



# L'ASSURANCE FACE AUX DÉFIS DES NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL

État des lieux dans le monde et champs des possibles,  
Focus France : Les nouvelles formes possibles de protection sociale,  
La portabilité et la gestion des droits liés  
aux nouvelles formes possibles de protection sociale,  
Les impacts de la transformation numérique  
sur le secteur de l'assurance



# SOMMAIRE

<b>Présentation de La Fabrique d'Assurance</b>	<b>P5</b>
<b>Remerciements</b>	<b>P6</b>
<b>I - INTRODUCTION</b>	<b>P7</b>
<b>II - LE MONDE DU TRAVAIL ET SON ÉVOLUTION</b>	<b>P8</b>
II.1 - Définition du travail	P8
II.2 - Origines de la protection sociale et son lien au travail	P9
II.3 - Les défis majeurs de la protection sociale en Europe	P9
II.4 - La déstandardisation du travail	P10
<b>III - FOCUS 1 FRANCE - Les nouvelles formes possibles de protection sociale</b>	<b>P16</b>
III.1 - Introduction	P16
III.2 - Les fondamentaux de la Protection sociale	P16
III.3 - Des parcours professionnels en mutation	P19
III.4 - Quelle gouvernance pour un nouveau système de protection sociale ?	P30
III.5 - CONCLUSION DU FOCUS 1 FRANCE	P33
<b>IV - FOCUS 2 FRANCE - La portabilité et la gestion des droits liés aux nouvelles formes possibles de protection sociale</b>	<b>P34</b>
IV.1 - Introduction	P34
IV.2 - Individualisation des droits sociaux : du collectif à l'individuel ?	P35
IV.3 - Les dispositifs de portabilité : état des lieux et perspectives	P39
IV.4 - Accès aux droits : les solutions numériques de gestion de la portabilité	P45
IV.5 - CONCLUSION DU FOCUS 2 FRANCE	P55
<b>V - LA TRANSFORMATION DIGITALE ET SES IMPACTS SUR LE MONDE DU TRAVAIL</b>	<b>P56</b>
V.1 - Les enjeux de la quatrième révolution digitale	P56
V.2 - Les mutations du travail et de l'emploi	P57
V.3 - Les cinq tendances de l'évolution du travail	P58
<b>VI - UNE NÉCESSAIRE ADAPTATION AUX MUTATIONS DU MARCHÉ</b>	<b>P64</b>
VI.1 - Une nouvelle expérience du travail	P64
VI.2 - Nouvelles formes de travail et protection des actifs	P70
<b>VII - FOCUS 3 FRANCE - Les impacts de la transformation numérique sur le secteur de l'assurance</b>	<b>P73</b>
VII.1 - Introduction	P73
VII.2 - Les défis de la réactivité	P74
VII.3 - Le numérique en assurance : vers plus de fluidité et de simplification du parcours client	P74
VII.4 - Avec le numérique : une amélioration des produits et des services	P77
VII.5 - Une évolution nécessaire des métiers et des compétences des personnes	P79
VII.6 - CONCLUSION DU FOCUS 3 FRANCE	P86
<b>VIII - CONCLUSION DU LIVRE BLANC</b>	<b>P87</b>
<b>Synthèse des préconisations</b>	<b>P88</b>
<b>Chiffres clés</b>	<b>P89</b>
<b>Glossaire et abréviations</b>	<b>P90</b>
<b>Contacts</b>	<b>P91</b>

« Avec la transformation numérique, aucune entreprise n'est à l'abri, aucun leader sur son marché ne peut le rester, c'est juste une question de temps. »

**Joe SCHOENDORF, partner, Accel Partners (Viva Technology, juin 2016).**

« Pour les Japonais ou les chinois, les robots, comme les dragons sont bienveillants. »

**Fabienne GOUX-BAUDIMENT  
Présidente de la Société  
française de Prospective**

« Si vous pensez que l'explosion numérique ne vous concerne pas, vous venez de commettre votre première erreur. »

**Paul PROCTOR, vice-président  
de Gartner (Symposium Gartner,  
novembre 2015)**

« Nous ne pouvons pas à la fois vivre dans la crainte de perdre notre emploi et être capable d'assumer la responsabilité de notre tâche. »

**Peter DRUCKER**

« Nos façons d'apprendre à apprendre et d'apprendre à travailler doivent être repensées. »

**Frédéric SANCHEZ, Président  
du directoire de Fives**



« Dans le numérique, il n'y a plus de main d'œuvre, mais du cerveau d'œuvre. »

**Daniel KROB – Professeur de  
l'École Polytechnique – président  
du Centre d'Excellence sur  
l'Architecture, le Management et  
l'Économie des systèmes**

« La vision sans l'exécution n'est qu'illusion »

**Thomas EDISON**



CONSTRUIRE LA PROTECTION SOLIDAIRE AUTREMENT

# PRÉFACE

La révolution technologique que nous sommes en train de vivre transforme en profondeur nos vies de citoyen, de consommateur, d'actif, notre vie personnelle aussi dans nos aspirations ou nos façons d'agir ou d'interagir avec les autres. Elle chamboule les organisations, en fait éclore de nouvelles et en écrase d'autres. Pour chacune et chacun d'entre nous, elle est porteuse d'un immense potentiel d'émancipation, avec toujours plus de personnalisation et d'autonomie, mais aussi de puissants dangers d'aliénation, avec un potentiel inégalé d'intrusions et de contrôle social jusque dans le moindre recoin de nos vies présentes ou passées. Pour les personnes comme pour les organisations, elle efface des risques anciens et en fait surgir de nouveaux.

Les changements dans le monde du travail que ce Livre blanc analyse sous toutes leurs facettes sont foisonnants. Individualisation, « déstandardisation », fragmentation, intensification, hybridation ... : la liste est longue des évolutions qui caractérisent le contenu de notre travail, la façon de le faire, comment, avec qui et avec quelles compétences. La manière d'accéder à un emploi, de le conserver ou d'en changer, dans quelles conditions et au bout de combien de temps : nos trajectoires professionnelles, aussi, se transforment.

Beaucoup de ces changements étaient déjà à l'œuvre depuis les trente dernières années, sous l'effet conjugué de la tertiarisation et de la féminisation de l'emploi, la mondialisation de la production et des échanges, l'augmentation de la concurrence, la financiarisation des économies mais aussi les crises économiques et l'aggravation de la pression à la réduction des coûts de production et de transaction. Mais ils sont puissamment amplifiés et accélérés avec la révolution digitale. Surtout, ils concernent également, au-delà de notre vie au travail, toutes les autres dimensions de notre vie : ainsi, l'individualisation du contenu du travail et de la production répond à l'individualisation de la demande et fait probablement également écho à une aspiration croissante à la reconnaissance de tout ce qui fait la singularité de notre personnalité ou à la défiance grandissante par rapport aux institutions.

Pour bien appréhender ces évolutions, il fallait donc – et c'est le grand mérite de ce livre blanc – les aborder sous tous leurs angles, avec une approche pluridisciplinaire, et prendre la mesure de toutes leurs conséquences.

Le Livre blanc insiste en particulier – et à raison – sur les enjeux pour la protection sociale. Les risques auxquels nous faisons face évoluent. La rotation accélérée de la main d'œuvre au moins pour certaines populations ou âges vulnérables sur le marché du travail, des parcours professionnels plus heurtés mais aussi plus complexes, l'hybridation de nouvelles formes de travail entre salariat et travail indépendant, des allers-retours entre statuts, l'apparition de tiers – des plateformes – dans la relation de travail, mais aussi la nécessité de renouveler ses compétences bousculent nos systèmes de protection sociale qui couvraient convenablement le risque chômage ou les accidents du travail mais sont impuissants pour faire face à des baisses temporaires de revenus et n'assurent pas bien le droit à la formation professionnelle. Nos règles et institutions n'ont pas été conçues pour favoriser la fluidité des parcours, la portabilité ou la transférabilité des droits. Au-delà, notre protection sociale fait face à deux défis plus fondamentaux encore. Le rapport entre l'individuel et le collectif change profondément, et interroge les mécanismes de solidarité qui ont été conçus à une échelle, soit professionnelle, soit nationale. Et les nouveaux besoins à satisfaire – faciliter l'accès à la formation professionnelle, compenser des baisses de revenus, faciliter l'accès au logement ou aux prêts – butent sur une véritable contrainte financière.

Parce que la sécurité et la confiance sont au cœur de son activité, parce qu'elle repose sur un certain rapport entre l'individuel et le collectif, l'Assurance est probablement le secteur économique qui est le plus confronté, en profondeur, à toutes ces évolutions à la fois. La dernière partie de ce livre blanc plonge au cœur des enjeux immenses de cette révolution technologique, qui est aussi une révolution culturelle. Elle dresse de très intéressantes perspectives pour demain, et déjà pour aujourd'hui.

Marie-Claire **CARRÈRE-GÉE**,  
Présidente du Conseil d'orientation pour l'emploi

# PRÉSENTATION DE LA FABRIQUE D'ASSURANCE

« **Assurer** » est-il un verbe qui puisse encore avoir une résonance pour le grand public, mais aussi pour les professionnels du secteur ?

Retrouver des racines professionnelles pour redonner un sens au verbe **ASSURER**. Les uns et les autres : dans nos différentes responsabilités au sein du secteur de l'assurance, nous sommes submergés par un tsunami prudentiel et réglementaire qui nous détourne de notre raison d'être profonde : répondre aux besoins de confiance et de sécurité de nos contemporains.

**La Fabrique d'Assurance** est une association réunissant des assureurs et des experts d'horizons différents, au travers d'ateliers, colloques, lettres bimestrielles et outils digitaux. Il s'agit de proposer des recommandations novatrices répondant aux besoins d'aujourd'hui et demain des assurés. Inspirée des « Fab Lab », **La Fabrique d'Assurance** se veut être un point de rencontre et de dialogue pluridisciplinaire. L'association a pour vocation d'impulser une dynamique innovante en s'éloignant des schémas classiques. Dans cette approche, les enjeux de l'Économie Sociale et Solidaire sont au centre de nos réflexions.

De l'incubateur au Think Tank, du consommateur à l'institutionnel, l'intelligence du système permet de réunir en son sein, en fonction de la thématique abordée, différents profils :

**Assureurs, Experts, Think Tanks internationaux, Instituts, Fondations, Associations, Universités, Écoles, Chercheurs, Start-up, Incubateurs, Assurés.**

Le fonctionnement de l'association s'articule autour de deux types d'évènements-clés : des ateliers thématiques et un colloque annuel avec pour volonté de sortir des sentiers battus, d'inventer ou de redéfinir les usages de demain en se fondant sur les besoins réels des citoyens. Le premier permet, sur des thématiques précises, une réflexion aboutissant à l'élaboration de rapports comprenant des propositions de recommandations pouvant être communiquées notamment aux pouvoirs publics et aux acteurs du secteur. La réflexion des ateliers collaboratifs des deux premières années a porté en 2016 sur *la micro-assurance* et en 2017 sur *le handicap et le vieillissement*.

Pour le livre blanc 2018 sur : *L'Assurance face aux défis des nouvelles formes de travail*, trois Focus France ont été organisés autour d'experts, sur les thématiques suivantes :

**les nouvelles formes possibles de protection sociale,  
la portabilité et la gestion des droits,  
et les impacts de la transformation numérique sur le secteur de l'assurance.**

Ces trois Focus France complètent une analyse macro-économique des grandes tendances actuelles observées sur le marché du travail et se concrétisent par des préconisations pour la France.

Jean-Louis **BANCEL**  
Président de la Fabrique d'Assurance

# REMERCIEMENTS

**Michael PORTER (professeur à Harvard) écrivait**

*« L'innovation est la clé de la prospérité économique »*

Pour concevoir ce nouveau livre blanc sur l'Assurance face aux défis des nouvelles formes de travail des ateliers ont été constitués en 2018 autour de trois FOCUS France sur les thèmes suivants : les nouvelles formes possibles de protection sociale – la portabilité et la gestion des droits liés aux nouvelles formes de protection sociale – les impacts de la transformation numérique sur le secteur de l'assurance.

Les personnes ayant accepté de participer à ces groupes de travail viennent d'horizons divers et complémentaires : juristes, avocats, assureurs, mutualistes, banquiers, actuaires, chercheurs, universitaires, hauts-fonctionnaires.

Nos remerciements à tous les membres des groupes de travail et contributeurs :

Sylviane AGUIRRE, Nicole ALIX, Charlotte BALLERO, Philippe BATIFOULIER, Barbara BESSERMANN, Anne-Sophie BOUTTIER-ORY, Thien BRECHON, Anne BOYÉ, Laurence BRETON-KUENY, Camille BROUARD, Marie-Claire CARRÈRE-GÉE, Pierre CHAPERON, Arnaud CHNEIWEISS, Mathieu COUSINEAU, Éric DEMOLLI, Joëlle DURIEUX, Jean-Luc GAMBEY, Anne-Sophie GINON, Norbert GIRARD, Cyril GROSPIRON, Alexandre GUILLARD, Luc GRYNBAUM, Flora HERMET, Christophe IONESCU, Albert LAUTMAN, Amandine LEVIEL, Pierre MAYEUR, Alexis MEYER, Lydia MORLET-HAIDARA, Gaëlle PÉRON, Marie-Claude PELLETIER, Marc PHALIPPOU, Arielle ROUSSELLE, Olivier RUTHARDT, Alexandre PLÉ, Sandra TCHADJIANE, et les contributeurs de la Caisse des Dépôts - Direction des retraites et de la solidarité - Direction de la formation professionnelle.

Leur participation aux réunions de travail, leurs réflexions et leurs communications écrites ont contribué à la qualité et à la pertinence des propositions formulées dans ce livre blanc sur l'Assurance face aux défis des nouvelles formes de travail pour **la Fabrique d'Assurance**.

Nos remerciements aux personnalités ayant accepté de participer à nos déjeuners de travail :

Abdelkader HAMIDA, Dominique LIBAULT, Franck Von LENNEP, Nicolas REVEL, François-Xavier SELLERET.

Nos remerciements, enfin, aux personnalités et aux experts ayant accepté d'intervenir le 16 novembre 2018, à l'occasion du colloque annuel de **La Fabrique d'Assurance** au Conseil économique, social et environnemental (CESE) :

Jean-Louis BANCEL, Patrick BERNASCONI, Arnaud CHNEIWEISS, Carole COUVERT, Gilles De MARGERIE, Pascal DEMURGER, Stéphane JUNIQUE, Albert LAUTMAN, Axelle LEMAIRE, Antoine LISSOWSKI, Pierre MAYEUR.

Longue vie, donc, à **La Fabrique d'Assurance** appelée, depuis sa création, à se développer et à rayonner, déjà, par ses analyses et ses propositions pour un monde meilleur.

Alexandre **ANDRÉ**  
Directeur Général de la Fabrique d'Assurance

\* Réserves : La Fabrique d'Assurance s'assure de la validité scientifique et de la qualité éditoriale des travaux qu'elle publie, mais les opinions et les jugements qui y sont formulés sont exclusivement ceux de leurs auteurs. Ils ne sauraient être imputés ni à la Fabrique d'Assurance, ni *a fortiori*, à ses organes directeurs.

# I - INTRODUCTION

La révolution que nous connaissons aujourd'hui bouleverse tout : les entreprises, leurs modèles économiques et leur capital humain. Il s'agit de la révolution digitale. « *La révolution numérique implique un changement de paradigme dans le monde du travail* » déclarait Bruno Mettling, ancien DRH d'Orange, auteur du rapport « *transformation numérique et vie au travail* » remis à la ministre du travail en 2016.

Le bouleversement annoncé pose de nouvelles interrogations sur l'avenir de l'emploi et sur celui de la protection sociale. La protection sociale recoupant les « *mécanismes de prévoyance collective, qui permettent aux individus de faire face aux conséquences financières des risques sociaux (invalidité, maladie, chômage, maternité...)* »<sup>1</sup>

Le travail, défini comme une activité rémunérée, permettant la production de biens ou de services, est déjà considéré comme une protection contre les aléas de la vie dans la mesure où il permet grâce à sa rétribution d'accéder à des services matériels (alimentation, habitation, habillement) mais aussi aux soins de santé, à l'éducation, et de bénéficier d'assurances publiques et privées.

Comme de nombreux systèmes internationaux, le système de protection sociale français s'est forgé autour de la notion de travail. En effet, les cotisations maladie, chômage, retraite, maternité, sont souvent associées à des charges payées sur les revenus issus du travail. Aujourd'hui cet équilibre est remis en question par la révolution numérique, qui bouleverse les activités économiques et vient impacter les fondements de la protection sociale.

Chaque révolution industrielle a bousculé les systèmes et les modèles économiques. Au 16<sup>e</sup> siècle, « *l'Europe reposait sur une économie paysanne, celle du producteur consommant sa propre production* »<sup>2</sup>. Jean-Baptiste Besson analyse, qu'au cours des siècles, le paysan « *producteur-consommateur* » est devenu ouvrier, entrant ainsi dans l'ère du « *Factory System* ». Le développement de la mécanisation, de l'industrialisation a transformé ce modèle industriel et a déjà modifié les formes d'emplois. Les paysans-ouvriers sont alors « *devenus producteurs de la consommation des autres* »<sup>3</sup>. Cette tendance s'est renforcée avec la seconde et la troisième révolutions industrielles (pétrole, électricité...) et l'avènement du salariat.

La quatrième révolution industrielle, celle que nous vivons aujourd'hui avec l'essor des technologies de l'information et de la communication, remet en cause le modèle du Factory System. Avec le développement du numérique, les modèles économiques d'entreprise orientés vers la réduction des coûts sont questionnés. La structure des organisations et les formes de travail sont discutées, de nouvelles opportunités apparaissent mais avec elles aussi de nouvelles inquiétudes pour les différentes parties prenantes. Ces transformations génèrent des améliorations dans l'exercice d'un métier : la connectivité, l'informatisation, la robotisation accélèrent l'automatisation de certaines tâches et en réduisent la pénibilité<sup>4</sup>. Il n'en reste pas moins qu'elles peuvent remettre en cause l'existence de différents emplois<sup>5</sup> (contrat) voir même faire disparaître certains métiers<sup>6</sup> (compétences). Elles modifient sensiblement la relation contractuelle entre employeur et salarié, qui dans de nombreux pays reste la source principale de financement de la protection sociale.

Au-delà des changements organisationnels que ce livre blanc évoque dans son développement, c'est un véritable changement culturel qui s'opère. La génération qui arrive sur le marché du travail, à travers le monde, a conscience que les changements en cours vont impacter sa vie professionnelle. D'ailleurs, les aspirations, qu'elle exprime, semblent accentuer les effets de cette révolution telle que la flexibilité, la liberté, l'autonomie, et diversité.

Ce livre blanc cherche à dresser un état des lieux des mutations engendrées par le numérique et de mieux en comprendre les impacts sur la protection sociale. Les différentes études mentionnées dans ce rapport et qui s'interrogent sur la protection sociale sont unanimes au moins dans le constat suivant : le système de protection sociale pourrait être amené à évoluer afin de s'adapter aux nouvelles réalités du travail et de l'emploi.

1 Vie-publique.fr

2 Jean-Baptiste Besson – le travail à domicile, nouvelle révolution industrielle ? Publié sur Harvard Business Review en juin 2017.

3 Jean-Baptiste Besson – le travail à domicile, nouvelle révolution industrielle ? Publié sur Harvard Business Review en juin 2017.

4 Caractérisée par l'exposition du travailleur à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur sa santé – INRS (Institut national de recherche et de sécurité).

5 Contrat passé entre deux parties – employeur et salarié – pour la réalisation d'un travail contre rémunération – source Wikipédia.

6 Ensemble des savoir-faire (ou capacités techniques) acquis par l'apprentissage ou l'expérience.

# II - LE MONDE DU TRAVAIL ET SON ÉVOLUTION

## II.1 - Définition du travail

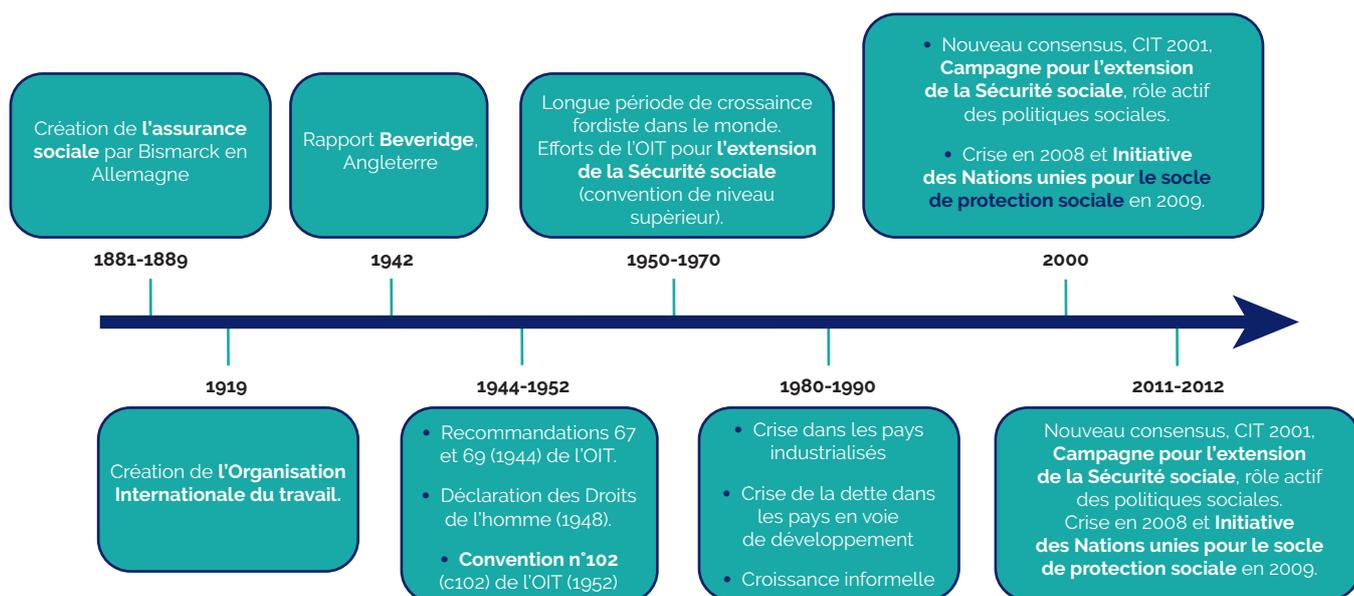
Traditionnellement, la définition de l'emploi dans le monde reposait sur une classification privilégiant le mode de rémunération défini par le Bureau International du Travail (BIT) dans le cadre de la CIST<sup>7</sup>. En 1982, cette 13<sup>e</sup> conférence a posé une distinction entre 3 catégories de population : la population active occupée (soit habituellement, soit du moment), les chômeurs et la population inactive (n'ayant pas ou plus l'âge d'être active). Les pays industrialisés ont majoritairement retenu cette distinction pour comptabiliser et catégoriser les différentes populations en fonction de leur lien au travail, et ont fait reposer leur système de protection sociale majoritairement sur la population active occupée.

En 2013, le BIT a complété cette norme en différenciant les personnes dans l'emploi selon qu'elles aient un statut de salarié ou d'indépendant. Les salariés sont alors considérés comme des personnes en emploi, occupant « un emploi défini comme un emploi rémunéré. Ces derniers sont des emplois pour lesquels les titulaires ont des contrats implicites ou explicites, qui leur donnent droit à une rémunération de base qui n'est pas directement dépendante du revenu de l'unité pour laquelle ils travaillent »<sup>8</sup>. Les indépendants occupent a contrario des emplois pour lesquels « ils bénéficient d'une rémunération direc-

tement dépendante des bénéfices (réalisés ou potentiels) provenant de biens ou de services produits ». Concernant les indépendants, le BIT a également pris soin de distinguer les employeurs, les personnes travaillant pour leur propre compte, les membres de coopératives de producteurs et les groupes particuliers pouvant « être isolés selon les besoins nationaux, notamment les propriétaires-gérants d'entreprises constituées en société »<sup>9</sup>.

Cette catégorisation a cependant l'inconvénient qu'elle laisse une marge de manœuvre parfois importante pour classer les travailleurs selon les pays dans lesquels ils sont présents. De plus, elle ne tient pas compte d'une évolution majeure du marché de l'emploi qui est la multi-activité. Conscient des évolutions sociétales sur le marché du travail, le BIT cherche à faire entrer un nouveau critère distinctif : celui de la dépendance ou non à l'employeur. Il propose ainsi de tenir compte du niveau d'autonomie du travailleur vis-à-vis de son employeur. Il distingue ainsi les travailleurs indépendants (employeurs et à leurs comptes, avec ou sans salariés), des travailleurs dépendants (salariés, indépendants économiquement dépendants, aides familiaux). Une étude de l'Eurofound<sup>10</sup> en 2012 estime que la proportion de travailleurs indépendants, sollicités régulièrement pour un seul client reste assez faible (0,1 % en Suède, contre 4 % en Grèce par exemple).

### Apparition de la recommandation (n°202) sur les socles de protection sociale



Source : <http://www.social-protection.org/gimi/gess/RessourcePDF.action?ressource.ressourceld=41198>

7 13<sup>ème</sup> conférence internationale des statisticiens du travail sous l'égide du Bureau International du travail.

8 Haut conseil du financement de la protection sociale - Rapport sur la protection social des non-salariés et son financement - 2016

9 Haut conseil du financement de la protection sociale - Rapport sur la protection social des non-salariés et son financement - 2016

10 Eurofound: Fifth European Working Conditions Survey. Publications Office of the European Union. Luxembourg - 2012

## II.2 - Origines de la protection sociale et son lien au travail

Le développement de nouveaux statuts d'emplois, parfois hybrides, liées à la « digitalisation » de l'économie et la flexibilisation des statuts d'emplois traditionnels modifient profondément le socle de la protection sociale qui repose principalement sur le statut de salarié et remettent en cause l'approche de la solidarité collective (retraite, chômage, maladie...) mais aussi les processus de dialogue social traditionnel (négociation, gestion des conflits...).

Les logiques d'organisation et de financement des systèmes européens de protection sociale<sup>11</sup> s'articulent autour de deux grands modèles hérités de l'Histoire : le système dit « bismarckien » ou « assurantiel », par référence à l'Allemagne de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle qui en a jeté les premières bases, et le système « universel » ou « beveridgien » du nom du ministre britannique qui l'a mis en place dans les années 1940.

### La logique bismarckienne

La logique bismarckienne considère que la couverture des risques sociaux est liée à l'exercice d'un emploi salarié. Celui-ci donne lieu à une sorte de « salaire indirect », non perçu par le salarié, composé de cotisations salariales et patronales versées à un organisme de gestion du risque (caisses de retraite, d'assurances maladie, d'indemnisation du chômage, etc.). La protection assurée au salarié est ainsi conçue comme une contrepartie des cotisations versées et couvre le plus souvent le salarié lui-même et ses proches (conjoint et enfants). Cependant, dans un tel système, ceux qui n'ont pas ou plus d'accès à l'emploi n'ont pas de protection sociale ou la voient peu à peu diminuer (chômeurs en fin de droits par exemple). La France, l'Allemagne, le Benelux et l'Espagne ont choisi cette logique de protection.

### La logique beveridgienne

L'autre logique, beveridgienne ou universelle, consiste à englober la totalité de la population dans le système de prise en charge des risques, sans cotisations préalables. Le financement du système est alors assuré par les « contributions publiques » des citoyens et des entreprises, c'est-à-dire les impôts et les taxes. Cette formule présente l'intérêt de n'exclure personne du périmètre de la protection. Si, par ailleurs, la logique de l'impôt est progressive, elle introduit de facto un élément de solidarité verticale et de redistribution entre les plus riches et les plus pauvres. Les pays d'Europe du Nord et, de manière plus limitée, le Royaume-Uni ont adopté cette philosophie de la protection collective.

### Les combinaisons des deux logiques

L'examen des situations concrètes montre que, sur le terrain, les pays réalisent des compromis entre les deux logiques : ainsi le sud de l'Europe est bismarckien pour la plupart des risques sauf pour le risque santé qui, lui,

adopte une logique universelle. De même, le Royaume-Uni, beveridgien à l'origine, a confié un nombre croissant de risques à la prise en charge privée (entreprises ou contrats d'assurances). La France, enfin, tout en restant largement bismarckienne, a développé durant ces dernières décennies des prestations à caractère universel comme le RMI (devenu RSA) ou l'allocation de solidarité aux personnes âgées (ASPA). Enfin, certains pays nouveaux adhérents à l'Union Européenne ont des systèmes embryonnaires très modestes qui les rendent incomparables à ceux qui viennent d'être décrits. La protection sociale en Europe ressemble donc à une mosaïque et témoigne de fortes disparités dans la couverture des risques à l'échelle du continent. Ce facteur constitue, avec le vieillissement démographique et le ralentissement de la croissance, un ensemble de défis qui rendent problématique l'émergence d'une Europe sociale.

## II.3 - Les défis majeurs de la protection sociale en Europe

### Les enjeux financiers du vieillissement démographique

Le premier des défis majeurs auxquels les systèmes de couverture des risques sociaux se trouvent d'ores et déjà confrontés est le problème du financement des systèmes de retraite : le rapport actifs/ inactifs se réduit partout en Europe. Il est actuellement proche de 2 en France et on le prévoit à 1,5 en 2020. Les systèmes de retraite par répartition (les actifs du moment cotisent pour les retraités du moment) accusent, dans tous les pays concernés, des déficits croissants (de 20 à 30 milliards d'euros en 2010 en France). L'un des défis majeurs de cet aspect de la protection sociale des aînés consiste à trouver un compromis acceptable entre des intérêts divergents : recul de l'âge légal, allongement de la durée des cotisations, baisse du niveau des pensions, accroissement des taux de cotisations sont les solutions envisagées, mais elles risquent de remettre en cause les accords jusqu'à présent agréés par le corps social.

L'autre grand enjeu concernant le risque vieillesse est l'accroissement des dépenses de santé, conséquence des progrès de la recherche médicale et de l'allongement de la durée de la vie. Les déficits sur ce risque nécessitent également une remise en cause du partage des responsabilités des acteurs (assurés sociaux, professionnels de santé, industries pharmaceutiques, etc.). D'autre part l'accroissement du nombre de « grands vieillards » (20.000 centenaires aujourd'hui en France conduit à une nécessaire prise en charge de la perte d'autonomie physique et psychique, elle aussi très onéreuse. Ce sujet est d'actualité et a été annoncé par le Président de la République Française qui souhaite proposer une loi au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2019.

En contrepartie, les progrès de l'espérance de vie renvoient à des arbitrages financiers dont la gestion sociale et politique peut devenir explosive, le risque vieillesse au niveau de l'Union Européenne - 28 absorbant 12,7 % du PIB<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> La protection sociale en France et en Europe en 2015, édition 2017, DREES.

<sup>11</sup> La protection sociale recouvre l'ensemble des mécanismes institutionnels de prévoyance collective ou mettant en œuvre un principe de solidarité sociale qui couvrent les charges résultant pour les individus ou les ménages de l'apparition ou de l'existence des risques sociaux : santé ; vieillesse et survie ; maternité et charges de famille ; perte d'emploi ; logement ; pauvreté et exclusion sociale. Ces mécanismes peuvent être publics (Sécurité sociale, Pôle emploi, État, etc.) ou privés (mutuelles et institutions de prévoyance notamment).

En 2014, l'Union européenne à 28 consacrait 27,6 % de sa richesse, soit 3 862 milliards d'euros, aux prestations sociales. Le Canada y consacre environ 20 % alors que ces dépenses représentent plus de 30 % du PIB aux États-Unis<sup>13</sup>.

### La faiblesse de la croissance, un facteur de déséquilibre

Ce nécessaire réexamen se déroule, en Europe, dans un contexte général de croissance faible, voire de crise économique, qui fragilise encore plus les bases de financement de la protection sociale. La crise financière de 2008-2009 a porté un coup très rude aux systèmes de retraite par capitalisation adoptés par certains pays (Royaume-Uni, Islande, etc.), en dévalorisant les actifs financiers (fonds de pensions) censés garantir les retraites. La reprise de la progression du chômage et la permanence de la précarité de l'emploi ont des effets d'assèchement sur les ressources des organismes d'indemnisation du chômage tandis que le nombre des ayants-droit à une indemnisation s'accroît. Les déficits, jusqu'alors cantonnés aux risques vieillesse et santé, se diffusent au risque chômage et même, en France, au risque maternité-famille. Les rentrées financières des organismes chargés de ces risques sont en effet affectées par la faible croissance et les défaillances d'entreprises. Le défi est ici le retour à une croissance plus dynamique qui ouvrirait des « marges de manœuvre » en termes de rentrées de cotisations et de diminution des charges. Mais il s'agit là d'une solution qui ne se décrète pas.

### La mosaïque de l'Europe sociale

Enfin, l'Europe de la protection sociale est confrontée à un défi structurel majeur, celui de son extrême hétérogénéité. Force est de constater que l'Union économique à 27 a mis dans le même ensemble des pays dont les profils « sociaux » sont totalement « étrangers ». Entre l'Irlande qui affecte à la protection sociale 17 % de son PIB et la Suède qui lui consacre 32,9 % du sien, les écarts sont déjà considérables. Mais que dire du niveau dérisoire atteint par les « nouveaux arrivants » (12,5 % pour la Lettonie et l'Estonie, 14 % pour la Roumanie) ? Cette situation conduit, en vertu du principe de libre circulation des capitaux, à des mouvements de délocalisation d'activité à l'intérieur de l'Union vers les pays « à moins disant social », mettant en œuvre une sorte de dumping social pour attirer certaines activités industrielles ou de services. Ces stratégies fragilisent les systèmes de protection sociale des pays les plus avancés sur le plan social et y produisent un accroissement des inégalités au détriment des travailleurs les moins qualifiés.

## II.4 - La déstandardisation du travail

### II.4.1 - L'absence de classification internationale des indépendants et des salariés sur la base de critères communs.

La classification du travail donnée par le BIT laisse une large place à l'interprétation individuelle et entrave la

collecte des données. Aucune norme internationale des métiers ne permet de comparer la disparité des situations au niveau de chaque pays.

L'analyse<sup>14</sup> des modèles européens, américains et japonais met en évidence une « dichotomie entre travail salarié et travail non-salarié qui reste structurante dans tous les pays, même lorsque l'existence de zones grises entre ceux-ci a conduit à l'adoption de statuts particuliers pour tenir compte des situations intermédiaires de dépendance économique ». De nombreuses études qualifient l'emploi salarié d'emploi « typique » alors que les autres formes sont dites « atypiques ». Elles tendent à démontrer que l'emploi atypique (indépendant, pluriactif,...) reste encore minoritaire.

Si le statut de salarié ou d'indépendant permet d'accéder à la protection sociale dans de nombreux pays, il existe souvent une différence de droit entre les deux statuts.

Par ailleurs, les différents Etats étudiés n'ont pas encore pris en compte les nouvelles formes de travail pour éventuellement modifier les droits et les obligations des travailleurs.

**PRÉCONISATIONS : Compte tenu de la probable complexification des « statuts juridiques » des travailleurs ne faudrait-il pas envisager qu'à l'échelon européen et national les critères relatifs aux droits sociaux s'appuient sur des éléments moins « variables » que les critères de dépendance juridique. Ne faudrait-il pas « mieux qualifier » le concept de « risque pris en charge » par les régimes obligatoires ou complémentaires ?**

Aujourd'hui, il existe de plus en plus de situations mixtes entre le statut de salarié et celui d'indépendant.

**PRÉCONISATIONS : Ne faudrait-il pas, dans le domaine de la protection des droits sociaux, pour rendre les dispositifs plus lisibles, s'appuyer sur le concept de régime de travail humain tel que mentionné dans le préambule de l'OIT plutôt que poursuivre le ravage juridique sans fin pour tenter de s'adapter aux évolutions sociales très rapides ? À ce titre ne serait-il pas préférable d'avoir des dispositifs de couverture s'appliquant à tous, sauf des exclusions nommément listées ?**

### II.4.2 - La déstandardisation du salariat

Le Contrat à Durée Indéterminée (CDI), le Contrat à Durée Déterminée (CDD) et le travail temporaire

Le statut des salariés est régi par le code du travail contrairement à celui des indépendants qui est régi par le droit commercial.

Si le CDI représente encore 86% des salariés du secteur marchand<sup>15</sup>, seulement 34% d'entre eux concernent un salarié avec un seul employeur, à temps plein et soumis à des horaires classiques. Les autres CDI peuvent être à temps partiel, à horaires décalés (travail de nuit ou de week-end) ou fractionnés, avec de multiples employeurs.

<sup>13</sup> La protection sociale en France et en Europe en 2015, édition 2017, DREES.

<sup>14</sup> Réalisée par le haut conseil au financement de la protection sociale.

<sup>15</sup> Claude Picart pour INSEE Références Emploi et salaires, avril 2014.

Sans parler de la création récente du CDI intérimaire. Les années 1980-2010 ont ainsi été marquées par une individualisation et une diversification du temps de travail au travers de l'essor du travail à temps partiel et des horaires de travail atypiques. L'essor du dispositif de modulation/annualisation du temps de travail ainsi que du dispositif du forfait-jours s'inscrit dans cette tendance.

Mais cette déstandardisation du travail ne porte pas seulement sur les conditions de travail au sein du CDI. L'autre phénomène marquant des dernières décennies est la multiplication des contrats de travail au sein du salariat : CDD, contrat de travail intérimaire, apprentissage, contrats aidés, portage salarial, etc. Les années 1980 et 1990 ont vu l'essor de contrats de travail distincts du CDI. En France, la part des CDD, intérim et contrats aidés dans l'emploi salarié a ainsi quasiment doublé en « stock », passant de 6,4 % en 1982 à 13,5 % au tournant des années 2000. Depuis, ce pourcentage s'est stabilisé voire a légèrement diminué entre 2008 et 2011. **La grande évolution de l'emploi salarial a donc eu lieu au cours des deux dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle, avec le développement de contrats de travail complémentaires au CDI.**

Autre révélateur de la déstandardisation du travail, le développement du temps partiel et l'explosion des embauches en CDD. **Entre le début des années 1980 et la fin des années 1990, le travail à temps partiel a plus que doublé.** Selon l'enquête Emploi de l'INSEE, la part des salariés à temps partiel est passée **de 8,6 % en 1982 à 18,6 % en 2012, soit 4,2 millions de salariés.**

Le CDI ne protège plus de la précarité dans les pays développés. Au Royaume-Uni par exemple, un contrat « zéro heure » existe. Sa caractéristique principale est qu'aucune mention de durée minimale du travail n'est mentionnée par l'employeur. Le salarié n'est rémunéré que pour les heures réalisées et doit donc pouvoir être disponible à tout moment. D'après le Trade Union Congress<sup>16</sup>, 1,4 millions de salariés seraient concernés par ce type de contrat. Les salariés bénéficient grâce à ce contrat du salaire minimum garanti quand ils travaillent. La création de ces contrats avait pour objectif initial de favoriser l'emploi des étudiants et des retraités qui souhaitent un revenu complémentaire et s'est aujourd'hui généralisé. Longtemps réservés à l'industrie et à la restauration, ces contrats se développent aussi dans le secteur public, dans l'éducation (35 %) et dans la santé (27 %). Bien qu'il s'agisse d'un contrat à durée indéterminée, il est considéré par Eurofound comme une forme de travail atypique avec un niveau élevé de précarité<sup>17</sup>.

**« L'image classique de l'emploi à durée indéterminée, à plein temps, avec des horaires fixes et une retraite à prestations définies qui sera servie à l'issue d'une carrière largement prévisible et stable auprès d'un seul et même employeur pour souhaitable que puisse apparaître un tel emploi, correspond à une réalité de plus en plus rare »**

**Guy RIDER, directeur général du BIT**

16 Fédération nationale des syndicats britanniques.

17 Rapport de stage « Protection du travailleur et formes atypiques d'emploi en Europe » - Justine Braesch - 2014-2015.

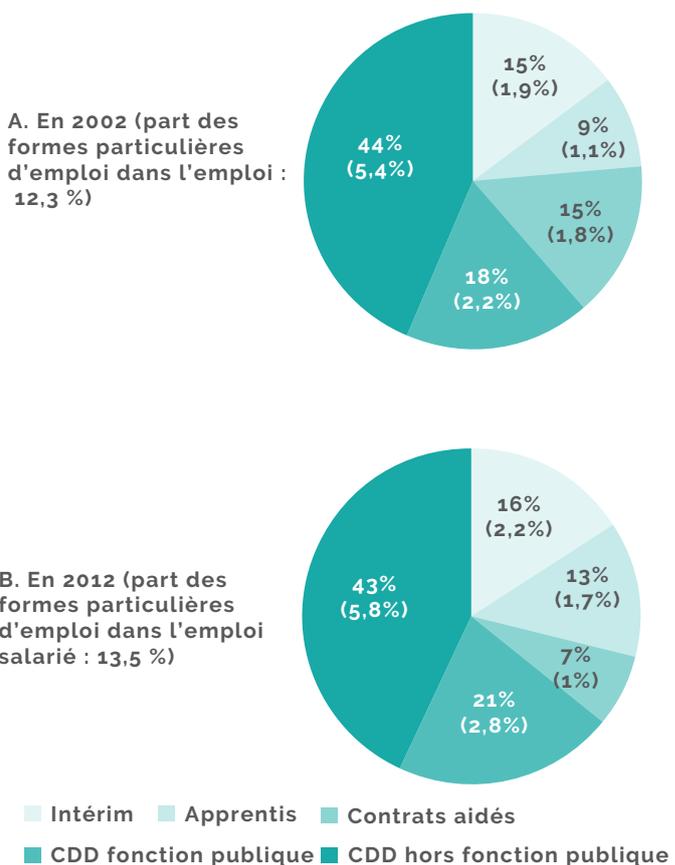
## II.4.3 - Le développement du travail hors salarial

La crise économique a favorisé en Europe, et dans différents pays dits développés, le développement des emplois atypiques avec notamment le travail à temps partiel (51 %), le contrat à durée déterminée (10 %) et l'intérim (2 %).

Le travail indépendant représentait en France 10,6 % de l'emploi total<sup>18</sup> en 2014.

Sur les quinze dernières années, 30 % des emplois créés en France ne sont pas liés au salariat. Les données statistiques publiées par l'INSEE<sup>19</sup> indiquent qu'entre 1999 et 2014, le nombre total d'emplois nets créés est de 1,4 million, dont 422 000 sont des emplois non-salariés.

**Part de l'intérim et des CDD répartis entre apprentis, contrats aidés CDD de la fonction publique et CDD hors fonction publique (en % du total des formes particulières d'emploi en % de l'emploi salarié)**



Lecture : En 2002, la part des CDD hors fonction publique (État et collectivités locales dans l'ensemble des formes particulières d'emploi est de 44 %. Dans l'emploi salarié, la part des CDD hors fonction publique est de 5,4 %. Pour les contrats aidés. Il s'agit des contrats aidés marchand comme non marchand, et hors apprentissage.

Champs : France métropolitaine, ensemble des salariés.

Source : Conseil d'Orientation pour l'Emploi - Rapport sur l'évolution des formes d'emploi, 2014.

18 Travail, la soif de liberté. Comment les start-uppers, slashers, co-workers réinventent le travail, Denis Pennel 2017.

19 Séries longues de l'INSEE mises à jour en 2014.

Pour partie d'origine économique, le basculement vers de nouvelles formes de travail a aussi des origines plus « sociologiques ». Selon l'étude de l'ADP Research Institut<sup>20</sup>, le travail indépendant ou en free-lance correspondent à des options de carrières de plus en plus populaires en Europe.

Plus de deux tiers (68 %) des salariés européens envisageraient de travailler à leur compte et/ou en free-lance et plus d'un quart (26 %) affirment prévoir activement un changement dans ce sens. Les salariés néerlandais et espagnols sont les plus susceptibles d'envisager un travail indépendant puisqu'un tiers y réfléchissent activement (34 % et 33 %).

En revanche, les Allemands et les Français sont les moins tentés, environ la moitié (49 % et 43 %) d'entre eux affirme que cela ne les intéresse pas.

Le travail en freelance est un mode de vie surtout populaire auprès de la génération Y : 37 % des 16 à 24 ans et 36 % des 25 à 34 ans envisagent activement de faire la transition. Par ailleurs, les hommes sont plus attirés par cette option que les femmes, 29 % contre 22 %, en dépit de la flexibilité que ceci pourrait offrir aux deux genres. Pour quels avantages ?

Hormis le salaire, la capacité à travailler où et quand l'on veut, ainsi que le bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle, sont les avantages les plus mis en avant.

### Le portage salarial

Il s'agit d'un statut hybride entre indépendance et salariat. Malgré des incitations et une reconnaissance légale, ce statut s'est peu développé. Longtemps réservée à une population de plus de 50 ans, cette forme attire une population de plus en plus diversifiée. Cette forme d'emploi, de moins en moins confidentielle, reste cependant peu attractive et est considérée comme une option préalable à la création d'activités.

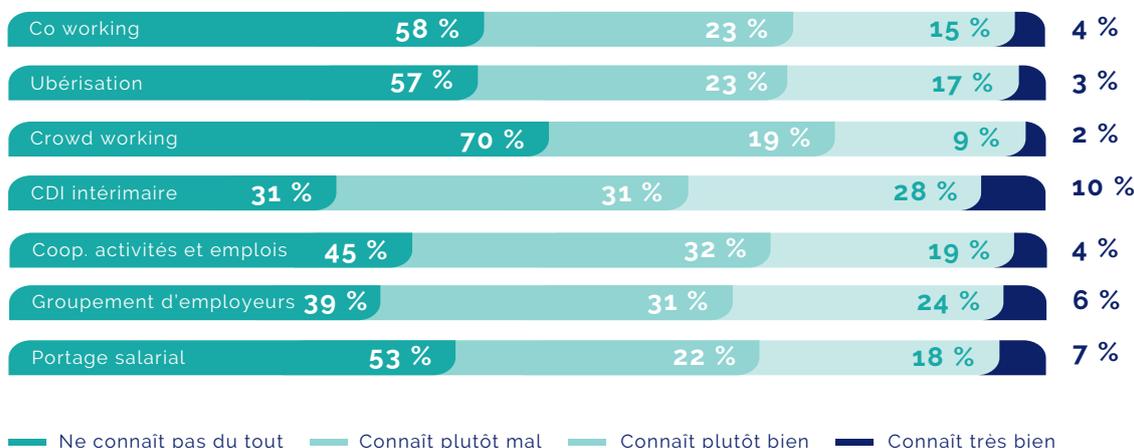
### Les indépendants

Il s'agit d'une catégorie particulièrement large car elle intègre des statuts très différents, assimilés aux indépendants (freelance, artisans, commerçants...). Chacun d'eux ayant des caractéristiques spécifiques, liées soit à leur situation personnelle soit professionnelle qui crée de fortes inégalités dans l'accès au droit. Ainsi un chef d'entreprise en croissance, disposant d'actifs au sein de son entreprise et ayant du patrimoine personnel ne sera pas dans la même situation qu'un free-lance n'ayant aucun patrimoine personnel ou professionnel face à des institutions financières notamment, ainsi qu'en matière de protection sociale. Par ailleurs, elle regroupe une population de travailleurs aux motivations très différentes. D'une part, une population qui souhaite avoir plus d'emprise sur son organisation professionnelle et favorable aux hiérarchies horizontales (les « Millenials » en sont un bon exemple) et d'autre part, des personnes qui ont recours à l'indépendance comme solutions de secours (chômage, difficulté à rentrer sur le marché du travail, besoin de revenus complémentaires). En 2006, 40 % des créateurs étaient des chômeurs. En France, cette logique a été renforcée par les aides accordées aux chômeurs et créateurs (maintien du chômage, dispositif ACCRE, ...)

Sous l'effet du numérique, les rangs des indépendants ont augmenté notamment dans la publicité (+56 % entre 2008 et 2013) et la communication, mais aussi dans les secteurs de la programmation et du conseil informatique (+35 %) et le traitement des données (+41 %). En France, le soutien politique aux autoentrepreneurs avec la création d'un statut spécifique a également favorisé leur développement. Il faut noter que les indépendants, entrepreneurs, ne sont pas toujours créateurs de leur activité. En effet, sont considérés comme des indépendants, les repreneurs (14 %), le portage salarial (5 %), les actionnaires (4 %) et les franchisés (3 %).

### Notoriété des nouveaux modes de travail

Des nouveaux modes de travail qui restent relativement « confidentiels »



Base : tous

NB : Base répondant Adecco > notoriété plus importante

<sup>20</sup> L'évolution du travail, les mutations de l'environnement ADP Research Institut.

« D'après Accenture<sup>21</sup>, au cours des 10 prochaines années, apparaîtra la première entreprise du classement global 2000 sans le moindre employé à temps plein hormis les membres de son équipe dirigeante. »

### Les freelances

Les freelances (anglicisme) sont les travailleurs indépendants qualifiés qui ne détiennent pas nécessairement de fonds de commerce, d'agrément, d'actifs immobilisés ou de licences permettant d'exercer une profession réglementée. Pour les américains, les freelances sont tous les travailleurs indépendants, incluant les professions réglementées, les artisans, les chefs d'entreprise... Cela modifie grandement les chiffres puisqu'en France, il ne serait pas 700 000 freelances mais 2,8 millions d'individus. D'après l'EFIP<sup>22</sup>, 25 % des actifs de certaines professions auraient ce statut. En France, d'après Eurostat, ils sont 830 000 contre 700 000 individus quatre ans auparavant et sont 9 millions en Europe. Et cette population est croissante. Aux États-Unis, 43 % de la population active travaillera avec ce statut d'ici à 2020<sup>23</sup>. Le cabinet Accenture parle de main d'œuvre liquide<sup>24</sup>, voire d'entreprise liquide, uniquement composé d'une équipe de direction et dont les salariés ne seraient en fait que des freelances.

Ils sont particulièrement attachés à la volonté d'être « libre » et autonome et sont de plus en plus nombreux, toutes générations confondues à revendiquer ce statut et les valeurs qu'il porte. Le sondage de Ouishare/ Hopwork<sup>25</sup> (chiffres ci-dessous) mentionne que 90 % des freelances interrogés le sont par choix. Il ne s'agit pas d'une obligation « faute de mieux en attendant un vrai emploi ». Les attentes reposent surtout sur l'équilibre vie privée/vie personnelle. Pour 52 % d'entre eux, la possibilité d'organiser son emploi du temps arrive comme première motivation devant le choix des projets et des clients (47 %) et le choix du lieu de travail (46 %).

Pour autant, les jeunes adultes, de plus en plus présents sur ce segment, créent leur structure ou leur activité également pour s'adapter à un marché de l'emploi tendu.

Autres phénomènes, le développement des slashers<sup>26</sup> ou des multi-actifs. D'après le sondage OuiShare/Hopwork, 36 % des répondants sont des actifs appartenant à plusieurs catégories de métiers. On parle aussi de plurivalents.

### Les plurivalents/slashers

Le développement de ce statut spécifique est le résultat de l'essor de l'économie collaborative et des plate-

formes numériques, ainsi que des incitations juridiques tels que le statut des auto-entrepreneurs. Elle regroupe des personnes cumulant des activités (salariées ou non) ou des personnes enchaînant des activités sous des statuts différents durant l'année. D'ailleurs, le développement de la pluriactivité a également favorisé la création de structures spécifiques telles les groupements d'employeurs. Les salariés de ces structures réalisent alors des périodes de travail successives auprès de chacune des entreprises. Ils peuvent également n'être embauchés qu'à mi-temps et réaliser le reste de leur activité auprès d'entreprises hors groupement.

Cependant, cette forme d'emploi revêt une difficulté importante pour le travailleur qui est la poly-affiliation, c'est-à-dire la cotisation auprès de plusieurs régimes différents, ce qui rend les calculs de prestations parfois complexes tant en termes d'assurance maladie, que de retraite. Quelques évolutions ont eu cours, telles que l'affiliation automatique au premier régime d'affiliation dans le cadre de l'assurance maladie afin de permettre une meilleure coordination dans la prise en charge des frais de santé. L'affilié peut cependant exercer son droit d'option et choisir le régime d'affiliation qu'il préfère.

**PRÉCONISATION : Mettre en place, entre partenaires sociaux et pouvoirs publics, un dispositif périodique pour établir une cartographie de la répartition entre les régimes publics et les régimes privés de la population dans le domaine social, afin de mesurer les trous et les écarts.**

**PRÉCONISATION : Universaliser cette possibilité du droit d'option à tous, afin de permettre aux indépendants qui souhaiteraient bénéficier du régime général, d'y souscrire. Le rapport de l'IGAS<sup>27</sup> recommande cette option de rattachement uniquement pour les pluriactifs.**

## II.4.4 - Des profils convergents à travers les différents pays

L'Allemagne arrive également en tête de l'UE<sup>28</sup> concernant le nombre d'employeurs parmi les indépendants puisqu'elle affiche 43,3 % d'employeurs contre une moyenne de 31,3 %. La France affiche également un taux important puisque 37 % des indépendants sont employeurs<sup>29</sup>.

Les indépendants dans les différents pays sont majoritairement des hommes (entre 66 % et 68 %) et dans les âges élevés puisqu'il atteint 22 % chez les 50 à 74 ans et seulement 6 % chez les moins de 24 ans. L'arrivée sur

21 Accenture - Nouveaux modes de travail : dotez vos collaborateurs des compétences requises à l'ère digitale - 2016.

22 European Forum of Independent Professionals (EFIP)

23 Intuit Forecast: 7.6 Million People in On-Demand Economy by 2020 », communiqué de presse Intuit, 13 août 2015.

24 « Liquid Workforce: Building the workforce for today's digital demands » - Accenture - 2016.

25 Eurostat Labour Force Survey, using the Rapelli definition.

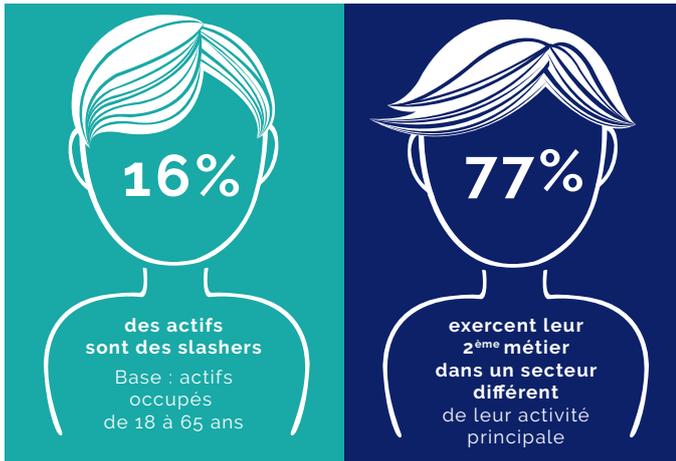
26 Terme émergent pour désigner les personnes engagées dans de multiples activités, dont un certain nombre sont rémunérées. Ils ne peuvent expliquer leur métier que par l'usage de « slash ». Par exemple : consultant / startuper / formateur / militant.

27 Inspection générale des affaires sociales.

28 Union Européenne à 28 Etats membres.

29 Eurostat, Enquêtes Forces de Travail, extraction à la date du 30 Mai 2016.

**+ de 4 millions de personnes sont slashers en France**



Source : étude réalisée lors du salon de la micro-entreprise en août 2016

le marché des « millennial »<sup>30</sup> pourrait cependant perturber grandement cette répartition.

Le phénomène ne peut donc être ignoré et il paraît essentiel d'en définir les contours avec précisions. En effet, la multitude de statuts, offrant chacun des droits et obligations pour les parties prenantes, peuvent avoir un impact sur la protection sociale et sur l'assurance.

Le travail indépendant est donc une réalité présente dans le monde. Les chiffres du travail indépendant, présentés précédemment, montrent que la situation européenne tend à se stabiliser. Mais la réalité des

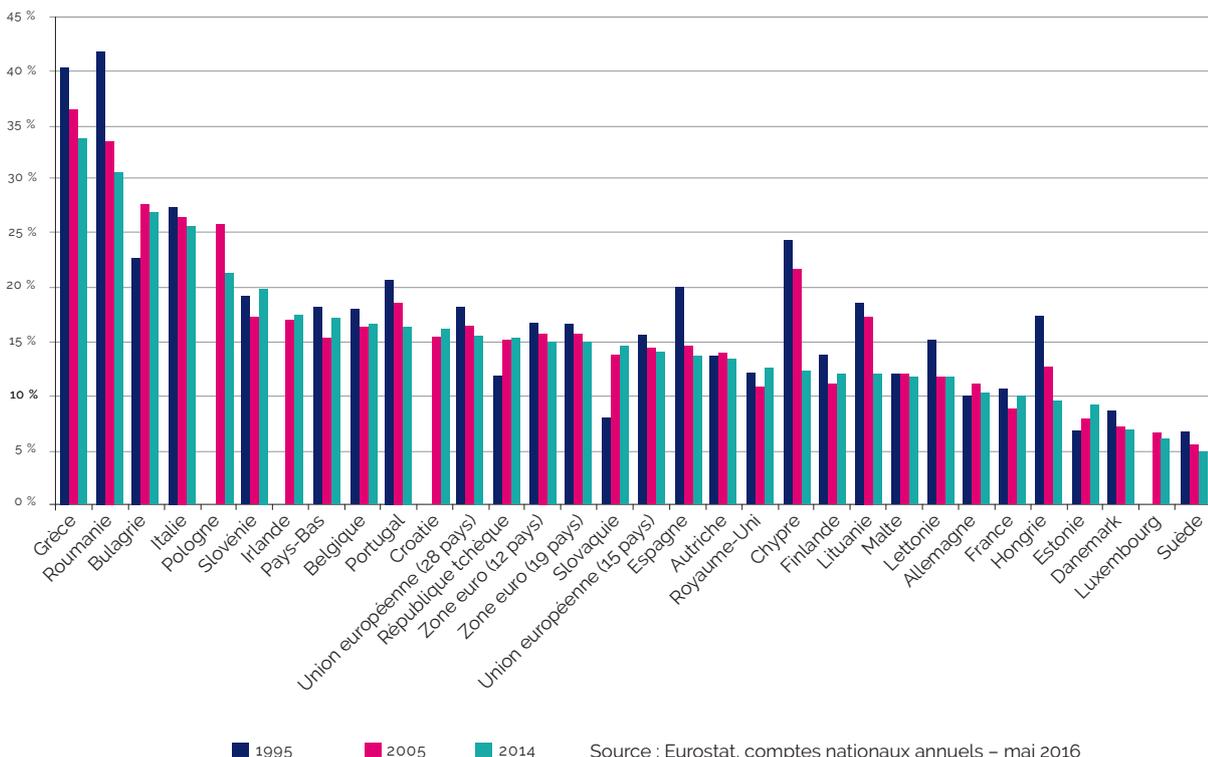
nouvelles formes de travail va aujourd'hui bien au-delà de la seule séparation entre travail salarié et travail indépendant. En effet, ces études et chiffres ne tiennent pas compte d'une réalité nouvelle, celle de l'impact du numérique sur les entreprises et organisations, qui viennent bouleverser l'offre et la demande de main d'œuvre, et de nombreuses modalités contractuelles (conditions d'exercice de l'emploi) existantes entre elles.

Avant d'étudier plus amplement les nouvelles formes de travail, il est important de mieux comprendre le niveau d'impact du numérique sur les organisations et sur le monde du travail.

**II.4.5 - Des chiffres du travail indépendant relativisant la croissance annoncée ?**

L'Union Européenne (28 États membres) compte 226,6 millions de personnes en emploi dont 35 millions en emploi non-salariés, soit environ 15,4 % de la population. Cette moyenne ne traduit pas toujours les écarts importants entre le Sud et l'Est de l'Europe et les autres pays, notamment nordiques. En effet, les parts de l'emploi non-salariés sont très élevés dans certains pays du Sud (34 % en Grèce, 26 % en Italie) ou de l'Est de l'Europe (31 % en Roumanie, 27 % en Bulgarie, 21 % en Pologne), alors qu'ils sont très faibles en Suède (5 %), au Danemark (7 %) ou encore au Luxembourg (6 %). L'Espagne (14 %), ainsi que le Portugal, la Belgique ou encore les Pays-Bas (17 %) sont dans la moyenne tandis que la France et l'Allemagne sont légèrement en dessous de cette moyenne européenne avec seulement 10 %.

**Proportion en pourcentage de l'emploi indépendant dans l'emploi total selon les comptes nationaux dans l'UE – classement des pays selon la proportion décroissante en 2014**



<sup>30</sup> Nom donné à toutes personnes nées entre 1980 et 2000, appelé aussi Digital Natives.

Alors que le phénomène du développement du travail indépendant semble interpeller tous les acteurs (gouvernements, législateurs, entreprises, syndicats, travailleurs...), les chiffres statistiques présentés par les différents instituts européens auraient tendance à diminuer l'impact de ce phénomène, son ampleur ainsi que sa nouveauté. En effet, nous observons au Royaume Uni, une stagnation du travail indépendant, tandis qu'en Allemagne ce taux est en baisse depuis le début des années 2010.

Là encore, il faut relativiser l'apport de ces statistiques puisque qu'il s'agit de données relatives à la population en emploi global, qui a particulièrement évolué au cours de ces dernières années, notamment en Europe, du fait des nombreux départs en retraite et à une augmentation du chômage. La crise de 2008 reste une année charnière pour l'emploi. Ainsi, au Royaume Uni, alors que le statut de « Self Employed » concerne 1 travailleur sur 7 en 2014, cela représente 66 % de la progression de l'emploi durant cette même période (progression de 13 à 15 %)<sup>31</sup>. La France a connu des progressions similaires, bien que plus modérées, puisqu'elle affiche une croissance de l'activité indépendante depuis 2008 de 13,9 %. Les Pays-Bas s'inscrivent également dans la même dynamique avec une progression de 8 % entre 2008 et 2014. L'ensemble des autres pays étudiés affichent une baisse de l'emploi total et indépendant, avec des évolutions très variables sur l'emploi salarié<sup>32</sup>. Les chiffres allemands du travail indépendant montrent cependant que malgré une baisse du nombre d'indépendants, le nombre d'heures annuelles des indépendants est en hausse. En effet, la durée annuelle de travail<sup>33</sup> est environ 1,5 fois plus élevée que celles des salariés en Allemagne, mais aussi en France. Ce ratio est de 1,38 en Italie et de 1,22 en Espagne.

Outre Atlantique, aux États Unis, la part des travailleurs non-salariés s'est également stabilisée à 10 % depuis le début des années 2000. Selon le Bureau of Labor Statistics, malgré une croissance de la Gig Economy<sup>34</sup> aux États-Unis, la part des travailleurs indépendants n'aurait que peu évolué.

Parallèlement au développement du travail des indépendants, un vivier se crée, lequel pourrait prétendre à ce statut, notamment avec le développement des plateformes. En effet, une étude McKinsey<sup>35</sup> indique que dans le monde, 30 à 45 % de la population en âge de travailler est sans emploi, inactive sur le marché du travail ou ne travaille qu'à temps partiel. Au Brésil, en Chine, en

Allemagne, en Inde, au Japon, au Royaume-Uni et aux États-Unis, cela représente 850 millions de personnes. Le développement des plateformes représente des opportunités nouvelles sur le marché du travail pour cette population.

Face au monde du travail et à son évolution, nous citerons l'ouvrage : qu'est-ce qu'un « régime réellement humain du travail » ? sous la direction de Pierre Musso et Alain Supiot. Il est à noter que cet ouvrage remarquable traite des concepts et des conceptions du travail humain, ainsi que des régimes contemporains du travail.

Ses auteurs nous rappellent à juste titre que l'Organisation internationale du travail fut créée il y a un siècle, sur le constat « que la non-adoption par une nation quelconque d'un "régime de travail réellement humain" fait obstacle aux efforts des autres nations désireuses d'améliorer le sort des travailleurs dans leurs propres pays ». Il s'agissait alors d'instituer une police sociale de la concurrence internationale, propre à empêcher que celle-ci ne détériore les conditions de travail des hommes. Avec la « globalisation », le régime du travail dépend des échanges internationaux, provoquant une extension du travail salarié, mais aussi la déstabilisation de ses formes traditionnelles, la montée en puissance du chômage et d'un travail dit « informel ». La révolution numérique et les nouvelles formes de « rationalisation » du travail donnent jour à des types inédits d'aliénation et de risques pour la santé, mais peuvent ouvrir des opportunités nouvelles pour une plus grande liberté dans le travail.

Le colloque de Cerisy a examiné les grandes évolutions depuis un siècle, au regard des formes nouvelles de déshumanisation du travail, ce qui nous a conduit à étudier ci-après les nouvelles formes possibles de protection sociale.

31 Ambassade de France au Royaume Uni, Services des affaires sociales – source : Office for National Statistics.

32 Eurostat, comptes nationaux annuels, extraction à la date du 30 Mai 2016.

33 Cette donnée synthétisée dans le rapport du haut conseil pour le financement de la protection sociale a été obtenue par l'agrégation de données issues d'Enquêtes Forces de Travail, menée par les différents organismes en charge des statistiques et de l'emploi. Ces enquêtes laissent une part d'appréciation dans la qualification des heures pouvant générer des marges d'erreurs dans la comparaison des situations internationales.

34 Expression américaine proche des notions de « travail à la tâche » ou « d'économie à la demande » en français. Il s'agit d'une économie de « petits boulots ».

35 Mc Kinsey – Connecting Talent with opportunity in the digital age – Juin 2015.

# III - FOCUS 1 FRANCE

## Les nouvelles formes possibles de protection sociale

### III.1 - Introduction

Par Albert Lautman, Directeur Général de la Fédération Nationale de la Mutualité Française

En août 2016, la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) publiait un dossier aux conclusions relativement surprenantes qui, finalement, n'a pas été beaucoup commenté en dépit de l'importance des constats mis en lumière<sup>36</sup>.

La DREES détaillait en effet une sorte de tournant à travers le regard des jeunes sur notre modèle de protection sociale.

Selon la DREES, les jeunes se montraient :

- critiques vis-à-vis du système actuel, tout en souhaitant cotiser davantage et favoriser la solidarité.
- critiques s'agissant du rôle des pouvoirs publics en matière de solidarité et pensaient davantage que la solidarité relevait avant tout des individus ou de la famille et non de l'État (43 % des moins de 25 ans contre 35 % des plus de 30 ans).

Enfin, les enfants de la crise s'avéraient peu convaincus par les effets réels du système mis en place en exprimant, plus que leurs parents, des doutes sur les effets positifs de la protection sociale en période de crise (59 % en 2014 contre 50 % pour les 60 ans ou plus).

Comment interpréter ces résultats quand notre modèle fait souvent figure de « monument national » dont chaque remise en cause serait au service d'une dérive libérale ?

La mauvaise réaction serait d'y voir une sorte de défiance à l'égard du modèle de solidarité « à la française ». Ce que traduisent ces résultats, c'est en réalité l'illustration d'une conception de l'aide qui a évolué en même temps que le modèle économique et social.

L'emploi évolue, les situations de vie changent de même, que les attentes des jeunes générations à l'égard de l'ensemble des acteurs de la solidarité. En somme, ce n'est pas la solidarité en soi qui est contestée, ce n'est pas l'individualisme qui est promu, mais bien une autre forme d'organisation de la protection qui soit plus en adéquation avec la société d'aujourd'hui.

Ces acteurs de la solidarité, dont nous faisons partie, ont une responsabilité forte : appréhender avec lucidité les évolutions en cours et les accompagner pour répondre aux besoins de nos concitoyens.

C'est, humblement, ce qu'ambitionnent les parties prenantes de ce rapport en rappelant d'où viennent nos institutions de protection sociale (I), les défis en cours (II) et en tentant d'apporter des solutions (III), celles-ci ne reflètent pas les positions officielles des organisations respectives des protagonistes du groupe de travail, elles sont bien une contribution de ce groupe à la réflexion collective.

### III.2 - Les fondamentaux de la Protection sociale

#### III.2.1 - Définition de la protection sociale – risques couverts

**Quelques rappels historiques : de la charité et la protection sociale**

Notre système de protection sociale est le fruit d'un long travail de construction et de luttes d'influences.

Bruno PALIER<sup>37</sup> rappelle que, pendant longtemps, « l'Église jouait un rôle fondamental (charité, hospices) » auquel s'ajoutait celui de « l'assistance prise en charge par les communes / l'État ». Cette action sociale est donc organisée au profit des « individus dans l'impossibilité de travailler ou se retrouvant dans certaines situations difficiles (malades, invalides, vieillards, mères seules avec leurs enfants...). À la fin, dans le cadre de la concurrence qui oppose l'Église et l'État, la III<sup>ème</sup> République cherche à organiser, contrôler et renouveler cette forme d'intervention sociale en mettant en place des lois d'assistance publique : Loi du 24 juillet 1889 sur les enfants maltraités et moralement abandonnés ; Loi du 15 juillet 1893 sur l'assistance médicale gratuite ; Loi du 27 et 30 juin 1904 sur les enfants assistés ; Loi du 14 juillet 1905 sur les vieillards, les infirmes et les incurables ; Loi du 17 juin 1913 sur les femmes en couches ; Loi du 14 juillet 1913 sur les familles nombreuses et nécessiteuses »<sup>38</sup>.

La protection sociale va progressivement s'élargir pour concerner une population toujours plus large bien qu'entrant dans un cadre bien défini qui faisait dire à Michel BORGETTO et Robert LAFORE que « jusqu'à la Seconde guerre mondiale, la protection sociale mise en place par le législateur républicain se caractérisait principa-

<sup>36</sup> Les valeurs des jeunes adultes, leur perception de l'avenir et de la protection sociale - Trois études sur les 18-29 ans à partir de dix années du Baromètre d'opinion de la DREES.

<sup>37</sup> In « Gouverner la Sécurité sociale, les réformes du système français de protection sociale depuis 1945 », PUF, 2002.

<sup>38</sup> Ibid. pp 66-67.

lement par le choix sélectif de la population concernée : par-delà les modalités qu'elle pouvait revêtir (assistance ou assurance), cette protection s'adressait en priorité à tous ceux qui, en étant placés par un contrat de travail, dans une situation de subordination vis-à-vis de l'employeur et en constituant ainsi des indigents potentiels étaient considérés comme plus particulièrement exposés aux aléas de l'existence ». La III<sup>ème</sup> République verra donc émerger une constellation d'assurances sociales censées davantage répondre aux évolutions de la société post-Révolution industrielle. « Plusieurs lois tenteront de mettre en place un système général d'assurance sociale : Loi du 9 avril 1898 sur les accidents du travail ; Loi du 5 avril 1910 sur les retraites ouvrières et paysannes ; Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1930 sur les assurances sociales obligatoires ; Loi du 1<sup>er</sup> mars 1932 sur les allocations familiales<sup>39</sup> ». Ainsi, comme le souligne Bruno PALIER la période de la Troisième République voit s'engager « un processus historique qui a vu les assurances sociales remplacer peu à peu l'assistance ». La logique sous-tendant le développement de l'assurance aux dépens de l'assistance constitue bien une rupture dans la manière d'envisager l'action sociale. En effet l'assistance est une forme de devoir vis-à-vis d'un tiers et s'avère par définition gratuite et prise en charge par la communauté solidaire. L'assurance en revanche suppose que l'individu prenne lui-même sa protection en mains.

### III.2.2 - Un système institutionnel « rigide » et cloisonné

La période de la III<sup>ème</sup> République sera donc la période de l'effacement de l'assistance, peu à peu dévalorisée, comme en témoigne le Rapport Grinda effectué au nom de la Commission d'assurance et de prévoyance sociale en 1923 : « l'assistance publique n'est qu'une forme de charité : elle en a les inconvénients graves, les lacunes. En dépit des droits inscrits dans les lois, c'est le régime périmé de la main tendue, des décisions arbitraires, presque toujours insuffisantes. [...] Le travailleur assuré, en ne réclamant que son dû, ce qu'il a acquis par son travail, voit, avec le sentiment de son droit, s'exalter son indépendance personnelle.<sup>40</sup> » Cette nouvelle conception de la protection aboutira à notre système de Sécurité sociale.

Les institutions actuelles reposent en grande partie sur des fondements mis en place le 5 mars 1944. Au-delà des bases institutionnelles, les constructions élaborées à cette époque imprégneront durablement la philosophie du régime français de Sécurité sociale.

Le « Programme d'action de la Résistance » du 5 mars 1944 (plus connu sous le nom de programme du Conseil national de la Résistance) prévoyait « un plan complet de Sécurité sociale visant à assurer à tous les citoyens des moyens d'existence ».

L'écriture des textes sera confiée à Pierre Laroque (1907-1997). Ce haut fonctionnaire entré en 1930 en tant qu'auditeur au Conseil d'Etat deviendra rapide-

ment un spécialiste des questions sociales et participera à la mise en place des lois sur les assurances sociales en 1930 et 1932. Engagé dans la Résistance (il participa au débarquement en Normandie), il est appelé après la Libération par le ministre du Travail du gouvernement provisoire (Alexandre Parodi) afin de mettre en œuvre le premier plan de protection sociale.

Pierre Laroque, Directeur général de la Sécurité sociale de 1944 à 1951 élabora les ordonnances de 1945 et 1946, « constitution » de la Sécurité sociale française. Ces ordonnances réalisent en quelque sorte une synthèse de deux « logiques » en s'inspirant, à la fois, du Rapport Beveridge de 1942, fondement de l'État-providence britannique à vocation universaliste, et du système bismarckien, organisé, lui, selon une logique assurancielle.

Ces deux logiques sont pourtant, à première vue, opposées voire inconciliables. La logique assurancielle du système bismarckien résultant des Lois de 1883 et 1889 (Lois sur l'assurance pour la maladie, les retraites et les accidents du travail) repose un principe simple : celui du lien entre l'activité professionnelle et l'accès à des prestations. En d'autres termes, c'est l'acquittement de cotisations qui permet de bénéficier de garanties sociales. La qualité des prestations varie également selon le montant des revenus perçus (et donc des cotisations acquittées). La logique de Lord Beveridge est, elle, fondée sur un triple principe, celui : de l'unité du système, de son uniformité et de son universalité.

L'exposé des motifs de l'ordonnance du 4 octobre 1945 révèle le caractère très humaniste du texte qui dispose que :

« La Sécurité sociale est la garantie donnée à chacun qu'en toutes circonstances il disposera des moyens nécessaires pour assurer sa subsistance et celle de sa famille dans des conditions décentes. Trouvant sa justification dans un souci élémentaire de justice sociale, elle répond à la préoccupation de débarrasser les travailleurs de l'incertitude du lendemain, de cette incertitude constante qui crée chez eux un sentiment d'infériorité et qui est la base réelle et profonde de la distinction des classes entre les possédants sûrs d'eux-mêmes et de leur avenir, et les travailleurs sur qui pèse, à tout moment, la menace de la misère. »

La vocation universaliste des travaux pilotés par Pierre LAROQUE se traduit, dans l'ordonnance du 4 octobre 1945, par la formalisation de la mise en place d'un réseau de caisses se substituant aux multiples organismes mis en place essentiellement pendant l'Entre-deux-guerres.

Cette volonté unificatrice se heurta rapidement à un principe de réalité : celui d'une volonté ferme de certaines catégories de maintenir les spécificités de leur système de protection. Ainsi, les professions agricoles ont

39 Bruno PALIER, *op.cit.*, p.67.

40 Cité in Bruno PALIER, *op. cit.*, p.68.

conservé (c'est toujours le cas actuellement) des institutions spécifiques de même que les fonctionnaires, marins, cheminots, mineurs exclus donc du régime « général ». La portée universaliste du système français sera affirmée par la Loi du 22 mai 1946 affirmant expressément la généralisation de la Sécurité sociale à l'ensemble de la population, principe auquel s'opposèrent les professions non salariées.

L'ordonnance du 19 octobre 1945 préfigure quant à elle une conception du risque par « branches » en étendant la couverture contre les risques liés à la maladie, la maternité, l'invalidité et la vieillesse. Cette extension de la protection sera poursuivie par la Loi du 22 août 1946 étendant les allocations familiales et par la Loi du 30 octobre 1946 organisant la protection contre les accidents du travail.

L'œuvre pionnière de Pierre Laroque sera complétée, progressivement, par différentes mesures répondant pour la plupart à l'un des objectifs fondamentaux fixé dès 1944 : celui d'une généralisation de la couverture sociale tout en maintenant une logique de différenciation des bénéficiaires (en dépit cette fois du souhait des « constituants » de la Sécurité sociale).

Ainsi, d'un système pensé pour répondre à tous, émerge une pluralité d'institutions censées répondre à des attentes particulières :

- La Convention collective interprofessionnelle du 14 mars 1947 institue le régime de retraite complémentaire des cadres ;
- La loi du 9 avril 1947 étend la Sécurité sociale aux fonctionnaires ;
- La loi du 17 janvier 1948 instaure trois régimes d'assurance vieillesse des professions non salariées non agricoles (artisans, professions industrielles et commerciales, professions libérales) ;
- La loi du 10 juillet 1952 crée un régime d'assurance vieillesse obligatoire des exploitants agricoles, géré par la mutualité sociale agricole (MSA) ;
- La loi du 25 janvier 1961 crée un régime d'assurance maladie obligatoire des exploitants agricoles, avec libre choix de l'assureur ;
- La loi du 12 juillet 1966 crée régime autonome d'assurance maladie maternité pour les non-salariés non agricoles, géré par la CANAM ;
- La loi du 22 décembre 1966 crée un régime complémentaire obligatoire des exploitants agricoles contre les accidents du travail, maladies professionnelles et accidents de la vie privée, avec libre choix de l'assureur ;
- La loi du 25 octobre 1972 institutionnalise de la protection des salariés agricoles contre les accidents du travail ;

- La loi du 4 juillet 1975 généralise à l'ensemble de la population active de l'assurance vieillesse obligatoire ;
- La loi du 2 janvier 1978 institue un régime particulier pour les ministres du culte et les membres des congrégations religieuses et de l'assurance personnelle pour la population « résiduelle » ;
- La loi du 28 juillet 1999 institue une couverture maladie universelle (CMU) : protection de base sur le seul critère de résidence et protection complémentaire pour les plus démunis<sup>41</sup>.

Le champ de la protection s'est élargi au-delà du régime général de Sécurité sociale pour intégrer des régimes complémentaires améliorant les prestations. Il existe ainsi plusieurs régimes de retraites complémentaires :

- Pour tous les salariés, c'est le cas de l'ARRCO (Association des régimes de retraites complémentaires) ;
- Pour les cadres, c'est le cas de l'AGIRC (Association générale des institutions de retraites des cadres) ;
- Pour les agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques, l'IRCANTEC.

Enfin, la protection s'est également élargie au risque de perte d'emploi avec la mise en place d'un régime d'assurance chômage. L'Assurance chômage a été créée en 1958.

*In fine*, c'est bien un système couvrant une multitude de risques qui a été bâti. Force est désormais de constater la diversité des acteurs œuvrant dans l'univers social, tant du point de vue des opérateurs en charge de la mise en œuvre proprement dite des politiques sociales, que des pilotes, en charge, eux, de la tutelle de ces opérateurs. Par ailleurs, certaines récentes réformes tendent à favoriser l'empilement d'acteurs couvrant des champs parfois identiques.

Cette tendance se vérifie notamment avec l'attribution fréquente de compétences aux collectivités territoriales (et en premier lieu aux départements et aux communes) constituant des acteurs à part entière des politiques sociales.

L'existence d'acteurs multiples et spécialisés dans un type de protection pose plusieurs problèmes :

- Elle génère en premier lieu une confusion pour le bénéficiaire d'une aide ou d'une assistance dans la mesure où il ne sait pas toujours à quel « guichet » s'adresser. Ce problème s'accroît dans une période où les va-et-vient entre filières se généralisent.
- Pour les entités en charge de missions sociales, le rôle n'est pas toujours facile à assurer, tant pour des questions de compétences du personnel que

41 Source : [www.securite-sociale.fr](http://www.securite-sociale.fr).

pour des questions budgétaires. Les Conseils départementaux par exemple voient de plus en plus leurs budgets grevés par les reports des politiques sociales vers les départements.

### III.2.3 - Enjeux du financement de la protection sociale : face aux nouveaux enjeux démographiques, économiques et épidémiologiques, un nouveau souffle à trouver

Lors de la mise en place de l'édifice de protection sociale français, c'est une logique bien particulière qui a été choisie. Le financement s'effectuerait par le biais de cotisations versées par les bénéficiaires.

À l'origine, c'est un financement s'appuyant sur recouvrement d'une cotisation unique qui a été choisi. Il fut très vite remplacée par trois types de cotisation : les cotisations des assurances sociales (acquittées, à la fois, par les employeurs et les salariés) ; une cotisation d'allocations familiales (à la charge de l'employeur) ; et une cotisation d'accident du travail (variable en fonction des risques des tâches effectuées au sein des entreprises). La logique générale de ce financement par le biais du prélèvement de cotisations sociales est de limiter l'appel aux ressources de l'État. Ce mode de financement permet donc à la Sécurité sociale d'échapper à une logique budgétaire, financière, uniquement orientée autour du souci d'équilibre des finances.

Par ailleurs, conformément à une logique « bismarckienne », les droits sociaux sont acquis dès lors qu'un lien avec le lien avec le travail est établi. Ainsi, l'assuré social est bien, à l'origine du dispositif, un travailleur.

### III.2.4 - CONCLUSION DU CHAPITRE 2

#### Notre système de protection sociale est considéré comme l'un des plus protecteurs au monde.

Il protège en effet de nombreux risques et s'adresse à une population très large (**Constat n°1**).

Il a toutefois été conçu dans un contexte économique et social qui a fortement évolué ce qui pose plusieurs questions.

D'abord sur le mode de financement. Celui-ci repose sur des méandres de taxes, cotisations, exonérations... rendant le tout parfois peu lisible. Au-delà, dans un contexte de crise durable de l'emploi l'équilibre du modèle repose en grande partie sur le recours à l'emprunt (**Constat n°2**).

Ensuite sur l'adaptation de la protection aux besoins contemporains. Les parcours évoluent (cf. *infra*) et, avec eux, de nouveaux besoins émergent, notamment celui d'une plus grande souplesse dans le recours aux droits (**Constat n°3**).

## III.3 - Des parcours professionnels en mutation

Le monde du travail est en grande mutation principalement depuis les années 80, porté à la fois par :

- des tendances lourdes ayant émergé pour certaines en Europe depuis plusieurs décennies et qui ne sont pas infléchies dans les études prospectives: la mondialisation, la tertiarisation de l'emploi, la polarisation des qualifications et la progression de la part des femmes dans l'emploi,
- et l'émergence de nouveaux paramètres : la révolution technologique et numérique, la précarisation du salariat et le développement des activités multiples, la multiplication des zones de rupture dans les parcours professionnels.

L'importance et l'accumulation de ces tendances induisent des modifications structurelles de l'emploi, que nous retrouvons dans toutes les analyses prospectives.

### Les tendances nées à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle

La mondialisation provient d'un phénomène d'intégration international des marchés entraînant une dynamique de désintégration des processus de production avec la fragmentation des chaînes de valeur. Elle se caractérise par un déplacement accru des facteurs de productions (capital et travail).

Elle s'accompagne d'une mutation du système productif (baisse du poids de l'industrie au profit des services principalement marchands et non marchands). Ainsi les métiers du tertiaire représentent en 2012 plus de 76 % du total des emplois. Selon le rapport prospectif de la DREES d'avril 2015, « la période 2012-2022 devrait être marquée par un repli de l'emploi des métiers agricoles, une relative stabilisation des métiers industriels, et par un développement continu des métiers du commerce et des services, notamment de la santé et des services aux personnes. »

Cette tendance est corrélée à la polarisation de l'emploi, apparue en Europe à la fin des années 90. Dans la pyramide de l'emploi les professions très qualifiées et peu qualifiées ont connu une croissance importante (respectivement +12 % et +10 % de 2000 à 2008) au détriment de la part des professions intermédiaires qui – bien qu'encore majoritaires (51,8 %) – déclinent (-9 % dans cette période).

Les recherches européennes mettent en évidence un mouvement profond, aujourd'hui plus relié aux transformations structurelles sectorielles qu'aux méthodes de production en elles-mêmes et donc à l'évolution technologique.

Par ailleurs les femmes progressent dans l'emploi, de façon ininterrompue depuis 1975. Elles pourraient représenter 49,1 % des personnes en emploi en 2022, contre 47,7 % en 2012 selon la DARES. Et leur part dans les métiers les plus qualifiés est en constante progression.

### Les paramètres émergents

Le futur des parcours professionnels est impacté par la révolution technologique. Depuis 2016 le Conseil d'orientation pour l'emploi s'attache à étudier les effets prévisibles de ces mutations.

Il s'avère que la moitié des emplois actuels devrait voir son contenu modifié de façon significative dans les quinze ans qui viennent. Et ces changements représentent une vulnérabilisation d'un emploi sur dix. Il ressort des études que les progrès technologiques sont susceptibles de continuer à accroître la polarisation en favorisant l'emploi qualifié et très qualifié.

En effet, les compétences de demain – directement liées aux évolutions technologiques et/ou au contexte de transformation des emplois – comprennent pour l'ensemble des actifs trois groupes de compétences transversales : numériques de base, sociales et situationnelles, cognitives (maîtrise de l'usage des chiffres et des mots).

Or la situation actuelle des « *compétences disponibles* » chez les Français est loin de répondre à ces nécessités futures : insuffisance des compétences technologiques et numériques de base pour plus d'un tiers de Français. En matière cognitive, le constat est aussi préoccupant puisque 30 % des actifs en emploi ne maîtrisent pas suffisamment ni la littératie (« aptitude à comprendre et à utiliser l'information écrite dans la vie courante, à la maison, au travail et dans la collectivité en vue d'atteindre des buts personnels et d'étendre ses connaissances et ses capacités » - OCDE) ni la numératie<sup>42</sup> (habileté, confiance et volonté d'interagir avec l'information quantitative ou spatiale pour prendre des décisions éclairées dans tous les aspects de la vie quotidienne).

Ces deux marqueurs influent non seulement sur la capacité des personnes à être dans un emploi, mais aussi sur l'autonomie potentielle dans la détermination des choix professionnels lors de parcours non linéaires et adaptatifs.

La capacité sociale à accompagner l'acquisition des outils personnels de développement nécessaires tout au long de la vie (enfance et vie active) constituera un enjeu majeur des prochaines décennies afin d'éviter de laisser une partie de la population sur le carreau.

### III.3.1 - L'évolution considérable des conditions d'entrée sur le marché du travail

L'entrée des jeunes sur le marché du travail représente un élément essentiel dans la prise d'autonomie des adultes. Elle va de pair avec l'installation dans son propre logement, la capacité financière à s'assumer et à se responsabiliser dans les différents domaines de sa vie privée et professionnelle (compétences, santé...).

Les conditions d'entrée des jeunes sur le marché du travail sont plus difficiles à estimer qu'il n'y paraît. Princi-

palement parce les différents indicateurs nous délivrent des messages parfois confus, voire contradictoires. Également parce que le tableau n'est pas uniforme et que se dessinent derrière le vocable « jeunes » dans les statistiques (de 15 à 25 ans) des situations diverses et contrastées.

Il est nécessaire d'approcher le sujet par plusieurs angles :

- le contexte familial et personnel,
- la formation de ces jeunes,
- le chômage déclaré et le halo autour du chômage, comme l'appelle l'INSEE, c'est-à-dire les personnes en France métropolitaine, inactives au sens du BIT qui souhaitent un emploi sans être comptées comme chômeurs.

#### Le contexte familial et personnel

Les conditions d'entrée sur le marché du travail sont interdépendantes d'un certain nombre de déterminants dans le contexte personnel et familial du jeune : l'aide des parents, l'accessibilité à l'autonomie, l'acquisition de compétences évolutives.

Fin 2014 sept jeunes sur 10 bénéficient d'une **aide de la part de leurs parents**, selon une étude de l'INSEE/DREES. Cette aide n'est pas uniformément délivrée ; elle dépend du milieu social. Les enfants de cadre ou professions libérales sont 88 % à recevoir une aide (contre 61 % pour les autres CSP), et perçoivent des montants environ 2,5 fois plus élevés que les autres enfants aidés.

L'**accessibilité à l'autonomie** des jeunes est un point crucial du démarrage dans la vie active. Elle passe en tout premier lieu par l'accès au logement. Or parmi les 18-24 ans, 25 % des jeunes vivent encore chez leurs parents, dont 67 % pour des raisons financières.

L'Observatoire de la jeunesse solidaire constate une dégradation de l'accès des jeunes au logement. Dans son rapport 2015 elle constate que 21 % des jeunes n'ont pas pu avoir accès à un logement car sans emploi ou en emploi précaire; et que 25 % ont renoncé à des dépenses de première nécessité pour pouvoir se loger. L'accès au permis de conduire constitue également une part importante de l'accès à l'autonomie dans les zones périurbaines et rurales. Pour 84 % des titulaires le financement du permis de conduire a été pris en charge par les parents ainsi que l'acquisition d'un véhicule pour 64 % des jeunes qui en ont un.

La maîtrise du numérique est un volet fondamental de l'**acquisition de compétences évolutives**. 90 % des jeunes estiment qu'elle est indispensable dans le monde du travail et constitue un atout pour les jeunes sur le marché de l'emploi. Mais ils reconnaissent que leur savoir-faire reste à améliorer, en particulier pour un usage professionnel. Ils sont 70 % à regretter de ne pas avoir bénéficié de plus de formation numérique lors du cursus scolaire.

<sup>42</sup> Ces deux mots sont des anglicismes didactiques, deux notions complémentaires utilisées par l'OCDE. Il s'agit de processus continus et actifs tout au long de la vie, essentiels pour réussir dans les apprentissages, la vie quotidienne et la participation à la société. L'individu sollicite ces deux processus pour prendre les décisions qui influent sur sa vie personnelle. Or la France occupe une place parmi les plus basses des pays de l'OCDE... Il s'agit là de fissures détectables dans le ciment social qui pourraient dangereusement évoluer vers la fracture au fur et à mesure des transformations des parcours professionnels.

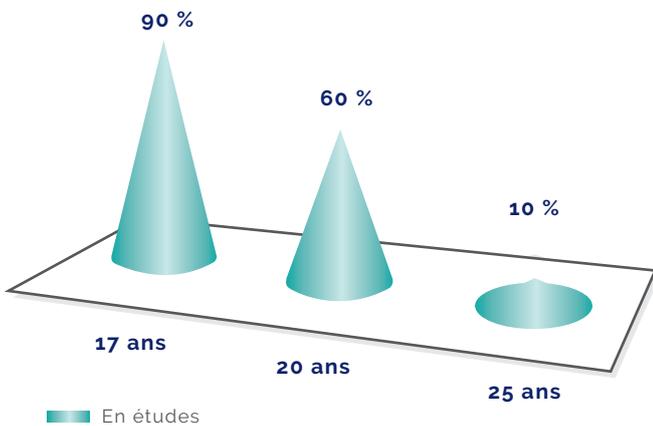
Les domaines professionnels du numérique et ses outils attirent fortement les jeunes mais ils estiment que l'accessibilité est difficile. Un tiers des jeunes affirment avoir déjà pensé à créer leur propre entreprise dans le domaine du numérique.

### La formation des jeunes

Depuis 2012 la durée moyenne d'études des jeunes s'est stabilisée après des variations conjoncturelles principalement liées aux difficultés économiques post 2008. Elle avait connu un allongement important dans les années 1980 et jusqu'au milieu des années 1990 : + 1,7 ans de 1985 à 1997, et parallèlement le taux d'activité dans la même tranche d'âge avait perdu 9 points.

À ce jour, sur la population des 18-24 ans, presque la moitié est en études. Un pourcentage faible (15 %) travaille pendant les études, en particulier les jeunes en situation d'apprentissage.

### Part des jeunes en études selon l'âge



Source : Dares Analyses. « Emploi et chômage des 15-29 ans en 2014 », décembre 2015

Malgré ces chiffres, 17 % des jeunes sortent chaque année du système scolaire sans aucun diplôme. L'enjeu est pourtant d'importance. Un jeune sans diplôme a trois fois plus de risque d'être au chômage. Et l'accès à un premier contrat à durée indéterminée peut varier d'un peu plus de 3 mois pour un jeune diplômé à un an pour un jeune sans diplôme.

La possibilité pour un jeune de bénéficier d'une mobilité européenne - dans un cadre scolaire, de travail ou d'un stage - permet plus souvent des trajectoires marquées par un accès durable à l'emploi : accès plus rapide à l'emploi et avec de meilleurs salaires, peu de chômage ou d'inactivité, environ 85 % de CDI après 3 ans de vie active. Mais cette possibilité est réservée à une catégorie de jeunes bénéficiant préalablement d'un bon niveau d'autonomie et socio-éducatif.

### Le chômage des jeunes

La part forte du chômage chez les jeunes n'est pas récente ; elle a connu une multiplication par 3,5 en 40 ans. Si elle n'a pas évolué à la hausse en part du chômage total dans les dix dernières années (23 % des chômeurs

en 2016 contre 26 % en 2006), le nombre de milliers de chômeurs de moins de 25 ans est passé de 614 en 2006 à 681 en 2016, soit une augmentation de 11 %.

Les jeunes au chômage le sont en moyenne depuis moins longtemps que les autres tranches d'âge. Malgré tout, la part des 15-24 ans actifs et au chômage depuis plus d'un an est de 6,9 % en 2016 (contre 5,1 % en 2006), soit un peu plus d'un jeune sur 15.

Le chômage des jeunes s'analyse à partir de quelques critères :

- La distorsion de marché dans le rapport productivité / salaires induite par une offre surqualifiée : si les postes peu qualifiés attirent des candidats offrant une productivité supérieure à celle initialement requise, les jeunes non ou peu diplômés auront du mal à trouver l'emploi qui convient à leur qualifications.
- Le décalage entre les domaines d'études, les qualifications et les compétences demandées par le monde du travail. Un article du blog de l'OCDE « Skills and Work » de décembre 2017 met en lumière :
  - qu'un salarié sur trois en France a un niveau d'éducation qui ne correspond pas celui demandé pour occuper son poste de travail (sous ou surqualifié),
  - que la formation d'un salarié sur trois ne correspond pas à celle requise pour le poste.

En outre l'OCDE estime que la part de jeunes en France entre 15 et 24 ans, qui n'ont jamais travaillé mais sont en situation de le faire sans toutefois rechercher dans le total des actifs est passée de 1,7 % en 2000 à 2,8 % en 2015.

Ce tableau très contrasté de l'entrée des jeunes dans la vie active crée des catégories qui démarrent dans la vie avec des inégalités d'évolution. Les jeunes connaissent un état de stress latent omniprésent dont l'intensité croît en entrant dans la vie active par crainte de la précarité. La résignation pour certains d'entre eux par rapport aux difficultés rencontrées présente un risque de renonciation, en particulier pour l'acquisition de l'autonomie (emploi, logement, santé, stabilité personnelle...).

En relation directe avec la protection sociale au quotidien, la question de la santé en particulier attire l'attention. Si une grande majorité des jeunes continue à se percevoir en bonne santé, les indicateurs font apparaître deux tendances importantes :

- la perception de bonne santé diminue avec l'âge et la confrontation à la vie active : de 59,5 % pour les 15-19 ans à 38 % pour les 26-30 ans ; les jeunes chômeurs sont les plus nombreux à avoir une perception négative de leur état de santé (chiffres INPES) ;

- Les jeunes femmes obtiennent un score en matière de qualité de vie inférieur de plus de 10 points (par rapport aux hommes du même âge) sur les indicateurs de santé physique : 70 % pour les femmes et 80 % pour les hommes. Elles s'avèrent ainsi plus sujettes aux problèmes d'anxiété (36 % vs 28 %) et de dépression (34 % vs 24 %) (chiffres INPES).

Les jeunes encore dépendants de leurs parents ont un suivi médical plus fluide et régulier. Mais ce suivi devient plus aléatoire au moment de l'entrée dans la vie active, en particulier pour les jeunes qui sont en recherche d'emploi. Le risque est alors de renoncer aux soins. Selon une étude IFOP pour la fondation Roche de décembre 2016, un tiers des jeunes considèrent que l'accès aux soins est difficile et 70 % d'entre eux ont déjà renoncé à consulter. Les trois principales raisons évoquées sont les délais d'obtention de rendez-vous (61 %), le coût des consultations (41 %) et l'éloignement géographique.

Les campagnes de prévention sont peu suivies par les jeunes. Non pas qu'ils en ignorent les contenus, mais parce qu'ils se sentent peu concernées et qu'un quart d'entre eux ne suivent pas les bonnes pratiques parce qu'elles leur coûteraient trop cher.

### III.3.2 - Des carrières de moins en moins linéaires conduisant à une évolution de la vie active

Le salariat se précarise en France. Apparaissent des carrières atypiques, très féminisées (elles représentent 80 % des temps partiels dont 75 % sont subis) et jeunes (50 % des 15/24 ans sont en emploi temporaire).

#### Une évolution déjà perceptible de la structure de l'emploi salarié en France

En 2015, la part salariée dans le total des actifs représentait encore près de 90 %. Mais outre les études prospectives prévoyant une forte diminution de cette représentation, qu'en est-il déjà de la réalité de l'emploi salarié et de son évolution ?

Une étude de l'INSEE la DARES et la DREES de 2014 montre que la rotation de la main-d'œuvre a presque quintuplée en 30 ans. Plus qu'un essor des formes particulières d'emploi il s'agit d'un profond changement de leur usage.

L'approche traditionnelle qui consiste à regarder le taux d'emplois stables en contrat à durée indéterminée (CDI) dans les entreprises par rapport à ce que l'on nomme les FPE (formes particulières d'emploi) – regroupant les emplois salariés hors CDI, ne permet pas d'aborder la question des temps partiels subis, des horaires atypiques, des intérimaires, des CDD (contrats à durée déterminée) successifs dans une même entreprise, des contrats aidés, ni des nouvelles formes de travail comme les auto-entrepreneurs.

Or, en intégrant ces différentes dimensions (*hors auto-entrepreneurs non renseignés*), l'étude montre que l'emploi salarié « normal » ne représente plus en 2011 que 63 %

de l'emploi salarié et 56 % de l'emploi total. Loin du chiffre (comparable de 2011) de 87 % de CDI pour les salariés du privé.

Ce sont les jeunes et les actifs peu qualifiés qui ont le *plus de risques de changer d'entreprise ou de se retrouver au chômage*.

En se développant, ces nouveaux statuts de travail induisent des changements dans les parcours professionnels des personnes. Si le Bureau du Travail américain estime que les étudiants d'aujourd'hui seront passés par 8 à 10 emplois lorsqu'ils auront 38 ans, il est clair que l'un des enjeux majeurs des prochaines décennies sera de permettre aux actifs d'organiser la flexibilité de leur parcours et leur adaptation au changement. « *La capacité à acquérir un nouveau savoir vaudra plus que le savoir déjà appris* », ont estimé vingt experts du domaine numérique en mars 2017, réunis pour le think tank californien « l'Institut pour le Futur ».

#### Un développement qui s'accélère des nouvelles formes d'emploi

Les modifications structurelles de l'emploi et du travail ont perturbé les signaux traditionnels du marché : *intermittence* des carrières, porosité des statuts entre le salariat et le travail indépendant, flexibilité spatio-temporelle de l'environnement de travail, développement de l'entreprise « étendue ». L'entreprise hybride ses formes d'organisation du travail en s'ouvrant vers des écosystèmes situés à l'extérieur.

L'open innovation : elle consiste à impliquer des tierces-parties externes à l'organisation du processus d'innovation de l'entreprise afin d'exploiter au mieux l'intelligence collective de l'écosystème. C'est à dire l'ouverture du programme d'innovation collaborative de l'entreprise à ses clients, fournisseurs, partenaires, à des universités et laboratoires de recherche, ou encore à des start-ups.

L'intraprenariat : l'intrapreneur est le promoteur d'un projet d'affaire innovant, déployé à l'intérieur d'une entreprise d'accueil. Il bénéficie des ressources existantes dans l'entreprise pour concevoir et piloter, dans une indépendance relative, son projet d'intraprise. L'intrapreneur gagne en limitation de risque et l'entreprise en bénéfices attendus.

Le travail indépendant : dans un contexte de chômage élevé, l'emploi non salarié n'est plus toujours un choix libre. Et le statut de travailleur indépendant est de plus en plus économiquement dépendant, car résultant d'un choix de l'entreprise d'externaliser une partie de sa chaîne de valeur. C'est le cas d'un certain nombre d'auto-entrepreneurs, en particulier dans des domaines de services, contraints de s'installer dans ce statut et mono-client. Le statut d'auto-entrepreneur – aujourd'hui micro-entrepreneur – a séduit en France plus d'un million de personnes, un public plutôt jeune (38 ans en moyenne) et féminisé à 40 %. Les candidats recherchent un complément de revenus pour un tiers d'entre eux, ou un démarrage ou redémarrage professionnel pour lequel ils ne trouvent pas d'emploi salarié. Les autoentre-

preneurs se caractérisent par des revenus assez faibles et l'absence de capital de type fonds de commerce.

Selon l'OIT, 14 % des travailleurs européens sont déjà indépendants. En Angleterre, 40 % des emplois créés depuis 2010 sont des postes d'indépendants.

Mais l'installation en travailleur indépendant nécessite une préparation et un dynamisme commercial. L'auto-entrepreneuriat n'affranchit pas des règles basiques de l'entreprise : business plan, étude de marché, définition des prix de vente, étude de la concurrence sont tout aussi nécessaires que la recherche effective de clients. Or ces techniques ne sont pas toujours maîtrisées par les candidats.

Les plates-formes numériques et/ou collaboratives : elles se développent rapidement. Certaines plates-formes numériques emploient des travailleurs salariés qu'elles mettent en relation avec les consommateurs. D'autres s'affichent dans un rôle d'intermédiation en relation avec des prestataires entrepreneurs individuels sous contrats avec elles.

En août 2017 la Dares met en garde dans une étude : « Si ce modèle se généralisait, une part conséquente de la production serait assurée hors du cadre traditionnel de l'entreprise et de la relation classique d'emploi. L'économie des plateformes peut donc faire voler en éclat le statut de salarié tel qu'il a été construit tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle, un statut qui en échange de la subordination à l'employeur offre de nombreuses garanties matérielles ».

### III.3.3 - L'apparition de nouveaux besoins variant selon les conditions de vie et d'âge

« Nous sommes à la fin d'un modèle social axé sur le progrès et la sécurité sans qu'apparaisse un nouveau modèle. Comme disait Gramsci : « L'ancien se meurt, le nouveau ne parvient pas à voir le jour. Dans ce clair-obscur, les monstres apparaissent. » » (Roger Sue, socio-économiste, Professeur à l'université de Paris V Sorbonne, 1997).

Les éléments de réflexion sur l'évolution des trajectoires professionnelles dans notre futur proche font apparaître la nécessité de repenser les besoins en matière de protection sociale et en particulier l'approche services.

Globalement qu'apparaît-il à la lecture de tous ces changements du monde du travail ? Le développement d'une précarité accrue des emplois et des inégalités qui se creusent pour les groupes de population les plus vulnérables.

« La menace de fracture se situe au centre de la société par l'affaiblissement du système de solidarité et de protection sociale et non à travers les phénomènes d'exclusion, qui ne font que répercuter l'effet de ces dérégulations sur les plus vulnérables » disait déjà le sociologue Robert Castel (de l'École des hautes études en sciences sociales) interviewé dans un article de Libération d'avril 1997.

Les zones de fracture sont plurielles. Elles concernent non seulement les typologies d'emploi et leur devenir mais également l'impact sur les territoires et leur capacité de développement. Des travaux d'étude alliant géographie et économie montrent la prédominance des zones de grosses métropoles dans le dynamisme économique et social. Avec une frontière grandissante entre :

- la France du Sud et de l'Ouest d'une part ; le développement du secteur tertiaire et des industries de haute-technologie dans les grandes métropoles y dynamise l'économie résidentielle, combinée à une forte attractivité touristique et les migrations de retraite ;
- et la France du Nord et de l'Est d'autre part, où la poursuite de la désindustrialisation dans des territoires anciennement fortement industrialisés, constitue un élément répulsif sur le plan résidentiel.

C'est pourquoi les nouvelles approches de la protection sociale en France devront aborder sans tabou la question d'une différenciation d'approche entre les territoires : métropoles, zones périphériques, et zones rurales. Faut-il pour autant parler de segmentation ? L'angle se situe vraisemblablement plus dans une démarche de recherche de nouvelles modalités de solidarité entre populations.

L'avenir des parcours professionnels marqués par des trajectoires complexes et intermittentes sera-t-elle plus régie par une ascendance du droit commercial au détriment du droit du travail et de la protection sociale ? Il est souhaitable qu'une situation qui nous apparaît aujourd'hui comme précaire mais qui est vouée à devenir la norme passe par une phase de maturation. Ce processus apporterait une organisation plus stable, son inscription dans le droit et un cadre de protection adéquat.

Le premier besoin qui apparaît est celui d'un continuum de protection sociale calqué sur les parcours. Car les protections juridiques, salariales et les assurances contre les risques ne sont pas les mêmes selon les statuts. Ainsi l'une des questions est celle de la conservation de la protection des actifs basée sur le statut de l'emploi et notamment sur le salaire.

Quatre catégories d'âge se détachent :

- Moins de 30 ans pour les jeunes en cours d'acquisition de leur autonomie
- De 30 à 65 ans pour les actifs qui vivent à la fois des étapes de leurs équilibres de vie privée (couple, parentalité, séparation,...) et le déroulement de leur parcours professionnel
- De 45 à 65 ans qui représente une sous-catégorie de la précédente pour laquelle se pose la question de la préparation de sortie de la vie active
- Plus de 65 ans qui sont sortis du cycle actif obligatoire mais ont besoin de consolider leur situation financière et de préserver leur autonomie.

## Les besoins principaux peuvent s'exprimer ainsi :

	BESOIN PRINCIPAL	ACTIONS
Moins de 30 ans	Accéder à l'autonomie	Éducation Emploi Logement Santé
De 30 à 45 ans	Maîtriser les équilibres de vie	Adaptabilité Formation continue Lissage des ressources Simplification administrative
De 45 à 65 ans	Négocier la passerelle de sortie d'activité	Employabilité Non précarisation du futur Prévention santé
Plus de 65 ans	Sécuriser le vieillissement	Prévention et perte d'autonomie Compléments de ressources

### III.3.4 - La nécessité d'une protection sociale plus souple, individualisée et solidaire

Dans l'ensemble des domaines que couvre aujourd'hui la protection sociale, la question de l'autonomie de chacun est devenue centrale et un attendu normatif. Comme le dit le sociologue Alain Ehrenberg, « qu'il s'agisse de recherche d'emploi, de vie de couple, d'éducation, de manières de travailler, de se conserver en bonne santé ou... d'être malade (...), l'action faite de soi-même est celle qui a, à la fois, le plus de prestige et le plus d'efficacité aujourd'hui; c'est celle (...) à laquelle nous accordons le plus de valeur, qu'il s'agisse d'agir avec efficacité ou de choisir sa vie ».

La notion d'autonomie recouvre plusieurs définitions. Du point de vue de la philosophie il s'agit du « droit pour l'individu de déterminer librement les règles auxquelles il se soumet ». Dans le travail social et l'intervention sociale, l'autonomie tourne autour de « la capacité à gérer ses propres dépendances (physiques, psychiques, sociales), dans le cadre d'une socialisation » ou d'un processus d'insertion ou de réinsertion. Les conditions de l'autonomie se réfèrent à la fois à l'individu et à ses compétences, au fonctionnement de la vie sociale. Ainsi la conquête de l'autonomie « restaure la personne comme acteur de sa propre vie, de façon très concrète, responsable ; cela ne doit pas faire oublier la dimension collective et l'interpellation de la société qui doit favoriser cette autonomie » (Dictionnaire pratique de l'action sociale).

D'ailleurs le philosophe Vincent Descombes a montré qu'il n'était pas contradictoire d'affirmer qu'être autonome, c'est obéir à des règles sociales. Être autonome, ce n'est pas s'inventer, mais être capable de se diriger seul. Autrement dit, on ne peut être autonome qu'en appliquant des règles que l'on a apprises. L'origine de ces règles ne se trouve donc pas au fond de nous, mais dans le contexte social où nous existons. Dissipant un malentendu, il insiste sur le fait que ces règles sont moins quelque chose qui nous contraint que quelque chose qui nous permet d'agir, moins une « limitation de possibilités » qu'une « dotation de capacités » (Le Complément de sujet. Enquête sur le fait d'agir de soi-même, 2004).

C'est justement sur cette dotation de capacité que se fonde le fil rouge d'une réponse innovante de la protection sociale aux mutations à venir.

On peut imaginer que doter chaque individu de sa capacité à se diriger seul dans l'obéissance à des règles sociales peut s'articuler autour de trois pistes : sécuriser le parcours individuel de vie sociale, permettre les conditions d'employabilité individuelle, accompagner les trajectoires de santé.

#### Sécuriser le parcours individuel de vie sociale

La sécurisation d'un parcours consiste à en permettre l'accès, à le fluidifier, à amortir les ruptures et en assurer une continuité.

#### Emploi

L'entrée dans le parcours individuel de vie commence généralement par l'obtention d'un premier emploi. Le travail sur l'accessibilité au premier emploi passe largement par celui sur la formation.

Mais il serait intéressant de réfléchir à un dispositif de parrainage. Ainsi les jeunes en recherche d'emploi pourraient collectivement, par petit groupe homogène par type de métier ou poste recherché, être suivis périodiquement par des professionnels du métier, pendant leur période de recherche d'emploi mais aussi pendant les trois ou six premiers mois de leur prise de poste. Ces rencontres permettraient aux jeunes d'avoir le regard du professionnel sur l'environnement de leur recherche, le partage de bonnes expériences et de savoirs utiles.

#### Logement

L'obtention d'un emploi et celle d'un logement sont deux nécessités fondamentales individuelles souvent interdépendantes.

Le progrès en la matière consistera à déconnecter les deux actions. Ce qui revient à travailler à la fois sur la capacité financière à acquérir un logement (primo acquisition ou suite à une rupture de vie) ainsi qu'aux garanties à apporter pour l'obtention de ce logement.

Certains exemples hors France sont intéressants à cet égard. Par exemple en Allemagne ou aux Pays-Bas, la garantie loyer et le développement de colocations de maisons individuelles, ainsi que le logement intergénérationnel avec la possibilité que les collectivités se portent garantes du loyer.

### Répondre au besoin d'adaptabilité

Une première piste de travail sera de dépasser la frontière entre salariat et emploi indépendant. L'Espagne a mis en place en 2007 un statut intermédiaire, le Trade, pour les travailleurs indépendants dont 75 % de l'activité dépend d'un employeur unique et qui bénéficie d'une protection spécifique : assurance pour incapacité temporaire ou arrêt d'activité et obligation pour le client de justifier la rupture du contrat. Le régime comprend également des accords d'intérêt professionnel que les représentants syndicaux des Trade peuvent contracter afin de définir les conditions des contrats, de la même façon que les accords collectifs qui couvrent les salariés.

Pour garantir le continuum recherché, les droits ouverts pour la retraite, l'assurance chômage, l'accident du travail et la maladie professionnelle, devraient être liés à l'activité professionnelle de la personne et non à ses différents types de statuts ou de ressources (salaire, chiffre d'affaires...)

Il serait intéressant de prendre en compte le critère de la dépendance économique plutôt que celui de la subordination juridique pour asseoir la contrepartie de protection sociale liée au travail.

### Simplification administrative

La pluri-activité engendre plusieurs affiliations à divers régimes de protection sociale. Ces changements sont souvent subis et la plupart du temps peu maîtrisés. La multiplicité des démarches et l'incompréhension des couvertures perdent les bénéficiaires. Il est alors difficile de faire entendre des messages de santé et de prévention. Développer en tout premier lieu des systèmes de guichet unique couvrant les différents statuts permettrait d'établir des passerelles lisibles et intelligibles pour les bénéficiaires.

### Permettre les conditions d'employabilité individuelle

L'employabilité individuelle tout au long de la vie est la résultante de la formation initiale, de l'expérience acquise ainsi que de la mise à jour permanente des savoirs et savoir-faire. Elle dépend également de la capacité d'adaptabilité de la personne à un environnement changeant.

### Éducation

Les politiques éducatives nécessitent d'acquérir plus d'agilité pour s'adapter très régulièrement – et désormais, compte tenu des rythmes d'évolution, presque en permanence – aux savoirs en particulier technologiques. En particulier, la frontière entre le monde éducatif et le monde du travail doit devenir moins étanche pour que les études se terminent sur un passage et non sur une rupture. Ce qui nécessiterait, pour une mise en œuvre pertinente et harmonieuse, des éléments de

porosité entre professionnels : par exemple la nécessité de stages réguliers des enseignants en entreprise et l'intervention de professionnels d'entreprises dans le parcours scolaire.

### Formation continue

La possibilité pour chacun de consolider et mettre à jour régulièrement ses connaissances et ses pratiques est essentielle au maintien dans l'emploi. La multiplication des carrières non linéaires implique une modularité plus grande des domaines de formation pour permettre à la personne d'anticiper et de négocier ses évolutions – voire ses virages – professionnels.

Le système est organisé en France autour de la formation continue. Or, cette approche sémantique ne semble plus totalement appropriée à la situation évolutive du monde de l'emploi. Il s'agirait plutôt de la nécessité d'orienter les actions vers l'emploi continu. La continuité de l'emploi dans les années qui viennent nécessite de reposer très régulièrement les acquis et les nouveaux besoins.

Il existe aujourd'hui un dispositif pour le bilan de compétences. À ce jour, il n'est pas systématique et les résultats sont uniquement exploitables par le salarié. Il serait intéressant, pour aller plus loin, d'étudier la faisabilité nationale d'un bilan de carrière systématique tous les cinq (ou dix) ans, pour tous, salariés ou indépendants. Ce bilan serait conduit indépendamment de l'employeur pour les salariés. Il aurait pour finalité de déterminer l'état des lieux et le plan d'évolution des savoirs, savoir-faire et savoir-être en adéquation avec les postes et emplois occupés. Il permettrait également de déterminer les ajustements nécessaires, soit pour la bonne exécution des emplois occupés, soit pour une évolution nécessaire ou souhaitée dans la carrière professionnelle.

Ces bilans auraient pour intérêt d'être reliés à un plan individuel d'optimisation des parcours mais aussi à des statistiques nationales par secteur, par type de métier, sur l'état des lieux de l'adéquation des compétences aux emplois. Ces statistiques basées sur des constatations concrètes permettraient la mise en place de plans hiérarchisés de formation pour ajuster la ressource aux besoins et travailler sur les aspirations individuelles au regard des évolutions collectives.

### Accompagner les trajectoires de santé

#### Prévention et promotion de l'hygiène de vie

Le domaine de la prévention est fortement émergent en France depuis une vingtaine d'années sans vraiment parvenir à décoller.

Les domaines souvent concernés par les campagnes existantes en matière de prévention primaire touchent les déterminants principaux des éléments d'hygiène de vie : alimentation, activité physique tabac, sommeil... Toutefois, et en dehors des populations jeunes (exemple Mission Bien-Être et Santé des jeunes 2016) la qualité de vie psychique et mentale n'est abordée qu'à travers la prévention des risques psycho-sociaux au sein des entreprises. Or, les effets de l'environnement contem-

porain, en particulier dans le monde du travail, et celui des évolutions attendues sur sa transformation ont déjà et auront une incidence forte sur la santé mentale et psychique des personnes :

- Nouveaux modes de travail,
- Accélération des rythmes de vie et forte exigence d'instantanéité,
- Hyper-connexion,
- Sur-sollicitations,
- Instabilité des parcours,
- Précarité,
- Ruptures de statuts...

A la fois sur celles, actives, qui seront dans le circuit du travail, et sur celles qui se trouveront, temporairement ou plus durablement, exclues de ce circuit.

C'est ici que se situe l'un des enjeux majeurs du principe abordé en tout début de chapitre sur l'autonomie des personnes. L'individu qui subit sa situation est en fragilisation de son autonomie. Et lorsque la personne n'accompagne pas elle-même les mutations de son parcours professionnels parce qu'elle ne les a ni anticipées, ni intégrées dans la vision singulière de sa trajectoire, alors elle ne se sent plus acteur de sa vie. Ces situations peuvent générer stress, dépression, déséquilibres de vie, affaiblissement du lien social.

Accompagner les personnes en amont tout au long de leur vie (entrée dans le monde du travail, déroulement du parcours et orientation, sortie de la vie active) devient un enjeu fondamental du bien vivre ensemble.

### Éducation au parcours de soins

La généralisation de la complémentaire santé pour les salariés n'a pas modifié le manque de connaissances et de compréhension des personnes dans ces domaines. Un travail pédagogique proposé aux entreprises par les mutuelles et organismes d'assurance complémentaire serait d'une grande utilité. Il viendrait en complément des livrets habituellement distribués à chaque nouvel employé et permettrait d'expliquer la nature de l'assurance souscrite ainsi que la philosophie de la prise en charge (en particulier distinguer mutualité et complémentaire santé trop souvent confondus dans le langage courant). Ce travail auprès des salariés serait l'occasion d'expliquer comment est organisé le parcours de soins, comment s'articulent les interventions des différents professionnels du sanitaire et du médico-social. Cette rencontre avec les adhérents aurait plusieurs impacts positifs pour chacune des parties prenantes :

- Sur une approche empirique et concrète des sujets de préoccupation des personnes couvertes.
- Sur la préservation de la santé et la qualité de consommation des soins.
- Sur la valeur de la marque employeur : positionner l'entreprise adhérente comme promoteur de la santé des salariés.

Il est important d'envisager une réponse pour les personnes actives non salariées (entrepreneurs, indépendants, ...) qui ne bénéficient pas d'un encadrement ni d'un accompagnement en terme de ressources humaines et de questions sociales. Un modèle de guichet unique de type « Wikipme » offrant une rubrique didactique et simple pour expliquer le parcours de soins, ainsi qu'un système interactif de « chat » pour les questions plus personnelles, apporterait un confort important à ces personnes.

### Assurance

#### Lissage des ressources

Les mutations dans le parcours professionnels posent la question de la régularité du revenu. C'est elle qui permet le maintien des conditions de vie de la cellule familiale. Elle représente également un élément important de sécurisation personnelle.

L'assurance est idéalement une réponse à ce besoin. Un produit permettant d'absorber sur la durée les ruptures trop brutales de revenus pourrait être conçu en prenant en compte les exemples des assurances privées perte d'emploi, assez peu concluantes. Cette assurance pourrait être souscrite dès l'entrée dans la vie active afin d'assurer la meilleure mutualisation. Il serait possible de concevoir un système permettant, soit d'obtenir sur une période un revenu complémentaire non affecté, soit de faire face à une dépense prédéfinie de type logement ou électricité, ou frais de transports...

#### Compléments de ressources

Enfin, pour les personnes cessant leur activité rémunérée, des solutions d'épargne à long terme, simple à utiliser et à débloquer permettraient aux personnes de mieux organiser les épisodes d'investissement (remplacement d'électroménager mais aussi financement de matériels spécifiques en cas de perte d'autonomie due à l'âge) et/ou de profiter de moments de loisirs (vacances et séjours, y compris séjours adaptés pour les personnes âgées).

## ENCADRÉ :

### Pourquoi et comment mener une politique de prévention en santé ?

Comme Directeur-riche des Ressources Humaines, l'une de nos missions consiste à veiller à la **santé et qualité de vie au travail** appelé également bien-être au travail du bien le plus précieux de nos organismes<sup>43</sup> - le capital immatériel – constitué des femmes et les hommes qui y travaillent pour les fidéliser et attirer de nouveaux talents grâce à cette prise en compte de l'humain. Chacun sait que le capital humain sera, dans un futur proche, l'élément de différenciation<sup>44</sup> entre les organismes, car il est source de performance sociale indispensable à une performance économique sur le long terme.

Dans un tel contexte, prendre soin de son personnel en mettant en place la démarche inspirée de la norme

<sup>43</sup> Le terme « organisme », lorsqu'il est employé dans le présent article, désigne tous les types d'organisations : entreprises, associations, ministères, collectivités, organismes publics ou parapublics et toute autre organisation qui emploie du personnel.

<sup>44</sup> D'où la nécessité de fidéliser et d'attirer de nouveaux talents pour un organisme.

québécoise BNQ 9700-800 « Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail<sup>45</sup> » de 2008, communément appelée « Entreprise en santé » est utile. Cela nécessite deux choses : la première concerne l'organisme qui doit mettre tout en œuvre pour que les personnes<sup>46</sup> se sentent bien dans leur travail afin qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes. La seconde concerne l'écoute des besoins des personnes pour mieux y répondre et surtout les rendre actrices de leur santé<sup>47</sup> globale tout en veillant à une conciliation des vies professionnelles et personnelles<sup>48</sup>. La manière d'appréhender les choses est d'intégrer la dimension globale de la santé des personnes dans l'organisme en créant des conditions favorables afin de contribuer à une meilleure qualité de vie au travail pour tendre vers une efficacité au travail. L'objet de l'article sera de parler de l'un des quatre piliers<sup>49</sup> de la démarche entreprise en santé<sup>50</sup> : à savoir le pilier « saine habitude de vie ou saine hygiène de vie<sup>51</sup> » pour lequel l'organisme a toute une politique à déployer.

Pour rappel, il ne faut pas sous-estimer ce pilier, car confronté à l'allongement de la durée d'activité (passage progressivement de l'âge de la retraite à 65 ans), la baisse de l'espérance en bonne santé (aux alentours de 63 ans) et les transformations organisationnelles et numériques à un rythme accéléré, les DRH sont confrontés à un vrai enjeu de société d'une part et de vie de leur organisme d'autre part.

Dans le cadre du pilier saine habitude de vie, favoriser la santé tant physique que mentale ou sociale et prévenir l'apparition des symptômes de maladies constitue ainsi un vecteur de performance organisationnelle et d'épanouissement individuel des personnes. La responsabilité de l'organisme consiste à déployer des démarches de prévention, dont il incombe ensuite à la personne, actrice de sa vie, de les intégrer dans son quotidien. Ces démarches de prévention pour favoriser de bonnes habitudes de vie sont à trois niveaux. Seules les deux premières seront détaillées car la dernière est faite sur mesure à chaque cas individuel se présentant.

- La prévention primaire : l'organisme décide d'une politique proactive en mettant à disposition de ses salariés tous les outils afin de les aider à adopter une meilleure hygiène de vie.
- La prévention secondaire : l'organisme constate une recrudescence des soucis de santé de ses

salariés et décide de mettre en place des politiques spécifiques pour y remédier.

- La prévention tertiaire : l'organisme accompagne une personne ayant, par exemple, eu des problèmes de santé et met en place un programme de retour à l'emploi comportant un aménagement spécifique.

**Travailler sur la prévention primaire** relève d'une politique proactive pour permettre aux personnes de prendre conscience de l'importance d'adopter une bonne hygiène de vie pour « être en santé ». Pour les organismes c'est important car être en santé permet de mieux s'adapter aux transformations. À titre d'information, il est utile de connaître les résultats de différentes études mentionnant le lien entre les comportements et la survenue de pathologie. Ainsi si la génétique représente en moyenne 20 % des origines du cancer, 50 % sont liés aux comportements sur lesquels des risques il est possible d'agir de manière préventive.

Les risques modifiables<sup>52-53</sup> concernent les comportements tels que : le tabagisme, l'hyperlipidémie, la sédentarité, une alimentation pauvre en fruits et légumes, l'obésité abdominale, l'hypertension artérielle (HTA), le diabète, le stress, l'alcoolisme. Travailler sur les principales habitudes de vie a un impact sur la prévalence des maladies qui se démontre en termes de rentabilité selon un groupe américain<sup>54</sup>. Réduire la présence d'un facteur de risque dans la vie d'un individu occasionne une économie de 153 dollars pour l'employeur. Mais éviter qu'un facteur de risque se présente occasionne une économie deux fois plus importante, soit 350 dollars.

Un autre sujet d'importance à prendre en compte concerne la nécessité de prévention de certaines maladies chroniques en favorisant la sensibilisation des salariés. Un rapport de mars 2012<sup>55</sup> (émanant du Haut Conseil pour l'avenir de l'assurance maladie) rappelait la nécessité d'une prise en compte globale car plus de 15 millions de Français souffrent d'une maladie chronique. Parmi eux, 10,4 millions de personnes en 2016 (contre 8,2 millions en 2008) – étaient alors inscrits en ALD<sup>56</sup>. Si l'âge moyen de décès des personnes ayant des ALD était de 63 ans cela signifie que la réforme de la retraite va impacter les organismes de plein fouet si rien n'est fait notamment pour les diabètes de type 1 et de type 2 (25 % du total). Or là encore pour ces pathologies, une modification des comportements pour une

45 <https://www.boutique.afnor.org/livre/manuel-d-accompagnement-pour-la-mise-en-oeuvre-de-la-norme-quebecoise-entreprise-en-sante/article/819012/ouv001064>

46 Volontairement le terme salarié n'est pas utilisé car les organismes devraient penser à toutes les personnes qui contribuent à l'activité.

47 Définition de l'OMS « La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

48 Cette appellation remplace dans la future norme canadienne qui paraîtra en 2019 et se substituera à la norme québécoise « équilibre des vies professionnelles et personnelles ».

49 Les autres piliers étant les pratiques de management, l'équilibre des vies professionnelles et personnelles, l'environnement de travail.

50 Laurence Breton-Kueny et Roselyne Desgroux, « Santé et bien-vivre au travail », (Collection « 100 questions pour comprendre et agir », AFNOR Éditions, 2011).

51 Laurence Breton-Kueny, Hélène Coulombeix et Marie-Claude Pelletier, « Santé et hygiène de vie au travail, pourquoi et comment agir ? », (Collection « 100 questions pour comprendre et agir », AFNOR Éditions, 2016).

52 Lien : <http://www.richardbeliveau.org/fr/la-prevention-du-cancer.html>

53 Étude INTERHEART : « Facteurs de risque modifiables associés à l'infarctus du myocarde dans 52 pays », in The Lancet, septembre 2004 (lien : <http://image.thelancet.com/extras/04art8001web.pdf>).

54 Partnership for Prevention, « Leading by Examples », 2005 (lien : <http://www.prevent.org/initiatives/leading-by-example.aspx>).

55 Lien : [http://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_1301349/fr/maladies-chroniques-une-vision-renovee-du-parcours-de-soins](http://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_1301349/fr/maladies-chroniques-une-vision-renovee-du-parcours-de-soins)

56 En 2012, cela représentait 67 % des coûts de la Sécurité sociale.

partie des personnes aurait un impact significatif sur leur pathologie qu'il s'agisse de l'hypertension artérielle et du diabète de type 2. À noter que de nombreux jeunes arrivent sur le marché de l'emploi avec un état de santé moindre que les générations précédentes. Au Canada, un titre retrace cette situation « Une tempête parfaite se profile à l'horizon<sup>57</sup> » en raison de l'émergence de nouveaux groupes à risque et de l'explosion des modes de vie déséquilibrés. Entre 1994 et 2005, les taux d'hypertension artérielle chez les Canadiens et chez les Canadiennes ont augmenté de 77 %, ceux du diabète de 45 % et cela affecte des individus de tous âges. Les jeunes adultes constitueraient ainsi un nouveau groupe à risque. Les maladies que l'on croyait réservées à la fin de vie ne le sont plus.

La santé mentale est également très importante. Dès 2005, le professeur Marchand a évalué le poids des facteurs de stress au Québec (étude SALVEO – du latin : « se sentir bien, en bonne santé ») : la profession : 4,3 %, les conditions de travail : 34,8 %, la famille et soutien hors travail, l'individu : 26,1 %. L'étude SALVEO, parue en 2014<sup>58</sup> au Québec, portant notamment sur la recherche des facteurs de risque et les facteurs de solution par rapport à la déprime, la dépression et l'épuisement professionnel, apporte des informations pertinentes sur la réalité multifactorielle des raisons. Cette recherche a été conduite sur deux types de facteurs : les facteurs organisationnels et les facteurs individuels. Parmi les facteurs individuels, notons parmi les facteurs de risque les tensions conjugales, les tensions parentales, les conflits entre le travail et la famille, les problèmes de santé chroniques, la consommation d'alcool, de tabac, etc., ainsi que les événements stressants vécus durant l'enfance. Les facteurs de protection au point de vue individuel sont une vie de couple épanouie, la présence d'enfants (notamment mineurs), le soutien à l'extérieur du travail, l'âge, l'activité physique, ainsi que l'estime de soi. Cela signifie que toutes les politiques de bien-être permettant aux personnes de prendre soin de leur santé physique par rapport à l'alimentation, l'activité physique, de leur santé mentale avec la gestion de leur stress ont un impact également sur leur santé sociale.

**Illustration d'une politique de prévention secondaire :** l'organisme constate une recrudescence des soucis de santé de son personnel ou des pathologies davantage présentes et décide de mettre en place des politiques pour y remédier.

C'est le cas pour l'accompagnement des personnes ayant un cancer en étant en activité. Pour rappel en France, 3 millions de personnes vivent avec ou après un diagnostic de cancer et sur 1 000 nouveaux cas de cancers diagnostiqués chaque jour, 400 concernent des personnes en activité professionnelle qui, dans les deux ans, perdront ou quitteront leur emploi pour 30 % d'entre elles<sup>59</sup>.

**La charte des 11 engagements « cancer et emploi »**, réalisée en 2018 par l'Institut national du Cancer (InCa) en partenariat avec l'ANDRH et l'ANACT, a pour objectif de modifier la perception de la maladie et le maintien dans l'emploi<sup>60</sup> dans l'univers professionnel à la fois pour le cancer mais également les maladies chroniques qu'il faut accompagner, tout en l'adaptant aux progrès de la médecine (qu'il s'agisse de médecine prédictive et des nouvelles thérapies ayant des modes d'administration différents et de facto impliquant de nouvelles formes d'organisation du travail et du temps de travail).

Cette charte s'inscrit dans une démarche de prévention primaire, secondaire, tertiaire pour améliorer l'accompagnement des salariés touchés par le cancer et promouvoir la santé ;

Signer cette charte comme directeur-riche des ressources humaines constitue une manière d'affirmer l'importance du maintien en emploi des personnes touchées par la maladie et la mise en place d'un engagement réel aux services des personnes en accord avec les valeurs de mon groupe.

**En conclusion**, aider les personnes à prendre soin de leur santé, c'est mettre en place des politiques gagnant- gagnant pour l'organisme (impact sur ses coûts prévoyance, mutuelle, absentéisme, qualité du travail, satisfaction des clients, ...) et pour la personne elle-même.

Il importe donc, une fois que l'on est convaincu du bien-fondé de la démarche, d'investir du temps et de l'argent de la bonne manière en suivant un processus d'amélioration continue. Ce processus permettra de poser les bonnes questions et de prioriser les interventions qui feront le plus sens et qui généreront le plus d'impacts tangibles, tant auprès des personnes qu'au niveau de la performance organisationnelle.

Au sein du Groupe Afnor où une culture de prévention existe depuis de nombreuses années, bien avant la mise en place de la démarche québécoise de l'entreprise en santé en 2010, il y a toujours eu des actions favorables à la santé globale. Une illustration de prévention primaire existe avec la prise en charge des bilans de santé tous les deux ans. Dans le passé les salariés en finançaient 50 % et désormais, au travers du dernier accord handicap, 100 % est financé par l'organisme. Car détecter des maladies silencieuses comme le diabète, le cholestérol a un impact considérable pour la personne et l'organisme. Cela a conduit à un doublement des participants, soit un passage de 15 % des salariés à 21 % avec une analyse poussée pour permettre de détecter les maladies silencieuses. Sans omettre un service médical, dont l'infirmière dépend de la DRH, dans le respect du secret médical, qui propose des électrocardiogrammes lus par le médecin du travail, des tests visuels et auditifs gratuits. De

57 Le bulletin de santé des Canadiens publié par la Fondation des Maladies du Cœur rapport de janvier 2010.

58 <http://events.snwebcastcenter.com/manulife/GBRS/Prod/Media/PDFs/SL/gf13611.pdf>

59 Chiffres de l'InCa.

60 Deux ans après le diagnostic, le taux d'emploi passe de 82 à 61 % et le taux de chômage de 7 à 11 % car 1 personne sur 3 quitte ou perd son emploi après un diagnostic de cancer contre 1 sur 6 en population générale.

nombreuses actions de sensibilisation sont faites, pour ne citer que les dernières, celle avec Global Heart Watch ou plus de 20 % des salariés ont été formés sur la base du volontariat aux gestes qui sauvent pour les urgences cardiaques sur deux ans, des agoras sur le sommeil et les ateliers, et chaque année la participation à la fraich'attitudes qui rappelle que l'alimentation est notre premier médicament comme le disait Hippocrate. L'activité physique est subventionnée par le comité d'entreprise et des financements pour le sport collectif et les courses par la direction. Et prochainement, le sujet des addictions aux NTIC est au programme 2018. L'objectif étant de proposer aux personnes un choix pour leur permettre de prendre soin d'elle.

Si l'organisme a tout à y gagner avec des indicateurs comme un taux d'absentéisme pour maladie inférieur à 4 %, c'est également la personne qui en est la première bénéficiaire. Il est plus facile de rester en santé que de retrouver la santé car les médicaments ne sont que des pansements dont les durées d'action varient dans le temps. De plus, l'État et les comptes des nations ont tout à gagner des politiques de prévention faites au sein des organismes qui sont des acteurs de la santé pour le bénéfice individuel et collectif. Et cela serait bien que pôle emploi s'occupe de mettre en œuvre une telle politique pour les personnes sans emploi car retrouver un emploi nécessite en plus des compétences en littératie, numérique et comportement d'être en santé.

**Laurence Breton-Kueny, Vice-Présidente de l'ANDRH et DRH du Groupe AFNOR**

---

### III.3.5 - CONCLUSION DU CHAPITRE 3

**Notre société connaît des changements profonds qui touchent en premier lieu le secteur du travail** sur lequel repose l'ensemble de l'édifice de la protection sociale (cf. supra).

Ces mutations concernent notamment :

- La proportion de femmes dans l'emploi, qui progresse de façon ininterrompue depuis 1975. Elles pourraient représenter 49,1 % des personnes en emploi en 2022, contre 47,7 % en 2012 selon la DARES. Et leur part dans les métiers les plus qualifiés est en constante progression (**constat n°4**).
- L'impact de la révolution technologique sur les parcours professionnels est impacté par la révolution technologique (**constat n°5**).
- la précarisation du salariat. Apparaissent des carrières atypiques, très féminisées (elles représentent 80 % des temps partiels dont 75 % sont subis) et jeunes (50 % des 15/24 ans sont en emploi temporaire) (**constat n°6**).

Il est donc aujourd'hui nécessaire d'approcher la question de la protection sociale à travers plusieurs angles :

- le contexte familial et personnel
- la formation de ces jeunes
- le chômage déclaré et le halo autour du chômage, comme l'appelle l'INSEE, c'est-à-dire les personnes en France métropolitaine, inactives au sens du BIT qui souhaitent un emploi sans être comptées comme chômeurs.

Plusieurs outils seraient ainsi au service d'une protection sociale plus souple, individualisée et solidaire :

- Sur la question de l'emploi, à travers un accompagnement plus personnalisé, par exemple sous la forme du parrainage (**proposition n°1**).
- Sur la question de la politique du logement, sur le modèle de l'Allemagne et des Pays-Bas, en instaurant une garantie loyer et le développement de colocations de maisons individuelles, ainsi que le logement intergénérationnel avec la possibilité que les collectivités se portent garantes du loyer (**proposition n°2**).
- Sur la question d'un accès aux droits plus adaptable, à l'instar du modèle mis en place par l'Espagne qui a instauré un statut intermédiaire, le Trade, pour les travailleurs indépendants dont 75 % de l'activité dépend d'un employeur unique et qui bénéficie d'une protection spécifique : assurance pour incapacité temporaire ou arrêt d'activité et obligation pour le client de justifier la rupture du contrat. Le régime comprend également des accords d'intérêt professionnel que les représentants syndicaux des Trade peuvent contracter afin de définir les conditions des contrats, de la même façon que les accords collectifs qui couvrent les salariés (**proposition n°3**).
- Sur la question de la garantie du continuum d'accès aux droits ouverts pour la retraite, l'assurance chômage, l'accident du travail et la maladie professionnelle, en les liant à l'activité professionnelle de la personne et non à ses différents types de statuts ou de ressources (salaire, chiffre d'affaires ...) (**proposition n°4**).
- Sur les réponses pécuniaires aux situations de rupture en concevant d'autres outils assurantiels permettant de répondre à des coups durs ponctuels résultant d'une perte de revenus (paiement des frais d'électricité...) (**proposition n°5**).
- Sur la question de la prévention en santé à travers une approche plus individualisée des besoins de chacun – renforcement de la prévention en entreprise, guichet à destination des personnes non salariées... (**proposition n°6**)

## III.4 - Quelle gouvernance pour un nouveau système de protection sociale ?

### III.4.1 - Depuis 1945, un rôle croissant de l'État et de son administration

La gouvernance de la protection sociale a bien changé depuis sa création. Elle est toujours tripartite : État, organisations syndicales de salariés et d'employeurs, mais les équilibres de pouvoir ont fortement évolué. La gestion des organismes de Sécurité sociale n'est plus le fait des représentants des assurés, mais de manière croissante pilotée par la direction salariée, et ses dépenses encadrées par l'État.

On peut dégager trois grandes étapes dans cette évolution :

- **1945-1967** : fruit du Conseil national de la Résistance, la gestion de la Sécurité sociale est assurée par des administrateurs des caisses, élus directement parmi les salariés.
- **1967-1996** : un gouvernement paritaire est mis en place : les partenaires sociaux, représentants des employeurs et des salariés, deviennent les gestionnaires. Le pouvoir des directions des caisses se renforce.
- **Depuis 1996** et le « Plan Juppé » il est mis fin à la gestion paritaire de la Sécurité sociale. Le rôle de l'administration, du Gouvernement, du Parlement sont renforcés, dans le but d'établir un équilibre financier. Les Conseils d'administration des caisses nationales (CNAM, CNAV, CNAF, ACOSS) sont réformés<sup>61</sup> :
  - les élections sont supprimées. Les administrateurs sont désormais désignés,
  - les administrateurs salariés et patronaux siègent à parité : 13 représentants des employeurs et 13 représentants des assurés sociaux,
  - auxquels s'ajoutent désormais 4 personnalités qualifiées désignées par l'État.
  - s'y ajoutent des représentants de la mutualité (Fédération nationale de la mutualité française – la FNMF) pour la CNAM et des associations familiales pour la CNAF (les représentants des familles n'ont que voix consultative dans les autres caisses nationales). Les représentants du personnel ont 3 représentants, qui ont voix consultative.

Le plan Juppé comprend également une réforme de la tutelle exercée par l'État. Depuis l'ordonnance du 24 avril 1961, les caisses nationales négocient et concluent avec l'État des conventions d'objectifs et de gestion (COG) qui déterminent des objectifs fixés à chaque branche ou régime de Sécurité sociale, ainsi que les moyens afférents. Ces conventions sont signées, généralement pour une durée de quatre ans, par le président et le directeur de la caisse concernée ainsi que par les ministres de tutelle. Chaque année, l'annexe 2 du projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) précise les objectifs et moyens des conventions d'objectifs et de gestion.

Avec la mise en place du PLFSS, de l'ONDAM, des COG, la tutelle de l'État et de son administration s'est renforcée. La Sécurité sociale (DSS), qui élabore et met en œuvre la politique relative à la Sécurité sociale, assure la tutelle de l'ensemble des organismes. Elle participe également à la surveillance des organismes de protection complémentaire.

Côté régime complémentaire, le contrôle de l'État s'est très fortement accru. Tout en reconnaissant le rôle important joué par les complémentaires santé, en essayant de favoriser l'accès à la complémentaire par divers biais (généralisation de la complémentaire santé aux salariés, Aide à l'acquisition à la complémentaire santé – ACS, Couverture maladie universelle complémentaire – CMU-C...), l'État traite la complémentaire santé comme un marché de biens où les contrats collectifs et la mise en concurrence permettraient de résoudre les problèmes d'accès aux soins, sans grever le « trou de la sécu ».

Si ces réformes poursuivent un objectif de maîtrise des dépenses, elles ne répondent pas au besoin de lisibilité de l'organisation de la Sécurité sociale, ni ne contribuent à la lisibilité de sa gouvernance. Au contraire, les différentes réformes multiplient les dispositifs, participant au manque de lisibilité du système de protection sociale. Signe de cette complexité, les taux de recours aux aides sont très faibles<sup>62</sup>.

### III.4.2 - L'apparition d'une aspiration à une « horizontalité » de la prise de décision

Ce besoin de lisibilité, est pourtant indispensable. Dans un contexte où l'État ne semble plus détenir le monopole de l'intérêt général, où les citoyens se détachent de la puissance publique et portent un regard critique sur son action, ses dépenses et son efficacité, les acteurs de la protection sociale doivent expliciter leur action et leur utilité.

En parallèle de cette défiance envers les institutions, les citoyens développent une aspiration à l'horizontalité, où l'avis du « pair » est plébiscité. D'aucuns « like » des pages sur facebook, d'autres « retweetent ». Tous ou presque se prêtent au jeu d'attribuer une note aux

<sup>61</sup> La MSA, qui gère le régime agricole, fait exception. Elle a conservé sa gouvernance élective. Ses conseils d'administration sont composés de délégués élus par les employeurs et les salariés.

<sup>62</sup> L'aide à l'acquisition d'une complémentaire santé a été mise en place au 1<sup>er</sup> janvier 2015. Un an plus tard on comptait environ 200 000 bénéficiaires, contre 2 millions de bénéficiaires potentiels estimés par le gouvernement. <http://www.irdes.fr/recherche/questions-d-economie-de-la-sante/195-comment-expliquer-le-non-recours-a-l-aide-a-l-acquisition-d-une-complimentaire-sante.pdf>.

chauffeurs, hôtels, médecins. Aucun service n'échappe à cette tendance.

Enfin, les partis politiques traditionnels se délitent, mais les plateformes de pétition en ligne<sup>63</sup> se développent, les réseaux de démocratie participative se multiplient<sup>64</sup>, les associations de patients font entendre leur voix... L'aspiration à compter dans le débat public semble se développer, mais détachée des institutions traditionnelles.

Dans ce contexte, les institutions de la protection sociale doivent s'interroger sur la place qu'elles accordent aux citoyens, dans leur gouvernance. Ignorer ces tendances paraît suicidaire.

### III.4.3 - La nécessité d'associer les citoyens à leur protection sociale

Cela passe d'abord par un effort de pédagogie, à organiser dès le plus jeune âge, à l'école, au collège. Comment en effet devenir citoyen d'un système que l'on ne comprend pas ? Comment susciter l'adhésion à un système de santé ou de retraite, si les bénéficiaires – réels – que les citoyens en tirent ne sont pas explicités, ni compris ?

Le concept de gouvernance implique l'existence de plusieurs parties prenantes. Mais comme on l'a vu plus précédemment, on fait plutôt face à un rôle croissant de l'État et à une prise en compte moindre des parties prenantes historiques (syndicats, entreprises...).

Au-delà de la pédagogie nécessaire pour expliquer le système de protection sociale, repenser son système

de gouvernance permettrait d'interroger les objectifs de la protection sociale, son fonctionnement, les moyens de l'améliorer.

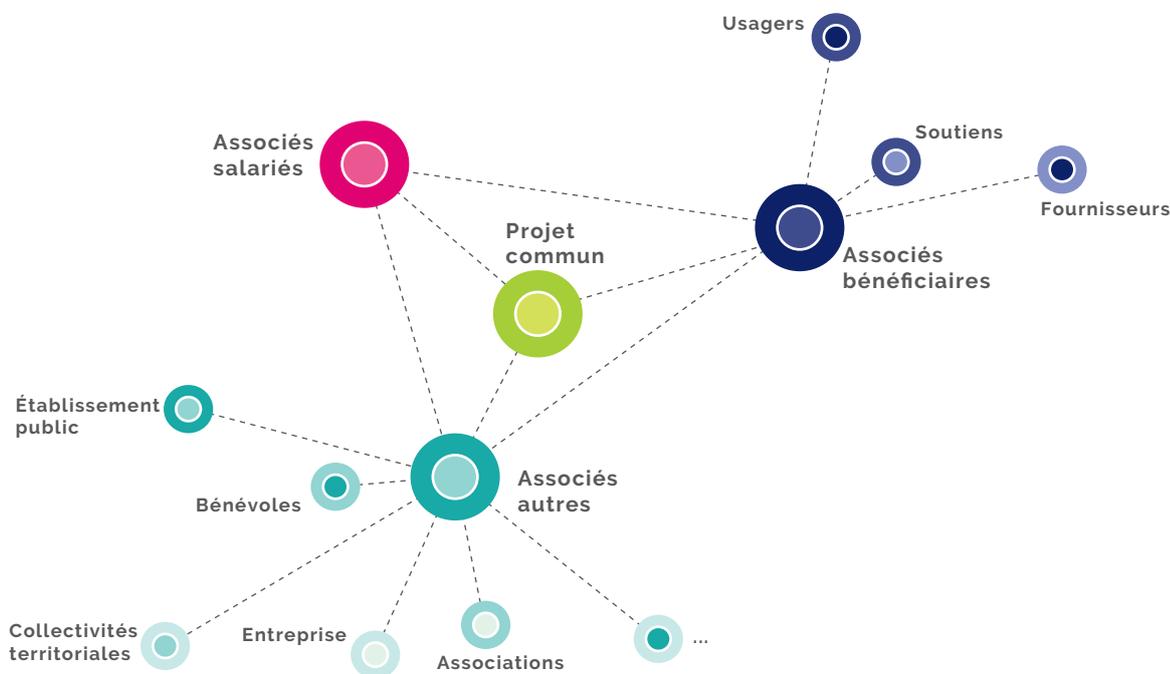
Qui seraient les « parties prenantes » qui pourraient participer utilement à la gouvernance de la protection sociale (et in fine – à son renouveau...)?

Tout d'abord, les citoyens eux-mêmes. Ce postulat est contraire à la place qui leur est accordée. Que sont les citoyens dans le système de santé ? Ce sont des patients, des usagers, voire des clients. Ces termes sont loin d'être neutres. Le patient est celui qui attend qu'on lui prodigue des soins, de manière passive. À l'heure où l'on souhaite passer du curatif à la prévention, n'est-il pas temps d'associer plus activement les « patients » ? En leur rendant un pouvoir d'élection ? En leur permettant de faire entendre leur voix, notamment à travers les associations auxquels ils participent ? En associant davantage les familles au parcours médical de leurs proches ?

### III.4.4 - Au sein de l'économie sociale et solidaire, des modèles de gouvernance originaux

Au sein de l'économie sociale et solidaire (ESS), des citoyens ont inventé des modes de gouvernance qui associent les parties prenantes à un projet. Pourquoi ne pas s'en inspirer ?

Ainsi, les SCIC<sup>65</sup>, sociétés coopératives d'intérêt collectif associatif obligatoirement trois types d'acteurs, ancrés dans un territoire :



Source : <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html>

63 Par exemple : [change.org](http://change.org), [wesign.it](http://wesign.it). En 2013 4 à 6 millions de personnes auraient signé une pétition en ligne. Source « Les pétitions en ligne, nouveaux vecteurs de la revendication », Le Monde du 24 septembre 2014.

64 Par exemple : Voxe, les Zèbres...

65 Les SCIC ont été créées par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001. Une SCIC est une société anonyme (SA), une société par actions simplifiée (SAS) ou une société à responsabilité limitée (SARL) qui associe obligatoirement autour d'un projet des acteurs salariés, des acteurs bénéficiaires (clients, usagers, riverains, fournisseurs, ...) et des contributeurs (associations, collectivités, sociétés, bénévoles, etc.) pour produire des biens ou des services d'intérêt collectif au profit d'un territoire ou d'une filière d'activités. Source : [wikipedia](http://wikipedia). Voir aussi [www.les-scic.coop](http://www.les-scic.coop).

- des salariés (ou en leur absence : producteurs agricoles, artisans...)
- des bénéficiaires (clients, fournisseurs, bénévoles, collectifs...)
- des contributeurs, qui varient en fonction des ambitions de l'entreprise (entreprises privées, financeurs, associations...)

En fonction des projets, les parties prenantes pertinentes varient : collectivités locales, universités, associations... On pourrait ainsi imaginer, au sein d'un territoire, un conseil d'administration de caisse de Sécurité sociale associant divers acteurs et les mobilisant en fonction des projets menés : l'État, l'ARS, les médecins, les patients, l'université, des partenaires sociaux, des lycéens...

**Les mutuelles santé**<sup>66</sup> sont des sociétés de personnes à but non lucratif qui organisent la solidarité entre leurs membres, et qui se caractérisent par leur gouvernance élective. Créées au 19<sup>ème</sup> siècle, c'est à dire bien avant la création de la Sécurité sociale française, ce sont des acteurs majeurs de la protection sociale, de par leur activité d'assurance santé complémentaire, la gestion d'établissements sanitaires et sociaux, de cliniques<sup>67</sup>, le développement de services<sup>68</sup> (prévention, funéraire, ambulance...). Elles se différencient des autres acteurs (assureurs à but lucratif, institutions de prévoyance) par leur gouvernance, qui associe les bénéficiaires.

Peu le savent, mais les conseils d'administration des mutuelles sont composés de personnes élues parmi les adhérents. On retrouve ainsi, à la tête des conseils d'administration des plus importantes mutuelles santé, un ancien instituteur<sup>69</sup> ou un ancien infirmier<sup>70</sup>. Ce modèle électif est sensé permettre une connexion directe entre les besoins des adhérents et les services prodigués par les mutuelles.

Par ailleurs, sur l'ensemble du territoire, des bénévoles assurent un lien avec les adhérents, organisent des actions de prévention, participent à des instances sanitaires et sociales. Dans certaines mutuelles, des représentants des adhérents (les militants) assurent même la direction d'agences locales ou de centres de santé<sup>71</sup>.

### III.4.5 - Des pistes pour renouveler la gouvernance de la protection sociale

Associer les contributeurs est une piste prometteuse pour renouveler la gouvernance de la protection sociale

<sup>66</sup> Les mutuelles santé sont des sociétés de personnes à but non lucratif et dont les fonds proviennent principalement des cotisations des membres. Elles organisent la solidarité entre leurs membres. Elles ont vocation à être sans objet de bénéfice, et ont un rôle avant tout social depuis le 19<sup>ème</sup> siècle. À ce titre, elles font partie de l'économie sociale et solidaire. Elles sont régies par le code de la mutualité. Source wikipedia.

<sup>67</sup> Exemples d'établissements mutualistes : Institut Montsouris à Paris, Clinique mutualiste à Pessac...

<sup>68</sup> Exemples de services mutualistes : <https://www.vivoptim.com> programme personnalisé de prévention de maladies cardio-vasculaires, <http://www.harmonie-ambulance.com> ; la Maison des obsèques...

<sup>69</sup> Mgen.

<sup>70</sup> HM, Vyv Care.

<sup>71</sup> Exemples de la MGEN et de la MGEFI. Ces mutuelles passent des conventions de détachement avec les employeurs d'origine des militants.

et son appropriation par ses utilisateurs. Toutefois, la mise en œuvre du principe électif « un individu- une voix » ne suffit pas à concrétiser la promesse de démocratie sociale ni ne suffit à assurer la promesse de démocratie interne.

Cela suppose, de la part des dirigeants, une réflexion courageuse et assumée sur la valeur et le pouvoir effectivement partagés avec les différents acteurs : quel pouvoir souhaite-t-on réellement partager avec le bénéficiaire, l'adhérent, le patient ? Souhaite-t-on se donner les moyens d'entendre son avis ? Souhaite-t-on le prendre en compte et lui permettre d'influer sur les décisions de l'organisation ?

Si on prend l'exemple mutualiste, ce système, original, vertueux dans le principe, est toutefois mis à mal par plusieurs facteurs.

Exogènes, d'abord : étant soumis aux mêmes obligations que les assureurs à but lucratif, le fonctionnement des mutuelles connaît une transformation certaine, encouragée par l'autorité de contrôle (réduction du nombre d'administrateurs, technicisation des sujets soumis au CA, renforcement de la direction opérationnelle, diminution des contrats individuels au profit de couvertures obligatoires...), qui modifie leur gouvernance. Par ailleurs, les exigences réglementaires s'accroissent considérablement (exigence de fonds propres, de reporting, de gestion des risques), poussant les mutuelles à se regrouper ou à fusionner. Cette course à la taille éloigne l'adhérent de la tête dirigeante, obligeant à repenser radicalement le lien à l'adhérent.

Ce modèle est fragilisé par une difficulté à renouveler le socle de militants et donc à rendre réellement effective la démocratie affichée

#### Comment ?

En s'assurant dans les instances de surveillance et de contrôle (conseil d'administration, ...) ou quels que soient les mécanismes de composition (système électif ou de désignation, instance paritaire ou non) qu'il y ait un minimum de diversité pour garantir une présence et une expression des contributeurs et des bénéficiaires. Par exemple il est important que les instances des dispositifs de retraite (obligatoires ou complémentaires) ne soient pas composées que de retraités. Sinon il y a un risque de biais préjudiciable.

Imposer la parité, non seulement dans les conseils d'administration mais également dans les instances « de tête » : bureau, vice-présidences.

Permettre à des adhérents de proposer des sujets aux instances de la mutuelle, *via* un système de « pétition » signée par un minimum d'adhérents (1 000 ).

Mettre en place des consultations en ligne, accessible aux adhérents.

Une gouvernance renouvelée, ce serait une gouvernance où l'État, les dirigeants des caisses, des mutuelles, mèneraient une réflexion sincère sur les différentes

parties prenantes, avec lesquels ils accepteraient de partager de la valeur (symbolique, de service, financière) et du pouvoir. Cela passerait par associer différemment les salariés, repenser le rôle des bénévoles, permettre des lieux d'expression moderne pour capter les besoins des bénéficiaires, et surtout leur permettre d'influer sur les services. Il ne s'agit pas que tout le monde décide de tout, tout le temps, mais cela supposerait d'organiser les temps d'interaction, d'itération, en acceptant que le cours « normal » puisse être « disrupté » sur le moment – mais où, au final, chacun y trouverait son compte sur le moyen/ long terme.

Cela supposerait évidemment un cadre législatif et réglementaire qui permettrait cette agilité.

On l'a vu, les pistes à étudier sont nombreuses : élections sans candidats, tirages au sort, instances statutaire ouverts à tous, consultations et corédaction de propositions en ligne, groupes de travail multipartites, association des salariés et des bénéficiaires, comités d'animation de projets, dossiers de conseil d'administration partagés plus en amont des instances, prise en compte des avis divergents, mandats limités dans le temps et le nombre, valorisation des engagements et mandats bénévoles par les employeurs, mécénat de compétences<sup>72</sup>... Des collectifs, tels que le CJDES, Ouishare, la Coop des Communs, l'Université du nous, France Barter pour en citer quelques-uns, réfléchissent et expérimentent de nouveaux modes de gouvernance, qui pourraient inspirer nos dirigeants et influencer, in fine, sur notre protection sociale.

#### III.4.6- CONCLUSION DU CHAPITRE 4

**L'écosystème de la protection sociale est gouverné avec un système pyramidal** hérité lui aussi des Trente glorieuses alors même qu'émergent de réelles attentes visant une plus grande horizontalité de la prise de décision (**constat n°7**).

Il s'agit aujourd'hui d'associer davantage l'ensemble des parties prenantes pour renouveler la gouvernance de la protection sociale et son appropriation par ses utilisateurs en :

- s'assurant dans les instances de surveillance et de contrôle (conseil d'administration, ...) ou quels que soient les mécanismes de composition (système électif ou de désignation, instance paritaire ou non) qu'il y ait un minimum de diversité pour garantir une présence et une expression des contributeurs et des bénéficiaires. Par exemple il est important que les instances des dispositifs de retraite (obligatoires ou complémentaires) ne soient pas composées que de retraités. Sinon il y a un risque de biais préjudiciable (**proposition n°7**)

- Imposant la parité, non seulement dans les conseils d'administration mais également dans les instances « de tête » (**proposition n°8**).

- Permettant à des adhérents de proposer des sujets aux instances via un système « pétition » (**proposition n°9**).

- Mettant davantage en place des consultations en ligne (**proposition n°10**).

---

### III.5 - CONCLUSION DU FOCUS 1 FRANCE « Les nouvelles formes possibles de travail »

Par Albert LAUTMAN, Directeur Général de la FNMF

**Il ne s'agit pas d'établir des propositions visant à briser les fondements d'un modèle de protection sociale qui a fait ses preuves mais bien d'apporter des souplesses permettant de répondre à de nouveaux enjeux : évolution des besoins sociaux, évolution des carrières, évolution des parcours de vie, demande citoyenne d'une participation plus horizontale aux processus de décision.**

**L'État a plus que jamais son rôle à jouer mais il doit également davantage s'appuyer sur l'ensemble des acteurs de terrains et professionnels de la solidarité.**

---

<sup>72</sup> Voir le rapport sur la gouvernance du CJDES, 2017, Centre des jeunes, dirigeants et acteurs de l'ESS, <http://www.cjdes.org/wp-content/uploads/2017/08/Rapport-complet-vdef-lr.pdf>, ou le rapport de gouvernance comparé de Ouishare, Mars 2017, Rapport Final Gouvernances.

# IV - FOCUS 2 FRANCE

## La portabilité et la gestion des droits liés aux nouvelles formes possibles de protection sociale

### IV.1 - Introduction

Par Pierre Mayeur, Directeur général de l'OCIRP

#### Sécurité sociale et protection sociale

Le Président de la République Emmanuel Macron, lors de son intervention le 13 juin dernier au 42<sup>ème</sup> Congrès de la Mutualité, a mis l'accent sur la nécessité de dépasser la logique des statuts et de refonder ainsi notre protection sociale.

Olivier Véran, rapporteur des lois de financement de la Sécurité sociale, dans le cadre d'un amendement au projet de loi constitutionnel « Démocratie plus représentative, responsable et efficace », avait déposé un amendement visant à remplacer « Sécurité sociale » par « Protection sociale ». L'amendement a suscité une vaste émotion, ce qui a conduit son auteur à le retirer pour le modifier. Derrière un changement sémantique, l'amendement reconnaissait un bouleversement majeur de l'ensemble de l'architecture construite en France après 1945, entraînant à la fois une étatisation totale de la protection sociale et une dilution du concept français de Sécurité sociale dans un « tout » aux contours plus flous.

Car le concept de protection sociale reste à clarifier. On peut considérer schématiquement que la Sécurité sociale en France correspond à la protection sociale de base. La Sécurité Sociale couvre en France les risques maladie, maternité et vieillesse, auxquels on a ajouté les prestations familiales.

Des étages complémentaires de protection sociale ont été ajoutés grâce à des accords paritaires, décidés et signés par les partenaires sociaux dans la logique ouverte par le livre 9 du code de la Sécurité sociale, institués au sein des branches professionnelles et/ou des entreprises. Ils font partie de la protection sociale complémentaire obligatoire (retraites AGIRC-ARRCO, complémentaire santé depuis l'entrée en vigueur de l'accord national interprofessionnel du 1<sup>er</sup> janvier 2016) ou facultative (prévoyance, dépendance, retraite supplémentaire).

L'étage de base du risque dépendance relève d'une logique hybride, à mi-chemin de la Sécurité sociale – dont le principe clef est que les personnes cotisent selon leurs moyens et reçoivent selon leurs besoins – et de l'action sociale. Un droit universel à la prestation

est reconnu, mais son montant et ses caractéristiques sont déterminés en fonction des revenus de la personne.

L'assurance chômage – qui repose sur un accord intervenu entre les partenaires sociaux – n'est pas incluse en France au sein de la Sécurité sociale, mais fait bien partie de la protection sociale. L'apport d'une fraction de la contribution sociale généralisée vient d'ailleurs « casser » la logique purement assurantielle.

On peut considérer que les politiques du logement et de lutte contre la pauvreté font partie de la protection sociale entendue au sens large.

#### La logique des statuts organise l'accès à la protection sociale

La logique des statuts organise l'accès à la protection sociale entre les actifs et les retraités – et à l'intérieur des actifs – entre les salariés de droit privé, les chômeurs, les fonctionnaires et agents à statut et les non-salariés ou travailleurs indépendants.

L'organisation de nos régimes de retraite découle directement de ces séparations entre catégories d'actifs :

- les fonctionnaires et les agents des régimes spéciaux ont leur propre organisation de leur système de retraite, puisque leurs régimes comprennent à la fois la partie base et complémentaire ;
- les non-salariés n'ont pas choisi de rejoindre l'étage de base en matière de retraite et ont construit après-guerre des régimes autonomes, avec une solidarité obligatoire beaucoup moins développée que dans le régime général (les commerçants n'ont pas eu de régimes complémentaires avant 2004, les professionnels libéraux ont choisi un régime de base relativement peu développé, unifié et refondu par la loi du 21 août 2003).

Il convient de noter que les règles des régimes de retraite de la fonction publique présentent également des conséquences sur d'autres champs de la protection sociale. Par exemple, il n'existe pas de dispositif de prévoyance obligatoire, avec contribution de l'employeur, certaines situations de vie étant prises en compte par la retraite (exemple du veuvage précoce).

Comme le montrent les analyses de ce focus, la portabilité des droits est un objectif atteint sur tous les risques

couverts par la Sécurité sociale ; sur la protection sociale complémentaire, cette portabilité est beaucoup plus complexe à mettre en œuvre, en raison notamment du fait que ces protections s'organisent le plus souvent –pour les salariés– dans un cadre collectif. La question consiste désormais à imaginer des transitions entre dispositifs collectifs et individuels, pour assurer la continuité des droits, d'où l'idée de recourir à des dispositifs de « comptes » attachés à la personne.

### La remise en cause des statuts

Les statuts sont remis en cause au nom de trois idées clefs :

- l'objectif de développer la mobilité professionnelle, l'existence de dispositifs distincts pour les catégories d'actifs étant considérée comme un frein ;
- l'exigence de justice, certains actifs étant mieux traités que d'autres ; la différence de situation entre le micro entrepreneur et le salarié d'une très grande entreprise qui peut avoir accès à l'intégralité de la prévoyance sociale collective est ainsi classiquement mise en avant ;
- l'impératif de la simplification : les dispositifs sont jugés et dénoncés comme excessivement complexes. Or, dans le cadre de « tout ce qui est complexe doit mourir » et « la complexité est vécue comme une insulte »<sup>73</sup>.

Trois actions fondatrices d'une « nouvelle » protection sociale ont été ainsi engagées :

- la création de comptes à points, sur l'exemple du compte personnel de formation et sur le modèle du compte personnel d'activité, censés apporter une grande souplesse et assurer la portabilité des droits : ces comptes ont été créés au cours du quinquennat précédent ;
- la création de dispositifs universels ; c'est le choix retenu par le Gouvernement en matière de retraite, avec l'ambition de remplacer 42 régimes de retraite existants par un système universel ; pour autant, cette ambition réformatrice ne concerne que les régimes obligatoires, il restera des régimes supplémentaires facultatifs ;
- l'accès à des catégories ne bénéficiant pas d'un dispositif, comme l'assurance chômage pour des travailleurs indépendants ou les salariés ayant démissionné.

Il convient toutefois de noter un brouillage des statuts : beaucoup d'actifs sont à la fois salariés et micro entrepreneurs. Il est donc logique que leur part d'activité liée à la micro entreprise soit réduite et secondaire en termes de chiffre d'affaires. On constate également un nombre croissant de retraités qui peut choisir de continuer à

exercer une activité de micro entreprise. Du coup, des droits peuvent être accordés, par exemple en termes de chômage ou de complémentaire maladie, sans que ces droits soient forcément mobilisés ou nécessaires.

Par ailleurs, on peut souligner la grande difficulté conceptuelle consistant à attribuer les mêmes droits, ou des droits très proches, quel que soit le statut, alors que –du fait justement du statut– les cotisations ne sont pas du tout les mêmes. Le statut d'auto entrepreneur et de micro entrepreneur désormais, a été créé en France justement pour éviter d'acquitter un montant trop important de charges sociales, notamment en matière de retraite. L'affaire des cotisations CIPAV, où la justice donne raison à des requérants qui se plaignent d'avoir vu leurs droits amoindris, est très révélatrice : le droit français de Sécurité sociale n'a pas osé reconnaître ou admettre que ces droits étaient fortement réduits ; du coup l'État se trouve en première ligne.

## IV.2 - Individualisation des droits sociaux : du collectif à l'individuel ?

La portabilité tend à éviter toute rupture des droits sociaux. Ces droits naissent au sein d'une mutualisation par l'effet de contrats collectifs, mais se poursuivent au-delà, y compris dans la sphère purement privée de l'individu, une fois sorti de son emploi.

À cet égard, nous assistons à l'émergence de droits réputés individuels dès leur création grâce à des comptes associés (exemple le compte personnel de formation) dont le nom évoque à lui seul l'individualisation.

Il s'agira ainsi dans cette première partie de s'interroger quant à cette évolution du modèle traditionnel français du CDI que l'on constate, à mettre en exergue ce que d'aucuns appellent de « nouveaux profils » et la réaction assurantielle de cette prise en compte des comportements individuels.

### IV.2.1 - Évolution des chemins de carrière et portabilité des droits

Le principe de la portabilité des droits renvoie au constat de la disparition progressive des carrières linéaires, mono activité, et le cas échéant mono employeur.

Au milieu du 20<sup>ème</sup> siècle, un jeune actif s'inscrivait dans le choix d'un métier qu'il présumait unique pour toute sa vie professionnelle, et dont l'évolution pressentie renvoyait à des qualifications catégorielles, une expérience et des revenus croissants.

En ce début du 21<sup>ème</sup> siècle, on observe des trajectoires de carrière multiformes fonctions de l'offre et de la demande sur le marché du travail, des aspirations et opportunités des actifs.

73 Selon l'expression de Julien Foussart, créateur de la société Oyst <https://www.maddyne.com/2018/01/26/tribune-tout-ce-qui-est-complexe-doit-mourir/>.

A titre illustratif et indicatif :

- L'entrée dans le salariat présuppose fréquemment un passage par des missions d'intérim, des CDD, avant la stabilisation en CDI,
- La fonction publique recourt fréquemment à des vacataires dont la titularisation est longuement différée,
- Les jeunes diplômés des grandes écoles font leurs armes dans des cabinets conseils avant de se stabiliser dans des grandes entreprises dont ils gravissent les échelons, puis qu'ils quittent pour fonder leur propre structure avec un statut non salarié.
- Les périodes de chômage ne sont plus des accidents exceptionnels dans la carrière des cadres ou non cadres, et peuvent être l'occasion de réorientations professionnelles induisant des besoins en formation et de changement de statut.

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, la protection sociale s'est naturellement organisée autour de chaque statut professionnel et de chaque métier, avec le présupposé de la stabilité d'appartenance de chaque membre. C'est également à cette époque qu'ont progressivement émergé les négociations conventionnelles nationales, avec par exemple la Convention Nationale des Cadres de 1947 qui prévoyait (et prévoit encore) que les employeurs doivent cotiser 1,50 % de la tranche A des cadres pour des garanties de prévoyance principalement dédiées à la couverture décès. *(NB : la persistance de cette réglementation alors même que la mortalité a fortement baissé depuis 1947 et que des propositions de réallocations de cette contribution à des garanties de retraite n'ont pas abouti, est particulièrement illustratif de la difficulté à faire évoluer certains aspects de la protection sociale...)*

Dans un nouveau contexte de carrière enchaînant des transitions de statuts, de formes juridiques des contrats de travail, métiers et qualifications, se pose la question de la continuité de la protection sociale de chacun, et de la conservation des droits acquis au titre de celle-ci dans chaque situation, qui est reprise sous le concept générique de « portabilité des droits ».

#### IV.2.2 - Témoignage de « Start Uppers » : de nouveaux profils ?

Une startup (jeune pousse, société qui démarre, en anglais) est une nouvelle entreprise innovante, généralement avec un très fort potentiel éventuel de croissance économique, et de spéculation financière sur sa valeur future.

L'État français tend à favoriser chaque année un peu plus la création de ces jeunes pousses, notamment dans le domaine du numérique.

Ceci se caractérise par des modifications juridiques favorables, comme l'a été par exemple la « Loi pour la

croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques » numéro 2015-990 du 6 août 2015 dite « Loi Macron », mais aussi par de nouvelles mesures fiscales, comme le statut fiscal de « jeune entreprise innovante », créé en 2004 et destiné à favoriser la recherche et le développement des jeunes entreprises.

Pour autant, travailler dans une start-up, c'est avoir un contrat de travail de droit privé, à l'instar des autres salariés. Il ne s'agit donc pas d'une nouvelle forme d'emploi au sens du droit social applicable mais force est de constater qu'un certain type de profil semble se dégager.

Ce témoignage met en exergue les attentes et besoins de ces salariés à la recherche d'innovation...

Umanlife a été créée en 2012 et fait partie des premières Start-up dans le secteur de la e-santé « De par notre activité, nous avons été amenés à côtoyer rapidement le milieu des assurances santé et des mutuelles », précise Alexandre Plé, Président et Fondateur de Umanlife.

En janvier 2013, l'Accord National Interprofessionnel (ANI) a été conclu et a défini la mise en place obligatoire d'une complémentaire santé entreprise, en partie financée par l'employeur, quelle que soit la taille de l'entreprise. La protection sociale à l'égard de la santé est un sujet important et nous avons dû y souscrire naturellement.

Nous n'avions pas réellement de préférence ni de conviction à choisir une complémentaire plutôt qu'une autre. A l'époque, il y avait quatre collaborateurs plutôt jeunes, sans profil à risque concernant leur santé et nous ne connaissions pas bien les acteurs. D'autre part, il était très difficile d'établir un comparatif objectif des offres des complémentaires santé, aussi nous avons opté pour la première complémentaire santé qui s'est présentée à nous, par le biais de notre expert-comptable. Ce dernier avait sollicité son courtier. Les collaborateurs avaient tous moins de 30 ans, en bonne santé, célibataires et sans enfants et sans attente particulière s'agissant d'une mutuelle complémentaire.

L'année suivante, nous avons découvert une augmentation du tarif de notre complémentaire santé. A cette même période nous avons eu l'occasion de rencontrer, par relation commerciale, un courtier qui nous a proposé de souscrire au « meilleur contrat du marché ». Il s'agissait en fait du même contrat, mais sans l'augmentation de tarif. Nous avons donc changé de contrat.

En 2017, la croissance de Umanlife nous a fait basculer de cinq à douze salariés. Nous avons découvert de nouveaux sujets quant à la gestion du contrat santé : remboursements des frais de santé, collaborateurs avec des enfants, des profils plus seniors... Sur une équipe plus large, il est logique que les profils soient différents et que les besoins augmentent.

D'autre part, nous participons souvent à des tables rondes/ateliers avec des acteurs de l'assurance santé et nous avons eu l'occasion de co-construire des solutions dans un souci commun : la protection des données personnelles.

Les assureurs sont proches de la donnée personnelle et la limite de leur utilisation constitue un sujet sensible. Échanges, monétisation, nouvelles pratiques quant à l'analyse des risques, les utilisateurs sont souvent soucieux de l'utilisation qui peut être faite de leurs informations personnelles. En étant passé de l'autre côté de la barrière, nous avons voulu tester le marché côté utilisateurs et découvrir les différents services des complémentaires santé. Nous avons fait le choix de l'innovation et opté pour un contrat, qui se décrit comme "l'assurance santé simple".

En tant que startup digitale, notre population restait jeune et toujours à l'affût des innovations. Cette assurance est une solution numérique, 100 % en ligne, simple et moderne ce qui était plus en adéquation avec notre identité.

En ligne, l'interface est simple et ludique, et améliore l'expérience utilisateur. On retrouve l'historique des dépenses santé, les garanties qui assurent une protection complète sans être trop cher, un tchat très réactif pour répondre aux questions des collaborateurs (réponse en moins de deux minutes), un remboursement assez homogène (optique, etc...) et un outil de scanner qui permet de prendre la photo des factures et de recevoir les remboursements directement.

La façon de s'adresser aux utilisateurs à tout de suite plu à l'ensemble de nos collaborateurs car la ligne éditoriale a une dimension plutôt jeune : "super", "top",...

Les jeunes ne se soucient pas beaucoup des complémentaires santé et on a la chance de ne pas être trop malade chez Umanlife. Un de nos collaborateurs ne s'en sert tellement jamais que pour la seule fois où il est allé faire des analyses, il a donné son ancienne carte Allianz en oubliant qu'il avait reçu sa carte de sa nouvelle mutuelle.

Un autre de nos collaborateurs avait eu des problèmes de télétransmission l'année d'avant et avait dû faire des relances par courriers pour mettre en place la transmission avec la Sécurité sociale car il appartenait à une autre caisse d'assurance santé. Là comme tout est en ligne et que le tchat est plutôt réactif, il ne risque pas d'y avoir de souci.

Enfin, contrairement aux cartes de tiers payants classiques qui sont en papier et qui au bout d'un an, ont un peu triste mine, la carte est rigide et a un format carte bleu, plutôt joli.

Sur un plan pratique, l'inscription des salariés se fait en ligne, c'est très simple et rapide (10 minutes) par rapport aux autres complémentaires. Une fois l'inscription de l'entreprise faite, il faut inviter chaque salarié en entrant l'adresse mail. Celui-ci reçoit un mail et doit confirmer les informations en envoyant une photo de sa carte vitale ou de l'attestation de droit à la Sécurité sociale. D'un point de vue gestion des salariés, le DRH a accès à la liste des salariés qui sont sous cette complémentaire santé et bénéficie d'une vision simple des coûts pour l'entreprise. Le comptable peut également recevoir les factures et toutes les informations nécessaires à l'établissement des fiches de paie.

De nouveaux acteurs arrivent sur le marché et les assureurs historiques doivent se réinventer et innover pour apporter de nouveaux services aux assurés et rester maître de leur marché. Séduire une start-up c'est être capable de répondre aux attentes de profils avec une appétence singulière pour l'innovation et le digital.

## IV.2.3 - Les métamorphoses de la protection sociale complémentaire : vers un paternalisme assurantiel ?

### ENCADRÉ

**L'hypothèse de la prégnance de l'individu sur le collectif oblige à s'interroger sur le comportement de ceux-ci et les rapports que l'assurance construit autour.**

La protection sociale complémentaire, connaît de profondes mutations, notamment dans la façon dont elle entend construire les modalités d'acquisition de droits par les assurés. On trouve désormais des produits et des programmes d'assurance qui entendent distribuer autrement les solidarités en cherchant à valoriser le « bon comportement » de leurs assurés. L'assureur est en quelque sorte investi d'une « mission sociale » qui le conduit à « remettre » ses clients sur le bon chemin, c'est-à-dire à éduquer les assurés pour qu'ils agissent différemment de leurs préférences : ils souhaitent manger sain, mais ils sont attirés par la gourmandise ou l'impulsion. Ils souhaitent pouvoir faire une activité physique, mais ils sont dominés par la faiblesse de leur volonté etc...Il faut alors absolument construire autrement le produit d'assurance pour permettre à l'assuré de faire « les bons choix » et, tout particulièrement, opter pour des comportements qui sont bons pour sa santé. Mais il faut savoir que « débiaiser » les individus à grande échelle n'est pas neutre, tant du point de vue des représentations véhiculées (1) que des solidarités qu'elle construit (2).

### **La valorisation assurantielle des comportements pour « éduquer » les assurés**

On assiste aujourd'hui à la multiplication de dispositifs de « responsabilisation » des assurés dont l'objet est de les inciter à se conformer à un modèle de comportement jugé vertueux et socialement préférable. Se développent des « parcours », des « programmes » et des « actions d'accompagnement », voire « d'éducation à la santé » qui entendent jouer directement sur les conduites des assurés, sur leurs comportements pour qu'ils déclenchent le moins possible de maladies et donc de dépenses en soins. La tendance est alors forte d'associer à l'adoption de ces comportements « responsables », l'obtention de récompenses, de bonifications de sorte que l'adoption du bon comportement a une valeur assurantielle. Si le conseil est suivi, l'action d'éducation entreprise, le bilan de santé réalisé...l'assuré pourra se voir octroyer des avantages. Il s'agit ici dans ces produits d'assurance de donner un effet juridique à la réalisation de « devoirs comportementaux » qui ouvriront des droits nouveaux, et même parfois, des droits à prestations supplémentaires.

Pour citer quelques exemples, le programme Vitality créé par la société d'assurance Generali<sup>74</sup>, permet aux adhérents qui réalisent les objectifs personnalisés du programme d'acquiescer des points qui peuvent ensuite être convertis en bons de réduction chez des partenaires commerciaux, tels Club Med, Transat Voyage, Weight Watchers, etc. La récompense est par nature commerciale : elle a vocation à accroître la capacité de l'adhérent à consommer des biens et des services pour ses loisirs et ses repos en lui octroyant des pourcentages de réduction sur ses achats et consommations futures. Le montant de ces gains varie en fonction du nombre de points obtenus et permet de construire un statut dans le programme : bronze, argent, or et platine. Le comportement de l'assuré est alors doublement orienté, non seulement dans le sens d'une meilleure prévention contre les risques, mais aussi dans la consommation de biens et de services avec un statut privilégié auprès d'enseignes commerciales<sup>75</sup>. Autre exemple de bonification du comportement, les dispositifs qui reposent sur des « bonus-malus » de type franchises cautionnées<sup>76</sup>, qui entendent établir un lien entre la prime et la sinistralité en permettant aux assurés les moins consommateurs d'être récompensés par des remboursements d'une partie de leurs cotisations. Tous ces dispositifs ont en commun de reposer sur un concept plus global d'amélioration du bien-être de l'adhérent pour qu'il mène une vie plus saine mais aussi qu'il coûte moins cher en dépenses de santé. Il s'agit de rendre l'assuré plus « performant » en lui permettant d'améliorer son indice de masse corporelle, de réguler son taux de cholestérol, de pratiquer une activité physique régulière etc...

Ce « gouvernement » inédit des conduites joue sur la façon dont les choix sont présentés pour orienter la décision de l'assuré tout en respectant les préférences individuelles. Il s'appuie sur la théorie du « paternalisme libertarien » ou « paternalisme soft ». Le point de départ de cette approche est la reconnaissance que les individus ne sont pas rationnels au sens de la théorie économique de l'assurance. Ce ne sont pas des calculateurs capables de peser en toutes circonstances l'ensemble des conséquences de leurs choix. C'est vrai dans tous les domaines et particulièrement dans le domaine de la santé où le consommateur prévoyant n'a rien à voir avec le malade angoissé et où les individus peuvent faire des choix qui sont mauvais pour leur santé (en sucre, en graisse etc.). Les humains sont terriblement humains et sont dotés d'émotions ou agissent de façon impulsive. Si ce changement de conception est important au niveau théorique, il a des applications sur le façonnage des dispositifs à mettre en œuvre, et notamment des produits d'assurance. En effet, si le comportement individuel est biaisé, ces biais sont considérés comme automatiques ou réguliers et dès lors prévisibles. Les erreurs ou les défauts sont présumés systématiques et non plus aléatoires. On peut

alors probabiliser les biais et les maîtriser. « Débiaiser » les individus à grande échelle revient à construire une architecture des choix qui oriente à faire les « bons » choix, en particulier ceux qui sont « bons » pour la santé individuelle et collective, pas seulement à court terme mais aussi à long terme. La méthode pour guider les individus à faire de meilleurs choix est qualifiée de « nudge » (en français, pousser du coude) qui a la propriété essentielle de ne pas contraindre la liberté individuelle. C'est pourquoi, on la qualifie de paternalisme libertarien. Elle cherche à faire en sorte que les individus fassent ce qu'il aurait dû faire s'ils avaient été rationnels.

Les « bons » choix sont évidemment ceux qui sont bons pour les assureurs. La rééducation des assurés doit aussi être bonne pour les affaires même si elle n'est jamais affichée dans ces termes. Cependant, l'orientation paternaliste est justifiée par le fait que les choix liés aux modes de vie, en leur qualité de réducteurs des facteurs de risques, sont bons pour les personnes et pour la société. Si la sécurité financière des systèmes d'assurance a besoin de vertu dans les modes de vie, les personnes ont besoin que l'assurance les aide à choisir ce qui est bon pour eux. Cette conception du paternalisme permet de sortir de la critique selon laquelle si tout le monde est biaisé, pourquoi l'assureur ne le serait-il pas ? La théorie du nudge considère que seules les personnes elles-mêmes peuvent se « débiaiser ». C'est sur l'individu lui-même que repose la possibilité de résorber les biais. L'assureur est donc clairvoyant mais seul l'assuré peut se « débiaiser ».

### Gouvernement des conduites et solidarités

Cette stratégie paternaliste cible les patients responsables. Il s'agit très souvent de salariés couverts par des contrats collectifs. Le paternalisme assurantiel débouche alors sur un gouvernement des conduites dans lequel les assurés sont invités par des dispositifs assurantiels incitatifs à s'orienter vers des comportements responsables. Des contrats d'un nouveau type sont mis sur le marché et sont présentés comme profitables pour le salarié et pour sa santé. Cette conception, qui fait l'objet de nombreuses critiques<sup>77</sup>, a trois incidences majeures pour la conception des contrats d'assurance.

L'individu méritant n'est pas celui qui encourt le plus de risques. L'histoire de la Sécurité sociale est d'une certaine façon celle des droits sociaux donnés aux ouvriers considérés comme méritants. Dorénavant, l'individu méritant est celui qui gère au mieux son capital santé en faisant des choix éclairés. La cible des nouveaux contrats d'assurance n'est pas le malade, mais l'individu responsable, vertueux qui le plus souvent est bien portant. C'est une stratégie classique de l'assurance privée mais qui est renouvelée ici par des dispositifs mettant en avant l'effort fait pour sa santé. Les individus sont considérés comme des entrepreneurs de leur propre santé, auto-

74 Communiqué de presse, Le programme *Generali Vitality* lancé en France, 6 septembre 2016, consultable sur <http://presse.generali.fr/communiqués/121740/Le-programme-Generali-Vitality-lance-en-France>.

75 A.-S. Ginon, « L'assurance comportementale : de quoi parle-t-on ? », RDC 2017/2, p. 321.

76 V. le contrat « double effet » développé par MMA ; l'offre « *Otherwise* » avec Thélém assurance qui propose un produit collaboratif et solidaire qui permet à l'assuré de récupérer un bonus collaboratif.

77 À titre d'exemple, cette approche est totalement sous-socialisée et ne tient pas compte du fait que les impulsions sont sociales en réduisant la décision réelle à un choix rationnel mal fait. Elle s'appuie sur une définition de l'intérêt général sans débat et évacue totalement le politique. Elle repose sur une représentation de l'individu comme porteur de plusieurs individualités en concurrence les unes avec les autres, comme si l'agent pouvait se décomposer en « moi multiple » (multiple selves) avec une fonction d'utilité pour chacun des « moi ». L'objectif est alors de donner plus de poids à certains « moi ».

nomes, calculateurs<sup>78</sup>. Dans cette perspective, le reste à charge n'est pas un problème, s'il repose sur un choix éclairé. Les individus sont sommés « d'autogérer » leur Reste à charge (RAC), mais cette autogestion du RAC ne concerne pas tous les patients.

En effet, cette stratégie assurantielle ne s'adresse pas à tous les patients. Tous ne peuvent pas être qualifiés comme « individu responsable ». Seul le patient modèle est soumis à la logique incitative et à l'injonction de se gouverner par soi-même. Il arbitre entre différentes options en fonction d'un rapport coût bénéfice et est laissé libre de son comportement s'il en assume les conséquences financières, en totalité ou en partie. Les autres patients qui ne peuvent pas s'inscrire dans ce style de vie ne sont pas reconnus comme des individus responsables. C'est pourquoi, ils sont soumis à des contraintes administratives fortes sous peine de voir perdre le bénéfice de la solidarité nationale qui prend la forme d'une couverture préférentielle. Ils doivent faire périodiquement la preuve de leur pauvreté ou de la sévérité de leur maladie. Les règles incitatives sont ainsi le privilège des patients modèles alors que les règles ne sont coercitives que pour les patients les plus pauvres ou dont les maladies sont les plus sévères. L'obéissance à la règle est un trait caractéristique des dominés.

Le modèle de gouvernement des conduites s'adresse à des petites communautés formées dans l'entreprise ou un segment de l'entreprise (les cadres, par exemple). Le nouveau paradigme assurantiel s'appuie sur des groupes affinitaires rassemblés autour d'une conception spécifique de la santé ou de l'assurance. Ces « petites communautés » exigent des produits dédiés en opposition à l'anonymat des produits d'assurances classique. Ils veulent du « sur mesure » pour privilégier l'entre soi. Le recentrage ségrégatif permet de répondre à la critique libérale du paternalisme qui met en avant le risque que le comportement nuisible et irresponsable de certains soit payé par tous. En privilégiant des semblables, ce marché pousse à « l'hyper segmentation » des tarifs, alimentée par le développement de la digitalisation, du numérique et de la puissance des algorithmes. La santé algorithmique permet de coller au plus près aux changements de comportements et de pratiques des consommateurs comme aux volontés des entreprises de lutter contre l'absentéisme, de privilégier un style de vie et de donner une image positive mettant en avant la qualité de vie au travail.

**Philippe BATIFOULIER, Maître de conférences, Professeur d'économie à l'Université Paris 13, Directeur du CEPN (Centre d'Economie de l'Université Paris Nord), et Anne-Sophie GINON, Maître de conférences habilitée à diriger des recherches en droit privé à l'Université Paris Ouest Nanterre"**



## IV.3 - Les dispositifs de portabilité : état des lieux et perspectives

Questionner la gestion des droits en portabilité induit nécessairement d'une part d'examiner les bases et le périmètre des dispositifs, et d'autre part d'envisager leur application au-delà de nos cadres actuels.

### IV.3.1 - Grille d'analyse

Afin d'identifier les mécanismes de portabilité des droits dont les actifs disposent actuellement, on se basera sur une cartographie simplifiée :

- Des statuts professionnels
- Des risques à couvrir pour chaque actif
- Des dispositifs de protection sociale

#### Statuts professionnels

On en recensera trois qui couvrent l'essentiel de la population active occupée :

- Salariés du secteur privé, y compris intérimaires : Génériquement les « Salariés »
- Fonctionnaires des fonctions publiques d'état, territoriales, et hospitalières, y compris vacataires : Génériquement les « Fonctionnaires »
- Travailleurs non-salariés, agricoles et non agricoles : Génériquement les « TNS »

#### Risques à couvrir

On propose la liste suivante, qui est calquée sur les régimes obligatoires, et qui couvre les principaux champs de protection recherchés par les actifs :

- Santé
- Prévoyance
- Retraite
- Dépendance
- Perte d'emploi
- Formation

#### Dispositifs de protection sociale

On s'inspirera de la déclinaison classique des régimes de retraite, qui peut être étendue aux autres risques :

- Pilier 1 : Régimes obligatoires
- Pilier 2 : Régimes complémentaires professionnels
- Pilier 3 : Contrats individuels

### IV.3.2 - Panorama des dispositifs de protection sociale

Le croisement de ces critères conduit au panorama synthétique ci-après qui amène quelques remarques.

#### Pilier 1 - Régimes obligatoires :

- Si les risques santé, Décès-incapacité-invalidité et retraite sont pris en charge par les régimes obligatoires pour tous les statuts professionnels, il est

<sup>78</sup> P. Batifoulier, Capital santé. Quand le patient devient client, La découverte, 2015.

## Panorama des dispositifs de protection sociale

SALARIÉS	PILIER 1	PILIER 2	PILIER 3
Santé	Oui	Obligatoire	Facultatif
Prévoyance	Oui	Souvent	Facultatif
Retraite	Oui	Parfois	Contrats d'épargne
Dépendance	Non	Rarement	Contrats individuels
Chômage	Oui	Non	Contrats emprunteurs
Formation	Oui	Non	Non

TNS	PILIER 1	PILIER 2	PILIER 3
Santé	Oui	Facultatif	Facultatif
Prévoyance	Oui	Facultatif	Facultatif
Retraite	Oui	Facultatif	Contrats d'épargne
Dépendance	Non	Facultatif	Contrats individuels
Chômage	Non	Facultatif	Non
Formation	Non	Non	Non

FONCTIONNAIRES	PILIER 1	PILIER 2	PILIER 3
Santé	Oui	Facultatif	Facultatif
Prévoyance	Oui	Facultatif	Facultatif
Retraite	Oui	Facultatif	Contrats d'épargne
Dépendance	Non	Rarement	Contrats individuels
Chômage	Non	Non	Non
Formation	Oui	Non	Non

important de noter que le capital décès alloué aux ayant droits est faible (3 450 € au 01/04/2018), et que la couverture en incapacité des TNS est beaucoup plus faible que celle des salariés ou des fonctionnaires.

- ▶ La retraite obligatoire des salariés est en fait un dispositif à plusieurs étages, comportant la retraite Sécurité sociale et la retraite complémentaire AGIRC ARCCO dont l'universalité conduit à l'assimiler au pilier 1.
- ▶ Le risque dépendance ne constitue pas pour lors une 5<sup>ème</sup> branche de la Sécurité sociale, et les incertitudes sur la maîtrise de ce risque sont de nature à tempérer les orientations gouvernementales compte tenu de l'ampleur des déficits publics.
- ▶ Sous réserves des évolutions en cours instruites par le gouvernement actuel, les TNS – qui sont leurs propres employeurs – et les fonctionnaires – dont les titulaires bénéficient de la garantie d'emploi de l'État – ne bénéficient pas de couverture obligatoire en cas de chômage.
- ▶ Les TNS sont seuls décisionnaires de leur formation et ne bénéficient pas de l'apport institutionnel d'une structure.

### Pilier 2 - Régimes complémentaires professionnels :

- ▶ Santé - Prévoyance
  - ▶ Depuis l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 (« L'ANI »), les salariés bénéficient tous d'une couverture obligatoire complémentaire santé d'entreprise assortie d'une participation employeur significative (50 %). Cette obligation est même réalisée pour des catégories de salariés précaires et/ou Multi-

employeurs, comme le montre la mise en place de régimes de branches pour les intérimaires ou pour les salariés de la branche propreté. Les salariés peuvent souscrire des options surcomplémentaires facultatives en sus du contrat obligatoire de leur entreprise.

- ▶ Par ailleurs, du fait de négociations conventionnelles par branche stipulant des couvertures minimales en décès, invalidité, et souvent incapacité, on peut considérer que la quasi-totalité des salariés est couverte par un contrat de prévoyance obligatoire d'entreprise, ou de la branche.
- ▶ En revanche :
  - ▶ La couverture complémentaire santé et prévoyance des TNS renvoie à un choix individuel encouragé par le cadre fiscal de la loi Madelin. *La couverture prévoyance des TNS fait l'objet de mesures de sélection du risque, ce qui n'est le cas ni des salariés, ni des fonctionnaires.*
  - ▶ La couverture complémentaire santé et prévoyance des fonctionnaires renvoie à un choix individuel dans le cadre des contrats référencés (fonction publique d'état) ou labellisés (fonction publique territoriale/hospitalière), assortis de participation employeur minimale.

- ▶ Les contrats retraite entreprise surcomplémentaires (Article 83, Perco) ne sont pas universels, mais sont des contrats obligatoires dans l'entreprise ou la branche lorsqu'ils sont mis en place. Inversement, les contrats retraites surcomplémentaires des TNS sont facultatifs (fiscalité Madelin), de même que ceux des fonctionnaires (Association Préfon).

- ▶ **Dépendance** :
  - ▶ Les contrats dépendances d'entreprise sont rares (alors même qu'ils bénéficient des mêmes dispositions de déductibilité sociale et fiscale que les contrats santé, prévoyance, retraite), principalement du fait de leur complexité technique et de la difficulté pédagogique qui en découle à l'endroit des salariés.
  - ▶ En revanche, les contrats dépendance garantissant une rente sont déductibles à la loi Madelin, et donc souscrits par certaines professions libérales aisées.
  - ▶ Les couvertures dépendances sont parfois incluses dans le règlement mutualiste de certaines mutuelles de fonctionnaires, bien qu'explicitement exclues de la mécanique des référencements ministériels.
- ▶ **Chômage** : Les TNS ont la possibilité d'adhérer à certains contrats associatifs qui couvrent certaines cessations d'activité.

▶ **Dépendance** : Les contrats individuels ont connu une diffusion limitée du fait d'une difficulté de pédagogie et de défauts d'appétence de la clientèle (qui place sa confiance dans les contrats d'épargne...)

▶ **Chômage** : quelques couvertures aux conditions très restrictives dans le cadre de l'assurance emprunteurs.

▶ **Formation** : Pas de dispositif de réserve susceptible de se dénouer par l'acquisition de formations.

### En synthèse, on notera les trois éléments suivants :

▶ le niveau de protection sociale des salariés français est élevé, avec des dispositifs de couverture obligatoire des niveaux 1 et 2 fortement protecteurs et à participation employeur significative, notamment en santé et prévoyance.

▶ le niveau de protection sociale des TNS est fortement corrélé à leurs revenus, et leurs capacités d'allouer une partie de ceux-ci à la couverture de leurs risques

▶ le niveau de couverture des fonctionnaires est moins élevé que celui des salariés, mais les fonctionnaires titulaires bénéficient d'une garantie d'emploi.

## Pilier 3 - Contrats individuels :

▶ **Santé – Prévoyance** : la souscription de contrats déconnectés du cadre professionnel ne fait guère sens, et concerne plutôt les retraités.

▶ **Retraite** : les contrats d'assurance vie font usage d'épargne de précaution notamment en vue de la retraite, mais également pour la prise en charge d'autres risques évoqués : Soins non pris en charge par la Sécurité sociale (dépassements d'honoraires), perte de revenu en cas d'incapacité, chômage, formation, voire prise en charge de la dépendance. Cette épargne de précaution participe de la gestion individuelle des transitions professionnelles.

Le seul statut qui ait explicitement mis en œuvre des dispositifs de portabilité des droits est celui des salariés, ce qui mérite donc d'être analysé.

## IV.3.3 - Les mécanismes de portabilité, un pont entre deux états

Le tableau ci-dessous décrit l'évolution de la couverture sociale d'un salarié passant d'une période d'emploi à une période de chômage.

### Évolution de la couverture sociale d'un salarié passant d'une période d'emploi à une période de chômage

	SALARIÉ EN ACTIVITÉ			⇒	SALARIÉ AU CHÔMAGE		
	PILIER 1	PILIER 2	PILIER 3		PILIER 1	PILIER 2	PILIER 3
<b>Santé</b>	Cotisation et droits	Cotisation et droits			Cotisation et droits	Maintien des droits 12 mois	
<b>Prévoyance</b>	Cotisation et droits	Cotisation et droits	Cotisation et droits		Cotisation et droits	Maintien des droits 12 mois	
<b>Retraite</b>	Cotisation et droits	Cotisation et droits	Cotisation et droits		Cotisation et droits	Conservation des droits	Cotisation et droits
<b>Dépendance</b>	Non	Cotisation et droits	Cotisation (emprunteur)		Non	Droits réduits	Cotisation et droits
<b>Chômage</b>	Cotisation et droits				Perception des indemnités		Perception des indemnités
<b>Formation</b>	Droits				Action CPF		

## Portabilité des régimes obligatoires

- Pour les salariés, les périodes éligibles aux indemnités Pôle Emploi connaissent une continuité des cotisations aux régimes obligatoires Maladie et Vieillesse : il y a de fait portabilité des régimes obligatoires.

## Portabilité de la couverture complémentaire santé

- Suite à l'ANI du 11 janvier 2013, et avec effet généralisé au 01/01/2016, les salariés quittant l'entreprise et qui sont éligibles aux indemnités Pôle Emploi bénéficient d'un maintien de leur couverture complémentaire santé pendant une durée équivalente à leur ancienneté, avec un maximum de 12 mois, sans contrepartie de cotisation. La législation a donc institué un dispositif de redistribution entre les salariés et les employeurs cotisants, et les ex salariés non cotisants.
- La mise en œuvre de cette couverture a nécessité des processus adaptés des gestionnaires : l'ex salarié n'est plus traité via le groupe des salariés, mais comme un individu non cotisant dont les droits sont vérifiés régulièrement. Ces processus sont désormais largement opérationnels.
- L'analyse du recours aux soins des personnes en situation de portabilité a montré une plus faible consommation médicale que dans les entreprises, et cela pour deux raisons :
  - Une population largement constituée de fins de CDD, dont plus jeune.
  - Une information insuffisante des droits des ex salariés, qui ne bénéficient plus de l'appui des services RH de l'entreprise dans la relation au gestionnaire de la complémentaire santé.

## Portabilité de la couverture prévoyance

- L'ANI du 11 janvier 2013 a prévu les mêmes dispositifs de maintien des droits pour les risques décès, incapacité, invalidité que pour la santé.
- L'analyse des prestations dans le cadre de la portabilité a montré une fréquence beaucoup plus faible que pour les actifs dans l'entreprise :
  - La population est plus jeune,
  - Elle sous déclare ses arrêts de travail car en situation de chômage, et pendant la période de franchise durant laquelle les indemnités journalières complémentaires de prévoyance ne sont pas versées, il est plus avantageux de percevoir les indemnités Pôle Emploi que les Indemnités journalières de Sécurité sociale.
- La portabilité prévoyance s'est avérée peu coûteuse pour les assureurs, contrairement à leurs anticipations fortement pessimistes au regard d'un risque fortement corrélé au chômage.

## Portabilité de la retraite surcomplémentaire

- Les droits à la retraite dans le cadre de contrats

surcomplémentaires de type Article 83 sont matérialisés pour chaque salarié par la provision mathématique de leur compte. Cette provision mathématique correspond aux versements (employeurs et salariés) nets de frais, majorés des intérêts et participations aux bénéficiaires. Cette provision mathématique est dénouable en rente au moment de la retraite.

- Contractuellement, la provision mathématique d'un Article 83 est transférable d'un assureur à un autre. Au moment de la retraite, un cadre supérieur a la possibilité de regrouper tous ses contrats de type « Article 83 » auprès d'un seul assureur pour percevoir une rente unique.

- La portabilité des droits au titre des contrats collectifs surcomplémentaire retraite existe donc quasiment de façon sui generis, avec toutefois quelques réserves :

- Niveau d'information au moment du départ en retraite,
- Fluidité des services administratifs opérant les transferts de provisions mathématiques,
- Capacité d'arbitrage du jeune retraité : vers quel opérateur d'assurance s'orientera-t-il pour que sa rente unique soit la mieux gérée : services associés, revalorisation ?

- A noter qu'en situation de chômage prolongé, un salarié peut demander à disposer de la provision mathématique de son contrat Article 83.

## Portabilité des contrats dépendance

- La portabilité des droits au titre des contrats dépendance est théoriquement la même que pour les contrats retraite : une provision mathématique représente les droits de chaque salarié.

- Si le salarié quitte l'entreprise, ses droits sont réduits, sauf s'il a la capacité de continuer de cotiser de manière individuelle.

- La provision mathématique est théoriquement transférable d'un assureur à l'autre.

- Toutefois, les contrats dépendance d'entreprise sont trop rares pour que ce type de mécanisme puisse être décrit comme une pratique ordinaire du marché.

## Portabilité des droits à la Formation Professionnelle

- La portabilité des droits à la formation relève principalement du compte personnel de Formation décrit par ailleurs.

En synthèse, on formulera deux remarques concernant la portabilité des droits à protection sociale des salariés :

- Les outils juridiques de la portabilité existent pour la protection sociale des salariés, qu'ils aient été institués par une législation ad hoc (Santé et Prévoyance) ou qu'ils soient sui generis (Retraite).

■ Toutefois, le faible recours à ces outils de portabilité montre d'une part un accès insuffisant à l'information afférente pour les salariés en situation de transition, d'autre part des procédures et des processus d'échanges sur la portabilité des droits insuffisants entre les opérateurs d'assurance. Ceux-ci en sont d'ailleurs conscients, et travaillent à la rédaction de bonnes pratiques et de normes, par exemple dans le cas de la reprise des encours de population en situation de portabilité en cas de transfert d'un contrat collectif d'un assureur à l'autre.

#### IV.3.4 - De l'extension des dispositifs de portabilité

On fait évidemment le constat qu'aucun dispositif réglementaire ou facultatif de portabilité n'a été mis en place pour les TNS et les fonctionnaires en ce qui concerne leur protection sociale complémentaire.

Toutefois, on note que pour ces deux catégories, la protection sociale complémentaire a un caractère facultatif, renvoyant à une conception individuelle de la gestion des risques.

En situation de transition, la continuité de la protection sociale d'un TNS ou d'un fonctionnaire est **intrinsèquement liée à leur capacité de poursuivre les cotisations des contrats facultatifs qu'ils ont contractés**.

Pour les TNS, ce principe s'étend aussi à la continuité de cotisations aux régimes obligatoires.

Les dispositifs de portabilité mis en place pour les salariés sont-ils répliquables pour les autres statuts professionnels ? C'est en tout cas une question que devra se poser le gouvernement, s'il souhaite mettre en œuvre un dispositif d'indemnisation en cas de chômage pour toutes les catégories professionnelles, TNS et Fonctionnaires compris. En effet, il serait difficilement concevable que ces périodes de chômage indemnisées ne soient pas assorties de protection sociale obligatoire et complémentaire.

L'expérience des dispositifs dédiés aux salariés, pour la protection sociale complémentaire, est que le financement par les actifs des évolutions de carrière ne déséquilibre pas globalement les contrats, contrairement à ce que furent les anticipations initiales des assureurs. Cela est de nature à encourager l'étude d'une extension de ce principe aux autres statuts.

Si l'on considère que les transitions professionnelles doivent être accompagnées dans le sens d'une protection des actifs et d'une adaptation de leur carrière, une réflexion est sans doute à entamer sur les contrats d'épargne du **Pilier 3**, voire les contrats d'Épargne Entreprise du **Pilier 2** qui sont actuellement en discussion avec la loi « PACTE ».

Les encours très considérables de ces contrats sont indéniablement une source de financement personnelle des divers risques de la vie : chômage, dépen-

dance (du titulaire ou des ascendants), besoins en formation.

**En synthèse, on peut noter qu'une fiscalité adaptée à la prise en charge de certains aléas et des processus de déblocage des fonds fluidifiés seraient sans aucun doute une voie de sécurisation des évolutions de carrière, voire des aléas de la vie qui ne peuvent être intégralement pris en charge par des régimes obligatoires.**

#### IV.3.5 - Les carrières internationales et continuité des droits

##### A. CONTINUITÉ DES DROITS DU RÉGIME GÉNÉRAL DE LA SÉCURITÉ SOCIALE POUR LES SALARIÉS EN MOBILITÉ INTERNATIONALE

Le schéma de protection sociale en France s'articule autour de la Sécurité Sociale (socle de base) et des assurances complémentaires santé, prévoyance et retraite AGIRC ARRCO.

Les droits à la sécurité sociale française cessent dès que l'on quitte la France ; les droits en France cessent également, sauf cas particuliers (détachement). Les Français établis hors de France sont soumis au régime de Sécurité sociale du pays de leur résidence.

Cependant, ils peuvent aussi recourir :

- à une couverture privée,
- à la Caisse des Français de l'Étranger (CFE).

La **Caisse des Français de l'Étranger (CFE)** est un organisme de Sécurité sociale (livre 7 du code de la Sécurité sociale) créée en 1978. Elle propose à tous les Français installés à l'étranger une protection sociale de base par la souscription d'assurances volontaires. Cela concerne les salariés expatriés, les non-salariés, personnes sans activité professionnelle, retraités, ou encore étudiants.

Elle permet d'assurer la continuité des droits pendant que la personne réside à l'étranger, ainsi qu'à son retour en France.

En tant que caisse de Sécurité sociale, la CFE couvre contre trois risques :

- la maladie, la maternité, l'invalidité,
- les accidents du travail, les maladies professionnelles,
- la vieillesse (retraite de la Sécurité sociale gérée par la Caisse nationale d'assurance vieillesse CNAV).

**On peut ainsi noter qu'un schéma idéal de protection sociale à l'étranger serait de conserver le socle de base de la Sécurité sociale par la CFE, assortie d'assurances complémentaires santé, prévoyance, retraite.**

**Il conviendrait également de considérer à continuer à cotiser au régime français d'assurance-chômage (Pôle Emploi International).**

## B. MOBILITÉ INTERNATIONALE ET PORTABILITÉ DES DROITS

### B.1 - Portabilité pour les salariés en France

À titre préliminaire, il convient de rappeler que la loi n°2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, reprenant les dispositions d'accords nationaux interprofessionnels, a intégré un article L. 911-8 du Code de la Sécurité sociale (CSS) permettant aux salariés, pris en charge par l'assurance-chômage, de conserver temporairement le bénéfice des garanties complémentaires santé et prévoyance dont ils bénéficiaient auprès de leur ancien employeur.

L'article L. 911-8 a fait l'objet d'une mise en application différenciée, entrant en vigueur :

- Au 1<sup>er</sup> juin 2014 au titre des garanties liées aux risques portant atteinte à l'intégrité physique de la personne ou liés à la maternité,
- au 1<sup>er</sup> juin 2015 au titre des garanties liées au risque décès ou aux risques d'incapacité de travail ou d'invalidité.

Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2015, les employeurs doivent donc rappeler les règles liées à la portabilité de la prévoyance complémentaire aux salariés dont la rupture du contrat de travail ouvre droit à une prise en charge par Pôle Emploi, notamment en cas de licenciement ou de rupture conventionnelle.

#### Conditions d'application de la portabilité :

Les conditions de la portabilité de la prévoyance complémentaire sont identiques à celles de la complémentaire santé. En particulier, le dispositif s'applique aux cas de cessation du contrat de travail ouvrant droit à prise en charge par le régime d'assurance chômage, sauf faute lourde.

Par ailleurs, le bénéfice du maintien des garanties est subordonné à la condition que les droits à remboursements complémentaires aient été ouverts chez le dernier employeur. Outre ces conditions générales, les caractéristiques de la portabilité des garanties complémentaires sont les suivantes :

- Le maintien des garanties est applicable à compter de la date de cessation du contrat de travail et pendant une durée égale à la période d'indemnisation du chômage, dans la limite de la durée du dernier contrat de travail ou, le cas échéant, des derniers contrats de travail lorsqu'ils sont consécutifs chez le même employeur.

### B.2 - Portabilité pour les salariés en mobilité internationale

Postulat préalable, l'entreprise a affilié son salarié au GARP pendant sa période d'expatriation, il pourrait donc bénéficier de l'assurance chômage à son retour en France. La condition relative à l'ouverture des droits à l'assurance chômage sera ainsi remplie.

- Les garanties maintenues au bénéfice de l'ancien salarié sont celles en vigueur dans l'entreprise. Le salarié disposait d'un régime collectif au 1<sup>er</sup> euro du fait de son statut d'expatrié, à ce titre, c'est ce régime qui devrait donc être maintenu dans le cadre de la portabilité. Toutefois, le régime collectif mis en place est un régime collectif au 1<sup>er</sup> euro, il convient donc de se demander si un régime 1<sup>er</sup> euro entre dans le champ d'application du régime de la portabilité. L'article L911-8 du Code de la Sécurité sociale n'est pas explicite sur ce sujet. L'article dispose seulement que « les salariés garantis collectivement dans les conditions prévues à l'article L911-1 » sans plus de précision. Toutefois, il renvoie à l'article L911-1 du Code de la Sécurité sociale. Ce dernier dispose que « les garanties collectives dont bénéficient les salariés, anciens salariés et ayants droit en complément de celles qui résultent de l'organisation de la Sécurité sociale ». Dans cet article, on constate qu'il est fait référence au régime complémentaire et que ne sont pas visés les régimes au 1<sup>er</sup> euro.

En conséquence, selon une interprétation communément partagée par les acteurs du marché, le salarié expatrié ne peut donc pas bénéficier de la portabilité, le contrat 1<sup>er</sup> euro ne rentrant pas dans le champ d'application du dispositif.

La seule façon pour lui de bénéficier d'un régime est de réintégrer le régime collectif français avant que le licenciement soit effectif. Dans ce cas, il pourra bénéficier des garanties du régime français.

## IV.3.6 - L'allongement des carrières et la gestion des transitions professionnelles

On observe aujourd'hui une transformation de la relation de travail.

Nous sommes face à des dispositifs qui s'ajoutent à ceux du contrat de travail CDI / CDD et sont « à la frontière » de ces contrats de travail. Les dispositifs émergents, en plus des statuts de travailleurs indépendants sont ceux de « type Uber ». Ces nouvelles formes de travail permettent d'assurer un emploi à des personnes qui ont parfois des difficultés à trouver un travail par la voie classique. Il s'agit d'une co-construction dans le vaste échiquier de régulation entre l'emploi et le chômage. Il s'agit d'une fragmentation de l'emploi.

Demain serons-nous des entrepreneurs nomades ? On peut craindre que les espaces de co-working et les réseaux professionnels se substituent au travail en équipe et aux espaces de dialogue social. Ce sont des questions que nous pouvons nous poser face à la révolution technologique et par la numérisation de l'économie.

De plus, depuis les années 1980, la mondialisation accélérée, le morcellement des parcours professionnels avec des phases de chômage et de changements de statuts, les nouvelles formes d'emploi tendent vers plus de flexibilité.

Les contrats courts et la précarisation de l'emploi sont ainsi très concentrés sur certaines catégories de travailleurs (jeunes, personnes peu qualifiées, seniors) sur certaines activités particulièrement saisonnières (hôtellerie, restauration) ou à fort turn-over (services d'aide et de soin, distribution), tandis que l'essor du travail indépendant semble concerner certains métiers (artisans, arts, spectacles, designers, graphistes, services aux particuliers, etc.) Ce spectre est susceptible de s'élargir.

Des pistes pourraient être envisagées pour faire évoluer dans ce contexte la protection sociale :

- **continuer** à adapter le cadre actuel aux transformations du travail, sans remettre en cause la distinction entre salariat et travail indépendant, mais en protégeant davantage les carrières marquées par des transitions et changement multiples de statuts. Pour cela il pourrait être pris en compte les activités situées à la lisière de ces deux statuts, pour les inclure au salariat et permettre de leur appliquer des droits du travail et de la protection sociale.
- **Ouvrir** la couverture des risques de perte de revenu à des actifs qui n'en bénéficiaient pas (salariés précaires, indépendants). Cela correspond à une redéfinition de l'assurance-chômage et des conditions d'ouverture de droits, de niveau d'indemnisation, de durée d'indemnisation et de maintien des droits (ce qui est en cours).
- **Organiser** une meilleure portabilité individuelle des droits acquis au cours de la vie professionnelle, **dans le cadre d'un compte personnel d'activité**, et une meilleure prise en compte de l'assurance vieillesse des carrières pluri-statutaires. A noter qu'aujourd'hui, dans le domaine de la retraite des régimes de base toutes les périodes cotisées et assimilées s'additionnent « tous régimes confondus ».
- **Envisager** un statut intermédiaire entre salariat et travail indépendant traditionnel : si le nombre de métiers touchés par le développement des nouvelles formes d'emploi continu d'accroître et qu'il est difficile d'allonger la liste des situations assimilables au salariat et au régime général : envisager un statut juridique intermédiaire. Il faut noter, à ce jour, deux catégories d'indépendants : (ceux économiquement indépendant et ceux économiquement dépendant d'un donneur d'ordre).
- **Envisager** une refonte plus profonde des statuts et des protections qui y sont associées au sein **d'un droit de l'activité professionnelle** et d'un système de protection sociale unifié.

Le système de protection sociale devra être portable et transférable d'un statut à un autre. Ces contrats devront être portables sans pénalités d'un statut à un autre et également transférables auprès d'un autre assureur. On peut s'interroger si ces modèles de droits portables et transférables peuvent être gérés par les pouvoirs publics ou dans le domaine privé (assureurs).

## IV.4 - Accès aux droits : les solutions numériques de gestion de la portabilité

Un parcours performant de portabilité des droits implique une gestion (en accès direct ou indirect) efficace de ceux-ci, ainsi qu'une information adéquate sur les comptes créés à cet effet.

### IV.4.1 - Exemple de gestion des droits par intermédiaire : Référentiel National de Gestion des Droits (RNGD)

Les gestionnaires des institutions de retraite complémentaire ont accès, depuis l'été 2017, au référentiel national de gestion des droits (RNGD). Ce référentiel unique et communautaire centralise, pour chaque assuré, la totalité de sa carrière et de ses droits à retraite complémentaire.

#### Au service des assurés

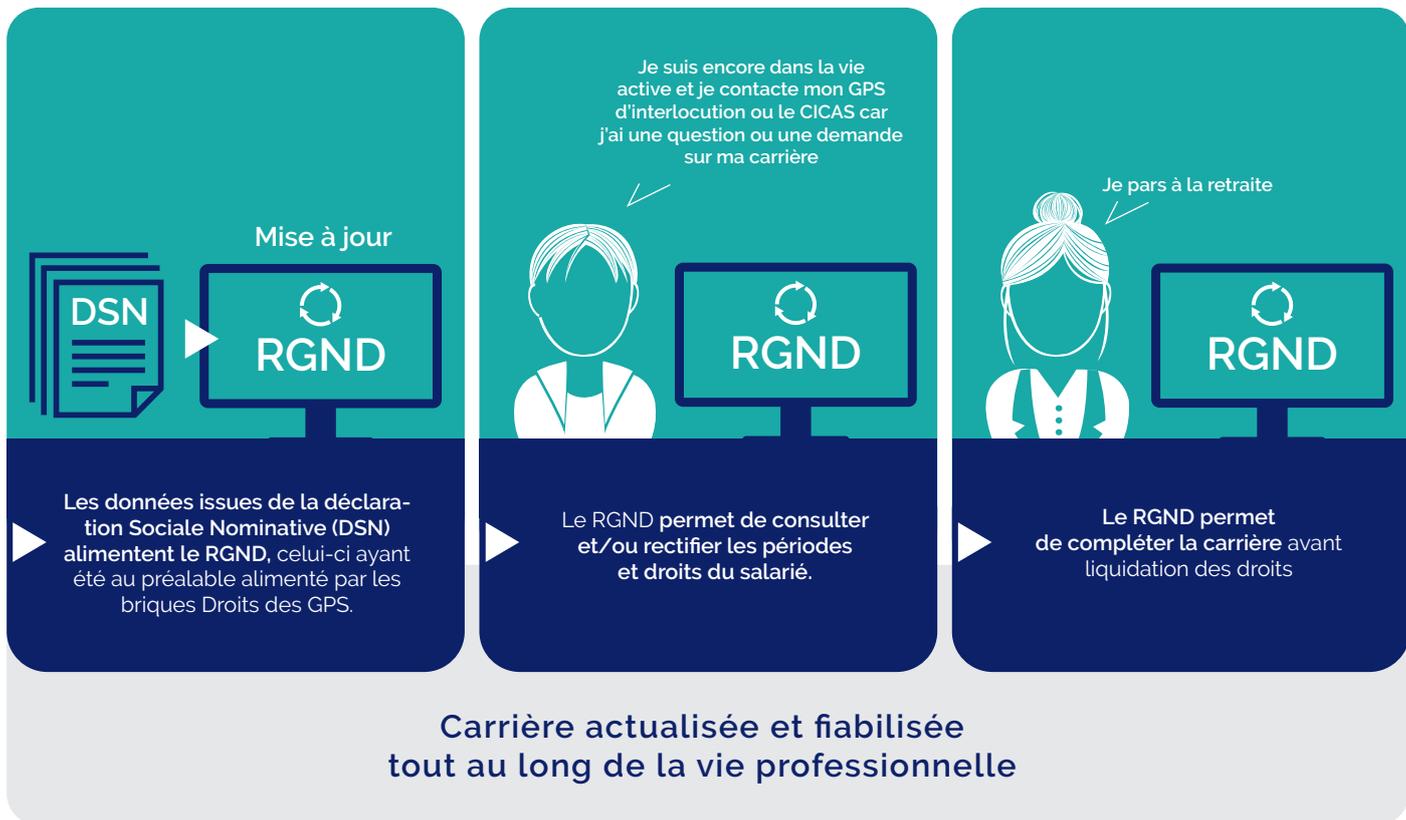
La centralisation des données permet d'être plus réactif dans les demandes de mises à jour de carrière et d'améliorer les délais de constitution et de mise en paiement du dossier de liquidation de retraite complémentaire. Chaque gestionnaire, quel que soit son groupe de protection sociale, peut renseigner l'assuré à tout moment et sur n'importe quelle partie de sa carrière. Outre l'enjeu d'efficacité de service, le second enjeu « touche à l'inter-régimes et à la place de l'Agirc-Arrco dans la sphère retraite », souligne Frédéric Roullier, directeur Retraite Humanis et sponsor du projet RNGD.

« C'est grâce au RNGD que nous serons au rendez-vous du répertoire général des carrières uniques (RGCU), future base nationale de toutes les carrières, tous régimes de retraite confondus », dont la mise en service est prévue à partir de 2021 pour l'Agirc-Arrco. Un pas de plus vers la simplification de la retraite au service des assurés.

#### Une construction par étapes

Les premiers écrans de consultation ont été mis à la disposition des groupes, à compter de juillet 2017. Au début de cette même année, le RNGD a récupéré les données issues des bases Droits « Usines Retraite(1) » des groupes, avec lesquelles il est synchronisé. Puis, le référentiel a été interfacé à partir du mois de septembre avec la base fédérale Droits qui mutualise les informations de carrière remontées des institutions Agirc et Arrco.

En 2018 les données « périodes de salaires » transmises par les entreprises via la DSN(2) seront directement intégrées au répertoire national (voir info- graphie). Quant aux fonctionnalités de rectification de carrière, elles seront opérationnelles en octobre 2018 : les modifications se font directement dans le RNGD et non plus, en local, dans la base Droits. Le gestionnaire peut donc intervenir sur tout ou partie de la carrière d'un assuré. C'est ainsi la mise en œuvre d'une des dernières mesures de simplification du produit retraite définies à l'article 8 de l'ANI de 2013.



À la première ouverture du dossier d'un assuré, un outil de diagnostic en facilite l'étude. « Pour autant, l'analyse globale de la carrière reste indispensable. Au fur et à mesure de l'utilisation du RINGD, les anomalies paramétrées dans le diagnostic seront enrichies », explique Carole Moulin, conseillère retraite Humanis ayant participé à la recette du référentiel. Ludovic Le Bert, membre de la même équipe, ajoute : « En plus des campagnes communautaires de fiabilisation des données, il sera possible de lancer des campagnes de fiabilisation à l'initiative des groupes, en fonction de critères tels que les catégories professionnelles, un certain type d'anomalies, une entreprise en particulier ou une cohorte générationnelle. » De nouvelles fonctionnalités intéressantes, propres au RINGD.

#### IV.4.2 - Exemple de gestion directe : l'utilisation de comptes : Compte Personnel de Formation (CPF)

##### ENCADRÉ :

**La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a permis la mise en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2015, du Compte Personnel de Formation, issu de l'ANI du 14 décembre 2013.** Le CPF incarne la création d'un droit universel à la formation quels que soient son statut et son profil d'actif, en permettant ainsi à chacun de construire son parcours professionnel dans une logique de formation tout au long de la vie.

Dans une époque en perpétuelle évolution des modes et formes d'activité, le CPF sécurise les transitions en rattachant les droits à la personne et en lui permettant de les mobiliser selon ses besoins de formation ou d'accompagnement.

Ces droits ont été élargis par la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social, à la sécurisation des parcours professionnels et aux engagements citoyens.

Ces droits sont mobilisables sur une plateforme numérique permettant à tous les actifs à partir de 16 ans (dès 15 ans pour les apprentis) de s'informer et de mobiliser leur compte personnel de formation.

Elle regroupe :

- Le compte personnel de formation (CPF) qui permet à tout actif d'acquérir des droits à la formation et de les mobiliser tout au long de sa vie professionnelle.
- Le compte professionnel de prévention (CPP) qui permet à tout actif exposé à des facteurs de pénibilité dans le cadre de l'exercice de son activité professionnelle de cumuler des points. Ceux-ci, comptabilisés dans le CPP, sont convertibles en formation, temps partiel ou retraite anticipée.
- Le compte d'engagement citoyen (CEC) qui recense les activités de bénévolat ou de volontariat. Les droits peuvent être mobilisés pour des formations en rapport à l'activité bénévole et volontaire et/ou en rapport au projet professionnel.

La loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » a transformé le paysage de la formation professionnelle.

L'ambition de cette réforme est de renforcer l'autonomie des actifs, afin que chacun puisse connaître ses droits acquis sur son compte CPF et s'inscrire à la formation certifiante de son choix.

Les droits CPF sont ainsi attachés à la personne et sont portables quels que soient son évolution professionnelle et son statut : salarié, demandeur d'emploi, indépendant...

**Le CPF est l'élément phare de cette réforme de la formation professionnelle**, avec les caractéristiques suivantes :

- Le CPF sera monétisé pour faciliter l'achat de formation :
  - Chaque salarié à temps plein verra son CPF crédité de 500 euros par an, dans la limite d'un plafond de 5 000 euros au bout de 10 ans.

- Les salariés n'ayant pas atteint le niveau CAP-BEP bénéficieront d'un crédit de 800 euros par an dans la limite de 8 000 euros.

- Les salariés occupés au moins à mi-temps bénéficieront des mêmes droits que les salariés à temps plein.

- Le CPF pourra être abondé par de nombreux acteurs, dont les entreprises et les branches par des accords collectifs.

- La disparition des listes des formations éligibles au CPF pour simplifier ce dispositif :

- Le CPF financera toutes les formations sanctionnées par des certifications professionnelles.

- Le CPF financera également les actions d'accompagnement à la création ou à la reprise d'entreprise, le bilan de compétences, la préparation du permis de conduire.

- Les formations seront facilement accessibles pour favoriser l'autonomie grâce à une application mobile CPF qui sera créée pour que chacun puisse en toute liberté :

- Connaître les droits acquis sur son compte, les différentes formations certifiantes proposées dans sa région et les dates de sessions des différentes formations.

- Choisir sa formation avec des critères d'aide à la décision.

- S'inscrire à la formation et la régler directement, sans faire appel à un intermédiaire.

### **Un rôle central pour la Caisse des Dépôts**

Jusqu'à l'opérateur de la mise en œuvre du système d'information du CPF et du CPA, la Caisse devient un acteur central de la formation professionnelle : premier financeur avec 1,5 à 2 milliard d'euros de droits CPF centralisés et, également, opérateur institutionnel, car la loi lui donne mission d'en promouvoir le développement. La Caisse des Dépôts et Consignation assurera également la gestion des fonds liés aux abondements, afin d'offrir aux usagers un parcours « sans couture ».

Ce rôle se matérialise par le développement des nouveaux projets suivants :

- L'application mobile CPF accessible à tous permettant de s'inscrire et de régler directement une formation.

- La place de marché pour les organismes de formation rendant accessible l'offre de formation.

- Le fonds de financement afin de centraliser, gérer et effectuer les paiements des organismes de formation en toute sécurité.
- L'optimisation permanente des actes de gestion des droits et de la relation client.
- Le développement des partenariats avec tous les acteurs de l'écosystème.

France Compétences, établissement public unique, assurera la péréquation interprofessionnelle en matière d'alternance et de formation des TPE et PME. Elle sera également en charge de la régulation de la qualité et des prix des formations.

**Caisse des Dépôts - Direction des retraites et de la solidarité - Direction de la formation professionnelle**



#### IV.4.3 - Portail numérique des droits sociaux

##### MISSIONS :

- **Visualiser et comprendre les droits** : Consultez l'ensemble de vos droits sociaux et retrouvez en un coup d'œil vos organismes de rattachement.

- **Simuler les droits sociaux acquis** : Découvrez rapidement et facilement les prestations sociales auxquelles vous êtes éligible.
- **Réaliser vos démarches en ligne** : Effectuez vos démarches personnelles en ligne depuis les rubriques de droits sociaux concernées.

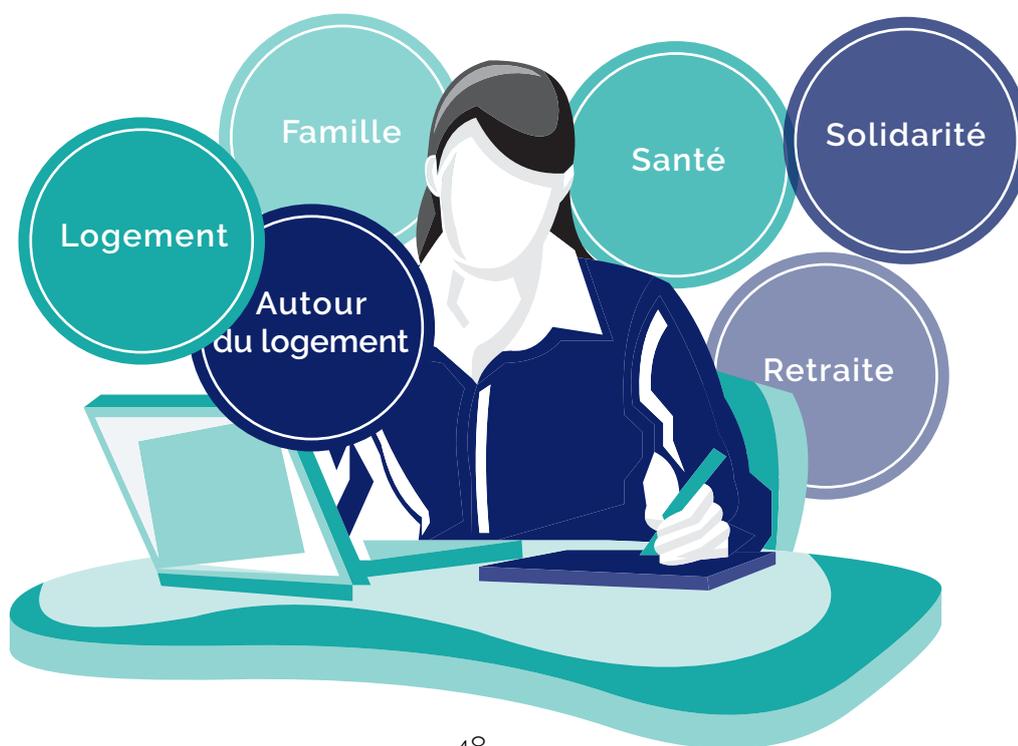
#### LES ENJEUX DE L'OUVERTURE (ET DE LA CONFIANCE)

Sur le plan technique, le CPA garantissant demain l'accès aux droits sociaux des individus, son mécanisme s'appuie nécessairement sur des flux d'informations qu'il conviendra d'automatiser le plus possible à l'avenir. Cette automatisation – qu'elle passe par une interopérabilité de multiples SI ou des technologies type blockchain – sera seule à même d'assurer une mise à jour en temps réel des informations nécessaires à l'actualisation des droits et des modalités de l'accompagnement dans la mobilisation de ces derniers.

#### LE RGPD ET LA QUESTION DE LA PORTABILITÉ DES DONNÉES

L'article 20 et considérants 68, 73 et 156 du RGPD définissent un cadre pour la portabilité des données. Ce droit repose sur le principe de l'auto-détermination informationnelle et du droit d'accès aux données pour l'individu. Il lui permet de récupérer ses données à caractère personnel et de les transférer d'un organisme à un autre, s'il le souhaite. Les données visées sont celles déclarées activement et consciemment par la personne

**Mesdroitssociaux** est un portail universel destiné à tous, salarié, indépendant, retraité, ou sans activité ( [www.mesdroitssociaux.gouv.fr](http://www.mesdroitssociaux.gouv.fr) ).



concernée mais aussi celles générées par l'activité de la personne. Enfin le format doit être « structuré, couramment utilisé et lisible par machine » permettant leur réutilisation.

L'exercice de ce droit va très certainement induire le développement d'espaces personnels et de formats de sorte à ce que la réexploitation des données soit facilitée. Néanmoins, dans le monde concurrentiel de l'assurance où la donnée constitue une forte valeur, la question du niveau d'engagement des acteurs à apporter un tel service et le degré réel d'homogénéisation des formats est soulevée. Aussi ce droit constitue-t-il un enjeu fort à la fois pour l'assuré, l'assureur et la puissance publique. Selon le rôle qu'entend jouer chacun de ces acteurs dans le dispositif, les scénarios ci-après pourront se dessiner et potentiellement coexister.

## LES SCÉNARIOS POSSIBLES ENTRE OPÉRATEURS

De même que l'interopérabilité est une nécessité dans le domaine du commerce électronique (le demandeur de services et le fournisseur de services doivent pouvoir interfonctionner en employant des structures et des types de données communs), les acteurs de la protection sociale sont conduits à développer les services et en conséquence les échanges informatiques. Ceci impose que les communications obéissent à des normes, clairement établies et univoques, en particulier les formats des données échangées. En France existe le référentiel général d'interopérabilité (RGI) promu par la direction interministérielle de la transformation publique. Selon le niveau d'ouverture, de centralisation et de standardisation, plusieurs scénarios peuvent être envisagés.

### A. Un système unique centralisé intégrant dispositifs publics et privés au sein de la plateforme actuelle

Idee d'un référencement d'opérateurs et des services associés. Renvoi sur les sites de chacun *via* un dispositif d'identification facilitée par un partage de dispositif d'identifications comme c'est le cas sur la plateforme existante.

- Existence d'une plateforme unique avec un fédérateur d'identifiant unique (exemple : France Connect).
- Existence de formats partagés pour présenter les données.
- Chaque opérateur (public et privé) référence ses services et permet l'accès à sa propre plateforme de services ou site internet.

Ce scénario présente l'intérêt d'un accès unique aux droits de l'individu pour sa protection sociale en homogénéisant les contenus. Cependant, outre la difficulté à fédérer l'ensemble des acteurs privés et publics autour de normes communes, ce scénario n'apporte pas nécessairement la meilleure expérience pour l'utilisateur car la plateforme ainsi constituée présente des contenus et services très diverses que l'individu mobilise rarement de la même manière (droits retraite, indemnités prévoyance,

remboursement complémentaire santé, services santé,...).

### B. Un système centré autour de l'individu et ses droits spécifiques (et donc de ses fournisseurs publics et privés)

L'objectif est de mettre à disposition des informations et des fonctionnalités à la carte dont les modalités d'affichage restent libres, simplifiées, au choix de l'individu.

L'harmonisation se ferait par la présentation simplifiée sans besoin d'une grande coordination technique entre opérateurs.

- Chaque opérateur met à disposition des données (*via* API) ou une application mobile.
- L'individu organise la vue des applications ou des données *via* widgets pour constituer son propre cockpit en fonction de ses besoins.
- Il n'y a pas de centralisation ou de format unique.
- Il n'y a pas de nécessité de fédération d'identités.

Ce scénario plus souple est proche de ce qui existe déjà à travers les applications mobiles ou sites internet que chaque opérateur a pu développer et laisse une grande liberté dans les contenus. Il nécessite cependant que l'individu connaisse à l'avance l'opérateur, le contenu ou le service recherché et navigue sur plusieurs applications (avec potentiellement autant d'identités).

### C. Un système de dialogues décentralisés, harmonisés et fluides

L'objectif est d'assurer des échanges entre opérateurs afin de simplifier les démarches communes et développer des synergies propres à leur métier. Ce système s'adapte sans être nécessairement universel.

- Des opérateurs (publics et privés) mettent en commun des données ou mettent en place des échanges de données autour d'une thématique commune (retraite, santé, prévoyance, prévention des risques).
- Intérêt d'un partage d'identifiants ou fédération d'identités.
- Il n'y a pas de centralisation ou de format unique.

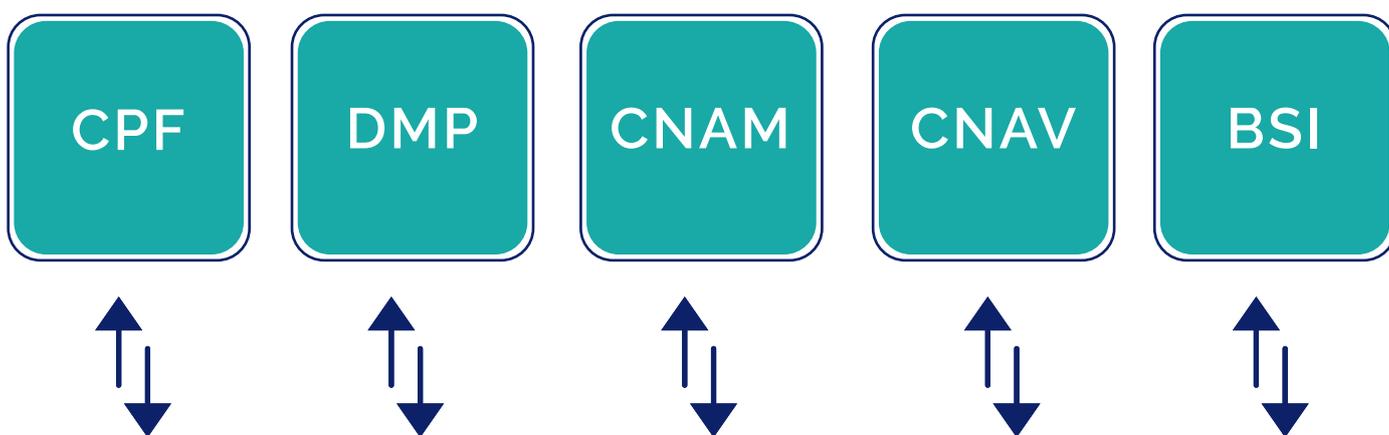
Ce scénario offre une expérience thématique à l'utilisateur sans doute plus intuitive (ma vue retraite, mes indemnités en cas d'arrêt de travail, mes remboursements complets sur les soins,...). Il n'écarte cependant pas le risque d'une hétérogénéité entre acteurs et donc un risque de ruptures du service en cas de changement d'opérateurs si un minimum d'harmonisation n'est pas opérée par grandes thématiques (ou branches de protection sociale).

### Exemple d'échange de données entre la CNAMTS et le groupe VYV

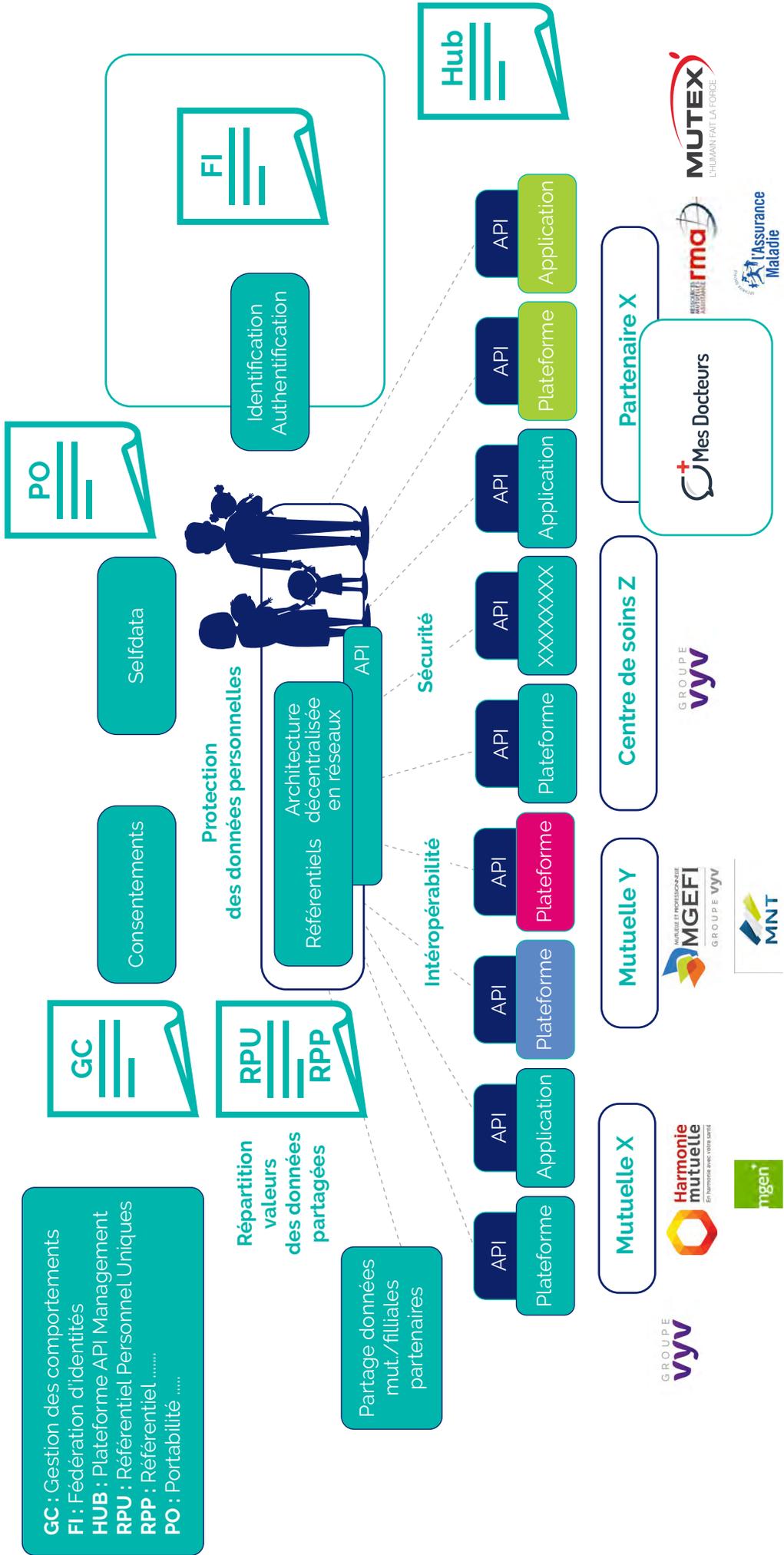
À titre d'exemple, nous citerons l'ambition du groupe VYV qui veut accompagner les personnes qu'il protège tout au long de la vie. Pour cela, il s'appuie sur l'idée de développer de nouveaux services dans l'e-santé et la protection sociale, dans le respect des droits des personnes et de la sécurité des données personnelles/santé/-médicales, en capitalisant sur l'expérience d'Harmonie Mutuelle en fédération d'identité (partenariat avec France Connect) pour généraliser une identité numérique à l'ensemble du groupe à travers une plateforme d'interopérabilité.

À titre d'illustration, l'offre de service de téléconsultation MesDocteurs permettra prochainement :

- Un accès à un médecin les jours fériés ou en cas de désert médical sans avoir besoin de se rendre aux urgences.
- Une prise en charge directe par l'AMC en se connectant sur l'extranet à l'aide des identifiants France Connect CNAM TS.
- Un enregistrement, en fin de consultation, du contre rendu de visite et de l'ordonnance dans le DMP.

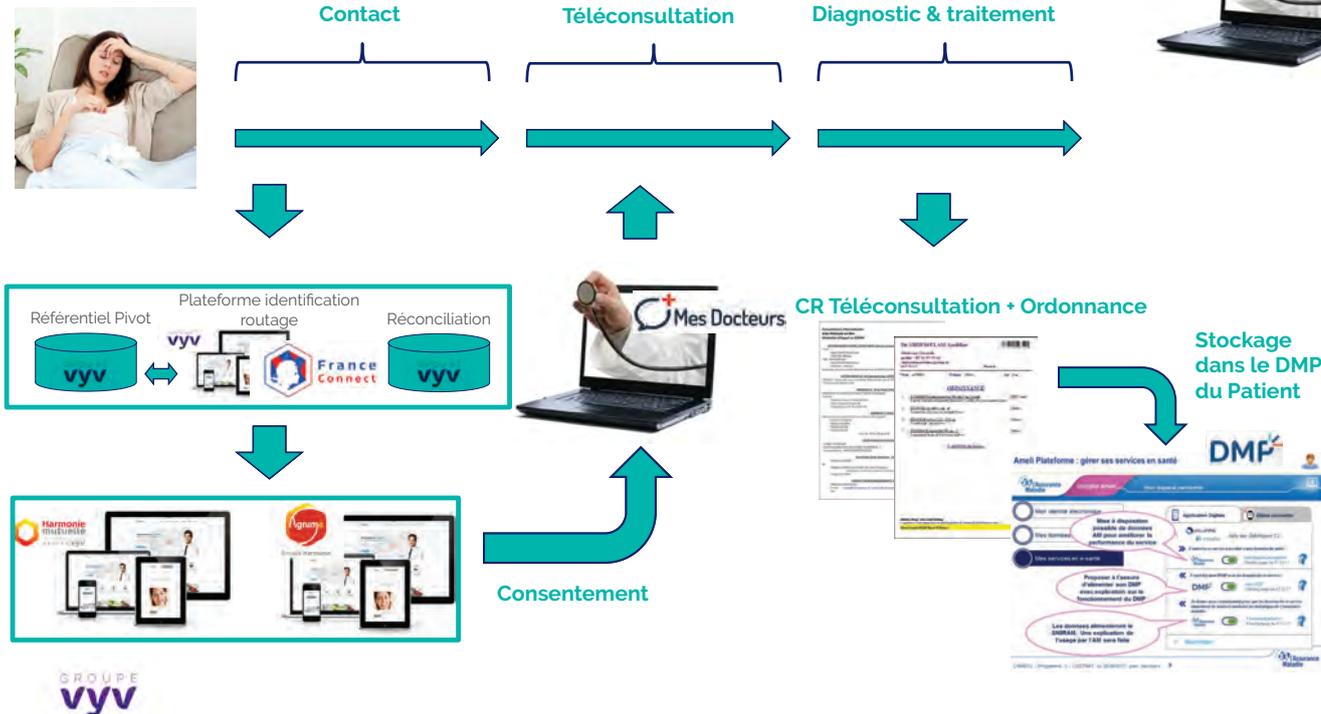


# La fédération d'identités dans la plateforme d'interopérabilité



## Cas d'usage 1 : Téléconsultation

Patient / adhérent



### IV.4.4 - ENCADRÉ JURIDIQUE

#### La mise en œuvre de la portabilité des données respectueuse des droits de la personne concernée

Si la reconnaissance d'un principe de portabilité des données apparaît comme une indéniable avancée pour les assurés, il ne faut pas moins veiller à ce que sa mise en œuvre se fasse dans le respect des besoins et des droits de ces derniers.

Il importe tout d'abord de s'attacher à identifier les souhaits et les besoins des assurés. Certains réclament un guichet unique centralisant l'ensemble de leurs données en matière de protection sociale dans lequel il serait peut-être aussi opportun d'intégrer les données des assureurs privés. D'autres sont plutôt en attente d'une approche sectorielle, qui limiterait l'effet Big Brother, et proposerait de manière autonome des informations relatives à leur santé, leur retraite ou à la prise charge de leur dépendance.

Quel que soit le système choisi, il devra proposer un niveau de sécurisation maximum, cette exigence conditionnant la confiance des usagers et donc le succès du dispositif. Son développement devra également se faire dans le respect des droits détaillés ci-dessous.

#### L'information de l'assuré

Cette exigence est imposée par différents textes : le Code civil et plus spécialement le droit des contrats, lorsque l'assuré peut être considéré comme le contractant d'un acteur privé, le Code des assurances quand le contractant à la qualité d'assureur, le Code de la santé publique ou encore la loi informatique et libertés. Les

dispositions de cette dernière seront envisagées dans un développement ultérieur.

Au-delà de ces exigences légales, le succès du dispositif suppose sa connaissance par le grand public et l'on peut à ce titre regretter la trop faible communication relative au site [mesdroits sociaux.gouv.fr](http://mesdroits sociaux.gouv.fr).

#### Le droit au respect

##### du secret médical et de la vie privée

L'effectivité du dispositif suppose évidemment que les acteurs échangent dans des systèmes interopérables mais il faut alors veiller à bien paramétrer les droits afin que chacun ait accès uniquement à ce qu'il doit connaître.

En vertu de l'article 226-13 du Code pénal, la violation du secret médical peut être punie d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende. Le fautif peut aussi voir sa responsabilité civile engagée afin d'indemniser l'assuré-victime sur le fondement de son droit à la vie privée (article 9 du code civil) ou de la violation des dispositions du code de la santé publique (article L. 1110-4).

Au-delà du professionnel de santé, peut également être poursuivie toute personne qui contribue ou participe à la violation de ces droits. Il est également concevable d'engager la responsabilité du gestionnaire dont le dispositif serait mal sécurisé.

L'accès au système ne doit donc se faire qu'avec des codes personnalisés. À ce titre, on peut être surpris que la consultation de [mesdroits sociaux.gouv.fr](http://mesdroits sociaux.gouv.fr) se fasse à partir du numéro fiscal de référence qui est pourtant commun au couple. La communication du numéro de

Sécurité sociale, ensuite exigée, ne garantit pas non plus la confidentialité. Pourtant, le secret médical appartient au seul patient. Les proches, y compris le conjoint, n'ont pas de droit particulier à la communication des informations de santé qui ne peut intervenir qu'avec le consentement du patient.

Le paramétrage devra également veiller à ce que l'employeur ait un accès limité aux contenus. L'exigence doit être la même vis à vis des assureurs qui ont l'interdiction, contrairement aux États-Unis, d'accéder aux dossiers médicaux de leurs assurés. Il ne faut pas non plus que les informations consultées soient l'occasion d'une sélection des risques à l'insu de l'assuré. Cette difficulté ne se pose heureusement pas dans le cadre d'une protection collective dans laquelle le bénéfice de la garantie est octroyé sans individualisation liée au risque couvert.

## La portabilité des données dans la réglementation sur les données à caractère personnel

Le Règlement général européen sur la protection des données personnelles (2016/679 du 27 avril 2016, dit « RGPD ») est entré en vigueur le 25 mai dernier. S'il est d'application directe, il n'est néanmoins pas autosuffisant. Chaque État membre a dû adopter un texte qui permet d'articuler pleinement le RGPD avec son droit interne. C'est chose faite pour la France, une nouvelle loi « relative à la protection des données personnelles » ayant été promulguée le 20 juin 2018 afin de modifier notre texte fondateur : la loi du 6 janvier 1978, dite « informatique et libertés ». Le Conseil constitutionnel a largement validé ce texte par une décision du 12 juin 2018. Les grandes lignes de la protection des données personnelles sont donc désormais définies en France et en Europe. Le Règlement constitue le socle, le texte majeur, la loi de 1978 devient un complément nécessaire de mise en œuvre notamment sur le rôle de la CNIL.

Le RGPD contient un article 20 relatif à la portabilité des données qui n'a pas fait l'objet de précisions par la loi du 20 juin 2018. En revanche, dans la loi n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique, dite « Loi Lemaire », un article 48 est venu introduire dans le code de la consommation des articles L. 224-42-1 et suivants relatifs à la « récupération et à la portabilité des données ». Il a été débattu dans le cadre du projet de loi relatif à la protection des données personnelles de la suppression des dispositions sur la portabilité des données introduites par la loi « pour une République numérique ». Dans le texte final de la loi du 20 juin 2018, les dispositions de la loi « pour une République numérique » n'ont pas été affectées, les dispositions du Code de la consommation sur la portabilité subsistent donc.

Avant d'examiner les données techniques sur la portabilité des données personnelles, il convient de rappeler ici ce que l'on entend par donnée personnelle et traitement de ces données (a). Nous évoquerons ensuite la portabilité des données dans le RGPD à la lumière des travaux du G29 (b).

### A. La « donnée personnelle » et son traitement

La donnée personnelle se définit comme toute information qui permet d'identifier directement ou indirectement

une personne physique, notamment par référence à un identifiant, tel qu'un nom, un numéro d'identification, des données de localisation, un identifiant en ligne, ou à un ou plusieurs éléments spécifiques propres à son identité physique, physiologique, génétique, psychique, économique, culturelle ou sociale (art. 4, 1 RGPD). Pour que des données ne soient plus considérées comme personnelles, elles doivent être rendues anonymes de manière à rendre impossible toute identification de la personne concernée. On doit préciser que l'article 4, 15 du RGPD définit les « données concernant la santé » comme étant « les données à caractère personnel résultant d'un traitement technique spécifique, relatives aux caractéristiques physiques, physiologiques ou comportementales d'une personne physique qui permettent ou confirment son identification unique, telles que des images faciales ou des données dactyloscopiques » (empreintes digitales).

La notion de « traitement » (art. 4, 2 RGPD) est assez souple elle aussi, puisqu'elle vise toute opération ou tout ensemble d'opérations effectuées ou non à l'aide de procédés automatisés et appliquées à des données ou des ensembles de données personnelles, telles que, par exemple, la collecte, le stockage ou la simple consultation.

### B. La portabilité des données dans le RGPD

L'article 20,1 du RGPD affirme que les personnes dont les données sont traitées disposent d'un droit à recevoir les données à caractère personnel les concernant et qu'elles ont fournies à un responsable de traitement. Ce droit s'exerce sur des données délivrées dans un « format structuré, couramment utilisé et lisible par machine ». Les personnes titulaires de ce droit à la portabilité « ont le droit de transmettre ces données à un autre responsable du traitement sans que le responsable du traitement auquel les données à caractère personnel ont été communiquées y fassent obstacle » (Art. 20, 1 RGPD). Le texte instaure donc un droit subjectif à la portabilité des données personnelles.

Le champ d'application de ce droit est précisé à l'article 20,1 a) du RGPD. Le droit à la portabilité des données s'exerce quand ces données ont été recueillies avec le consentement de l'intéressé (pour les données de santé par ex.) ou bien pour la bonne exécution d'un contrat ; il faut en outre que le traitement ait été effectué à l'aide de procédés automatisés (art. 20, 1, b RGPD).

De surcroît, le bénéficiaire du droit à la portabilité peut demander une transmission d'un responsable de traitement à un autre « lorsque cela est techniquement possible ». Ce droit à la portabilité ne doit pas porter atteinte aux droits des tiers (art. 20, 4 RGPD).

Les « Lignes directrices relatives au droit à la portabilité des données » adoptées par le G29 le 13 décembre 2016 et révisées le 5 avril 2017 insistent sur ce droit à la portabilité comme étant à même de faciliter la concurrence afin de passer d'un opérateur à un autre. Il est précisé dans ce document (p. 7) que les responsables de traitement qui transmettent les données à la demande de la personne concernée ne sont pas responsables du sort de ses données et que ce responsable peut continuer de conserver ces données pour des raisons d'archi-

vage (p. 8). À propos du traitement des données en ressources humaines les lignes directrices du G 29 précisent que ce droit « concernera incontestablement certaines opérations de traitement (tels que les services de paiement et d'indemnisation ou le recrutement interne » (p. 10). Enfin, il est précisé que l'obligation de portabilité suppose une interopérabilité des systèmes, mais pas une compatibilité (p. 21).

La formulation de ce nouveau droit confère donc une base légale à la réflexion sur la portabilité des données en matière de protection sociale mais est également de nature à conférer un caractère obligatoire à la mise en place de ce dispositif. En effet et en vertu de l'article 20, 3 et 4 du RGPD il est possible d'échapper à l'exigence de portabilité lorsque le traitement est nécessaire à l'exécution « d'une mission de service public » ou relève de « l'exercice de l'autorité publique » ce qui pourrait peut-être être reconnu s'agissant du dispositif relatif à la protection sociale. De manière paradoxale, la mise en œuvre de la portabilité en matière de protection sociale pourrait dès lors faire échec au droit général à la portabilité des données !

### **La portabilité dans le code de la consommation français**

La loi du 7 octobre 2016 sur la République numérique, dite loi « Lemaire » (préc.) a introduit dans le code de la consommation un droit à la portabilité pour le consommateur : « Le consommateur dispose en toutes circonstances d'un droit de récupération de l'ensemble de ses données » (art. L. 224-42-1). On observera que ce texte ne s'applique qu'au consommateur c'est-à-dire « toute personne physique qui agit à des fins qui n'entrent pas dans le cadre de son activité commerciale, industrielle, artisanale, libérale ou agricole » selon l'article liminaire du code de la consommation. Ce même code en son article L. 224-42-2 précise que la récupération de données se réalise dans les conditions de l'article 20 du règlement RGPD. Cependant, les dispositions de l'article L. 224-42-3 de ce code entrent dans un assez grand degré de précision : le consommateur doit pouvoir récupérer tous les fichiers mis en ligne et toutes les données sauf celles qui ont fait l'objet d'un enrichissement significatif afin de faciliter le changement de « fournisseur », ce qui suppose le caractère « ouvert et interopérable » du fichier. Ce texte assez contraignant soulève toutefois des questions.

Il n'est pas certain que l'article L. 224-42-3 qui instaure de lourdes obligations pour les opérateurs économiques soit complètement conforme avec l'article 20 du RGPD qui n'entre pas dans ce degré d'exigences. En outre, en le limitant au consommateur, il n'est pas absolument certain qu'il s'applique au salarié, encore moins à l'autoentrepreneur.

Quelles que soient les questions que les dispositions introduites par la loi « République numérique » soulèvent, on doit préciser que ce texte n'est pas applicable en l'état car le décret d'application n'a pas été adopté.

En conclusion sur les textes relatifs à la portabilité, seul l'article 20 du RGPD est porteur, pour le moment, d'une base juridique contraignante en créant pour toute personne physique un droit subjectif à la portabilité

des données. Ce droit issu du RGPD devrait s'appliquer au salarié ou à toute personne exerçant une activité professionnelle en son nom propre, sans avoir recours à une forme sociétaire. Tel n'est pas le cas en revanche des dispositions du code la consommation qui pourraient très éventuellement s'appliquer au salarié (cela n'est pas avéré), mais ne sont pas en vigueur pour le moment en l'absence de décret d'application.

### **Le consentement de l'assuré ?**

En vertu de cette réglementation spéciale, le traitement des informations d'une personne ne peut normalement se faire sans son consentement express. Des exceptions existent, variables selon la qualité publique ou privée du responsable de traitement. Ainsi, le consentement n'est pas requis si le traitement est réalisé en vertu d'une obligation légale, ce qui pourrait être le cas si les autorités publiques décidaient de rendre impératif le dispositif de portabilité en matière de protection sociale. Peut-être celui-ci sera-t-il facultatif dans un premier temps pour ne devenir obligatoire qu'ensuite, comme cela s'est fait par exemple pour la déclaration en ligne des impôts sur le revenu.

Les responsables de traitement pourront également se dispenser du recueil du consentement de la personne concernée en invoquant le fait que le traitement est réalisé en « exécution d'une mission de service public » ou qu'ils réalisent « un intérêt légitime ».

L'invocation de ces exceptions ne dispense néanmoins pas le responsable de traitement d'informer la personne concernée sur les modalités du traitement opéré.

### **L'information de la personne concernée**

La loi du 6 janvier 1978 impose notamment d'indiquer à la personne concernée l'identité du responsable du traitement qui en définit la finalité ainsi que les modalités de mise en œuvre, la raison d'être de ce traitement, la durée de conservation des données ou encore les différents droits dont elle dispose. Le RGPD a renforcé ces droits en posant le principe d'un droit à la transparence qui suppose de délivrer l'information dans un format adapté et non dans un jargon technique.

### **Le droit d'opposition au traitement**

La personne concernée dispose du droit de refuser que ses données soient traitées. Le responsable de traitement peut passer outre ce droit à la condition qu'il prouve qu'ils existent « des motifs légitimes et impérieux » à la réalisation du traitement.

Si la finalité des opérations permettant la mise en œuvre de la portabilité des données apparaît indiscutablement légitime, on peut cependant douter de son caractère impérieux ce qui devrait laisser la possibilité de s'opposer à une intégration dans ce dispositif.

### **Le droit d'accès aux données**

Les assurés dont les données sont traitées doivent être en mesure de consulter l'intégralité des contenus les concernant, même ceux non mis à disposition. La consultation est gratuite et peut se faire à distance ou sur place par une consultation directe des écrans. La remise d'une

copie des données peut même être exigée. Seule la preuve du caractère abusif de la demande permet de s'opposer à l'exercice de ce droit d'accès.

### Le droit de rectification des données

Suite logique de la reconnaissance d'un droit d'accès, l'assuré peut prétendre corriger les données le concernant. Le responsable de traitement est en effet tenu de détenir des données « exactes » ce qui impose d'ailleurs la réalisation d'une veille permanente sur les éléments compilés.

Le recours à la Blockchain, envisagé pour sécuriser les données du dispositif de portabilité, risque à ce titre de poser difficultés. Ce procédé reconnu infalsifiable car la modification des données enregistrées suppose une délicate modification de toutes les étapes de la chaîne de blocs confère un caractère définitif aux contenus difficilement compatible avec le droit de rectification. Il reste heureusement possible de se soustraire au respect de ce droit en établissant le caractère impossible de la rectification, ce qui devrait ici pouvoir être invoqué. Il n'en reste pas moins que la technique de la Blockchain pose problème en cas de découvertes d'éventuelles erreurs dans le relevé de carrière d'un assuré et donc du calcul de ses droits...

### Le droit à l'effacement des données

La personne concernée peut prétendre à un « droit à l'oubli ». L'exercice de ce droit peut cependant être refusé lorsque le traitement est réalisé en vertu d'une obligation légale ou d'une mission de service public ce qui devrait pouvoir être reconnu s'agissant des traitements permettant la mise en œuvre de la portabilité des données.

### La responsabilisation de la personne concernée ?

L'ambition de la reconnaissance de ces différents droits est de permettre à la personne concernée de prendre le contrôle sur l'utilisation de ses données, de décider à qui elle les donne et ce qu'il en sera fait. Cette logique dite « d'autodétermination informationnelle » ou « d'empowerment » apparaît comme une avancée mais suppose néanmoins la compréhension et la capacité de l'assuré ce qui implique de soigner le volet informationnel du dispositif.

L'autodétermination sous-tend également une certaine responsabilisation de l'assuré amené à gérer ses droits à la retraite, voire à la formation, cette responsabilité s'accroissant d'ailleurs avec les nouvelles formes de travail.

### Les sanctions en cas de violation des droits

Le respect des différents droits prévus par la réglementation sur la protection des données est garanti par l'application de sanctions que le RGPD a considérablement renforcées. En cas de manquement la Cnil peut désormais infliger des sanctions administratives pouvant s'élever à 20 millions d'euros ou à 4 % du chiffre d'affaire annuel mondial du responsable de traitement. Cette évolution participe d'une volonté de responsabilisation exprimée au travers du principe d'*accountability*. Elle a été organisée en contrepartie d'un allége-

ment des formalités préalables à réaliser auprès de la Cnil. Les responsables de traitement sont dorénavant censés s'autoréguler, la nomination souvent obligatoire d'un délégué à la protection des données devant sécuriser ce changement de paradigme.

Un régime dérogatoire est toujours prévu en cas de traitements de données de santé et implique le contrôle préalable de la Cnil. Reste cependant à savoir si dans le cadre de la portabilité des données en matière de protection sociale sont traitées des données de santé ou de simples données administratives. Probablement les deux, ce qui suppose d'organiser des modalités distinctes de traitements.

Les sanctions encourues étant lourdes, mieux vaut dès lors s'attacher à développer un dispositif respectueux des droits des assurés.

*Lydia Morlet-Haidara, Maître de conférences à l'Université Paris Descartes, Vice-Doyen de la Faculté de Droit de l'Université Paris Descartes, en charge du numérique*

*Luc Grynbaum, Professeur à l'Université Paris Descartes, Avocat Of Counsel chez De Gaulle Fleurance & associés.*



## IV.5 - CONCLUSION DU FOCUS 2 FRANCE « La portabilité et la gestion des droits liés aux nouvelles formes possibles de travail »

Par Pierre Mayeur, Directeur Général de l'OCIRP

Les distinctions traditionnelles entre protection sociale de base, protection sociale complémentaire et protection sociale supplémentaire tendent à s'effacer en raison de deux chocs de transformation majeurs :

- **Le choc de l'individualisation** : les systèmes actuels semblent évoluer sur un affadissement des logiques collectives au profit d'une mise en avant des droits des personnes ;
- **Le choc numérique** : les assurés ne comprennent plus que la gestion de leurs droits soit rendue complexe par l'existence de différents régimes et systèmes informatiques étanches ; la tendance (ou la tentation) est en conséquence de conduire à la rationalisation et/ou la fusion des structures gérant la protection sociale.

Plus encore que la question des statuts, c'est bien l'organisation, le fonctionnement et la gestion de la protection sociale dans son ensemble qui mérite d'être repensée au regard de ce double choc. Cette refondation ne pourra être conduite qu'avec l'ensemble des acteurs (pouvoirs publics, partenaires sociaux, organismes gestionnaires).

# V - LA TRANSFORMATION DIGITALE ET SES IMPACTS SUR LE MONDE DU TRAVAIL

## V.1 - Les enjeux de la quatrième révolution digitale

La transformation digitale ou numérique est la capacité donnée aux organisations (entreprises, associations, instances publiques mais aussi particuliers) d'intégrer des technologies digitales dans leur quotidien afin de faire évoluer leurs activités quotidiennes (production, gestion, vente...) mais également leurs modèles économiques.

Dans son rapport<sup>79</sup> « transformation numérique et vie au travail », Bruno Mettling<sup>80</sup> indique six impacts majeurs que la transformation du numérique aurait sur le monde du travail :

- La diffusion massive de nouveaux outils de travail.
- L'impact sur les métiers et les compétences.
- L'environnement de travail des cadres.
- L'impact sur l'organisation du travail.
- L'impact sur le management.
- De nouvelles formes de travail hors salariat.

Le rapport Pennel<sup>81</sup> a, quant à lui, souligné quatre évolutions majeures, qui au cours des dernières décennies, a engendré de nouvelles formes d'emploi permettant à ces dernières de se diversifier.

- L'occupation d'un emploi à vie n'est plus la norme (transformation dans l'entreprise et hors de l'entreprise)
- Le statut ne se définit plus seulement par la profession du travailleur
- La pluralisation des statuts de salariés (35 contrats de travail coexistent en France et seulement 58 % d'entre eux sont des CDI<sup>82</sup>)
- La fin de l'unicité de l'employeur (temps partiel, intérim, portage salarial...) – 2,3 millions de personnes en France cumulent plusieurs activités professionnelles.

Toutes les études disponibles font ressortir les enjeux de la quatrième révolution industrielle : la révolution digitale.

Le rapport de la Banque mondiale sur le développement dans le monde consacré aux dividendes digitaux<sup>83</sup> dresse les opportunités et les risques de cette révolution.

Les technologies numériques agissent au travers de trois principaux mécanismes<sup>84</sup> :

→ **Un effet dit d'inclusion** : l'internet diminue les coûts de recherche et d'information. Ceci facilite la création et l'expansion de nouveaux marchés solvables et des échanges commerciaux et par conséquent la création d'emplois et d'accès à de nouveaux services y compris publics.

→ **Un effet dit d'efficience** : la baisse du prix des technologies digitales conduit les entreprises et les administrations à automatiser certaines de leurs activités.

→ **Un effet dit d'innovation** : des innovations de produits aussi bien que des innovations de process.

Les bénéfices des nouvelles technologies de l'information sont multiples. Pour les entreprises elles étendent leur zone de chalandise en accroissant la productivité de leur capital et en intensifiant la concurrence, qui elle-même suscite davantage d'innovation. Internet offre aux citoyens la possibilité d'un meilleur accès aux services publics. Les bénéfices de la digitalisation ne se concrétisent pas toujours et les risques sont réels.

Ainsi, certaines entreprises ont acquis des positions dominantes sur internet, comme celle de Google, par exemple. Un autre risque très sérieux est celui de la progression des inégalités sur le marché du travail. La numérisation de l'économie est considérée comme le principal responsable du phénomène de polarisation du marché du travail, c'est-à-dire la diminution de la part des emplois intermédiaires dans l'emploi total au profit des emplois à faible et à très haute qualification.

L'effet de la digitalisation sur la quantité d'emplois est l'objet de nombreux travaux dont les conclusions sont encore débattues.

Selon l'étude de Carl Frey et Michael Osborne<sup>85</sup>, qui à partir de l'analyse de 702 métiers, déduit que dans les 20 prochaines années, 47 % des emplois aux Etats Unis seraient menacés par l'automatisation et en particulier l'intelligence artificielle et les robots. En Europe, les estimations faites par le Think Tank bruxellois Bruegel concluent à un chiffre de 54 %, des emplois menacés par l'automatisation avec des chiffres oscillant selon les pays entre 48 % (Irlande) et 62 % (Roumanie), la France étant plutôt dans le bas de la fourchette (50 %)<sup>86</sup>.

79 Rapport publié en 2015, destiné à la ministre française du travail.

80 PDG d'Orange Middle East and Africa.

81 Pennel Denis - Pour un Statut de l'Actif : Quel droit du travail dans une société post salariale ? Paris : Génération Libre, Alternative France Europe ; 2015

82 Contrat à durée indéterminée.

83 World Bank, World Development Report, Digital Dividends, 2016.

84 Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale, rapport de l'I.G.A.S – Mai 2016.

85 Carl Benedikt Frey, Michael Osborne, The future of Employment : How susceptible are jobs to Computerization, 2013.

86 Jeremy Bowles ; *The Computerisation of European Jobs*, 2014.

Les métiers les plus menacés étant ceux des employés de bureau, de la vente et du commerce, du transport et de la logistique ou de la construction. En revanche, les employés les moins menacés seraient ceux de l'éducation, des arts et des médias, du droit et de la santé.

## V.2 - Les mutations du travail et de l'emploi

Les causes des changements du travail sont multiples et le processus de digitalisation n'en est qu'une des composantes.

En effet, l'intensification des échanges mondiaux a multiplié le recours par les firmes aux fournisseurs à l'étranger (outsourcing) et aux filiales à l'étranger (offshoring). Alors que l'apparition du chômage, la financiarisation et la déréglementation ont accru le pouvoir des entreprises, la fragmentation de la chaîne de valeur a produit des effets sur les frontières de l'entreprise, sur l'organisation du travail et sur le contenu même des qualifications.

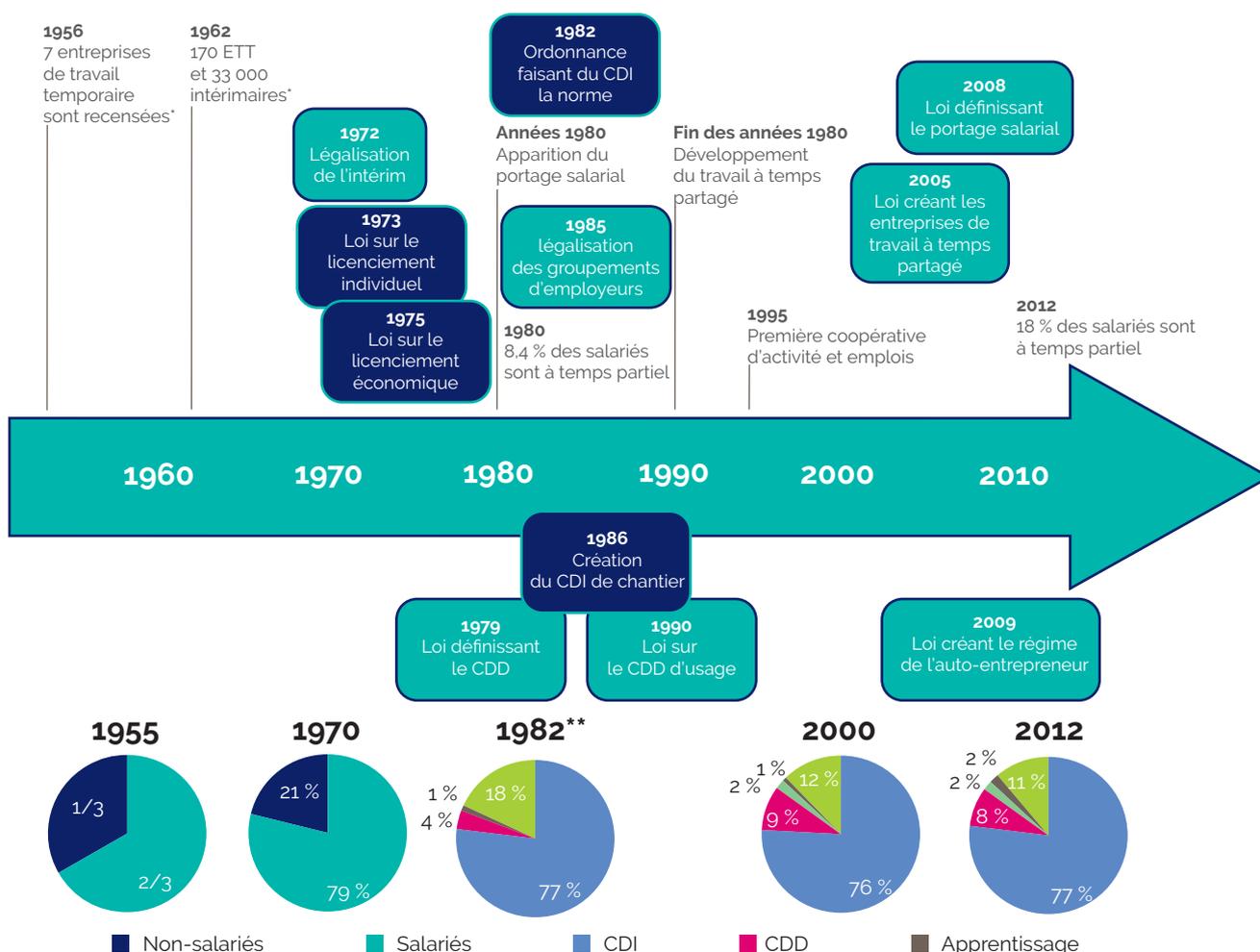
La tertiarisation de l'économie, la féminisation de la main d'œuvre, l'individualisation du rapport au travail

ont été également des moteurs de changement importants au travail.

Dès la fin des années 1990, le travail ne s'effectuait plus dans la cadre de la relation d'emploi classique fondée sur le lien de subordination entre l'employeur et le salarié. Les frontières se sont estompées. A ces tendances s'ajoute un modèle social qui repose sur un postulat périmé. En effet, en France, la population des 25-54 ans assure à elle seule près de 80 %<sup>87</sup> des emplois du pays alors qu'elle ne représente que 37,9 %<sup>88</sup> de la population totale.

L'hexagone se distingue ainsi des autres grands pays industrialisés par une faible activité des populations situées aux extrémités du spectre démographique. Le taux d'emploi des moins de 25 ans (les « jeunes ») était fin 2016 de 27,9 %<sup>89</sup>, soit 36 points de moins que le taux d'emploi national. Ce même taux est de 44,9 % en Suède, 45,8 % en Allemagne et de 50,9 % au Royaume-Uni. Quant aux personnes de plus de 55 ans (les « seniors »), leur taux d'emploi était de 49,8 % à la même époque.

La France se trouve confrontée à l'effritement du pacte de solidarité nationale, conçu en 1945, par lequel les actifs financent les études des jeunes et les retraites des seniors.



\*Belkacem R., Kornig C., Michon F. (2006), « Les origines du travail intérimaire et son développement en Europe », *Les nouveaux enjeux du travail intérimaire. Le détachement, l'insertion sociale et professionnelle, la formation des travailleurs intérimaires, la mutation des modèles nationaux du travail intérimaire.*

\*\*1982 : Premières données sur la structure du salariat

Source : Conseil d'Orientation pour l'emploi - Rapport sur l'évolution des formes d'emploi, 2014.

87 OCDE, Labour Force Statistics Database, 2016.

88 INSEE Population par sexe et groupe d'âge en 2018.

89 OCDE, Population shares by ages, 2016.

Aujourd'hui, seuls 11 % des jeunes français se disent prêts à payer des impôts pour financer les retraites de leurs aînés contre 63 % en Chine, 35 % au Danemark et 32 % aux États Unis<sup>90</sup>.

Le fossé générationnel s'est creusé entre les « baby-boomers », qui bénéficient d'une des retraites les plus longues du monde<sup>91</sup> et la « génération chômage » née dans les années 1980.

Pour ré-enchanter la solidarité entre les générations, il semble nécessaire de reconsidérer les effets de la mondialisation de l'économie, et avec elle, la disparition progressive du modèle ternaire des trois âges de la vie et des temps sociaux (enfance/ jeunesse – associée à l'éducation et la formation, l'âge « adulte » associé au travail salarié et à la « parentalité », puis la vieillesse associée à la retraite). Cette transition brouille les seuils traditionnels des âges et donne naissance à une diversification croissante des trajectoires individuelles des vies qui deviennent plus incertaines et aléatoires avec la dissolution de l'encadrement normatif traditionnel, même si la liberté individuelle augmente. Un tel bouleversement exige une réflexion profonde sur les politiques appropriées pour adapter la prise en charge de ses effets en matière de formation tout au long de la vie, de transitions entre travail et autres occupations non marchandes, de protection sociale, et des rôles respectifs de l'État, de la collectivité et des individus dans une « nouvelle solidarité »<sup>92</sup>.

## V.3 - Les cinq tendances de l'évolution du travail

Martin Richer<sup>93</sup> décrit cinq nouvelles tendances sur l'avenir du travail à l'ère du numérique.

### V.3.1 - La fragmentation du travail

La fragmentation du travail pour accroître la productivité est historique, le Taylorisme en est la preuve, elle

est liée à la volonté des acteurs économiques d'augmenter les gains de productivité.

Sous l'impulsion des stratégies d'externalisation depuis le début des années 1980, le travail s'est décomposé en tâches élémentaires et distribuées entre opérateurs.

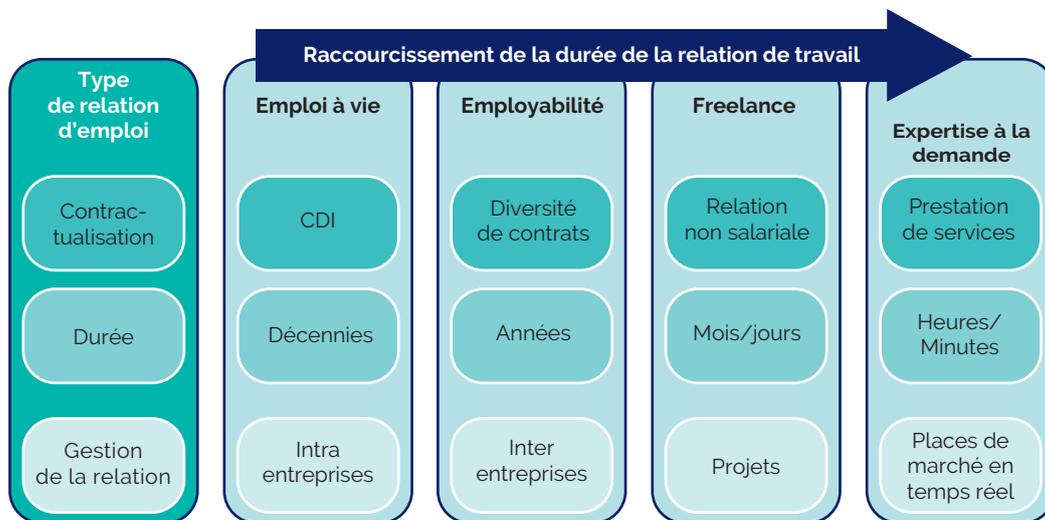
Les chaînes de valeurs se sont stratifiées : un donneur d'ordres maîtrise l'activité des sous-traitants de premier rang, qui eux pilotent des sous-traitants de rang 2. La plupart des grands groupes se sont recentrés sur l'amont de leurs filières (Recherche et développement, conception, industrialisation...) et l'aval (commercialisation, service après-vente, recyclage...). Ils ont consacré des efforts importants à créer leur écosystème, à savoir une communauté économique supportée par l'interaction entre l'entreprise, les individus et d'autres parties prenantes.

Cette fragmentation est accélérée (et non initiée) par l'ubérisation de l'économie qui facilite la dématérialisation du travail.

Les conséquences de cette fragmentation, selon l'étude annuelle du cabinet Deloitte sur les tendances des ressources humaines - HR trends - en 2020, 50 % des personnes qui travaillent pour une entreprise ne seront pas des salariés.

Deuxième conséquence de cette fragmentation, l'intensification du travail. Une étude de Gloria Mark de l'université de Californie<sup>94</sup> montre que l'employé américain est interrompu toutes les 3 minutes en moyenne et qu'il lui faut environ 23 minutes pour revenir à son travail et se concentrer à nouveau. Ces interruptions rapprochées nécessitent un effort supplémentaire pour trouver la cohérence dans un environnement dispersé. Cette sollicitation supplémentaire génère une charge mentale additionnelle source de stress. D'après Office Vibe, start-up canadienne, qui mesure l'engagement des salariés, 57 % des interruptions au travail proviennent

### Vers une généralisation du travail à la demande ?



Source : Adapté de Thomas Malone « *The spectrum of jobs* » 2003

<sup>90</sup> Fondation pour l'innovation politique, les jeunes face à leur avenir.

<sup>91</sup> OCDE – Panorama des pensions en 2017.

<sup>92</sup> Où va la protection sociale ? Sous la direction d'Anne-Marie Guillemard, Paris : PUF, Collection Le lien social, 2008.

<sup>93</sup> Diplômé de HEC, consultant en matière de RSE et parmi d'autres fonctions, coordonnateur du pôle entreprise, travail et emploi de Terra Nova, Think Tank.

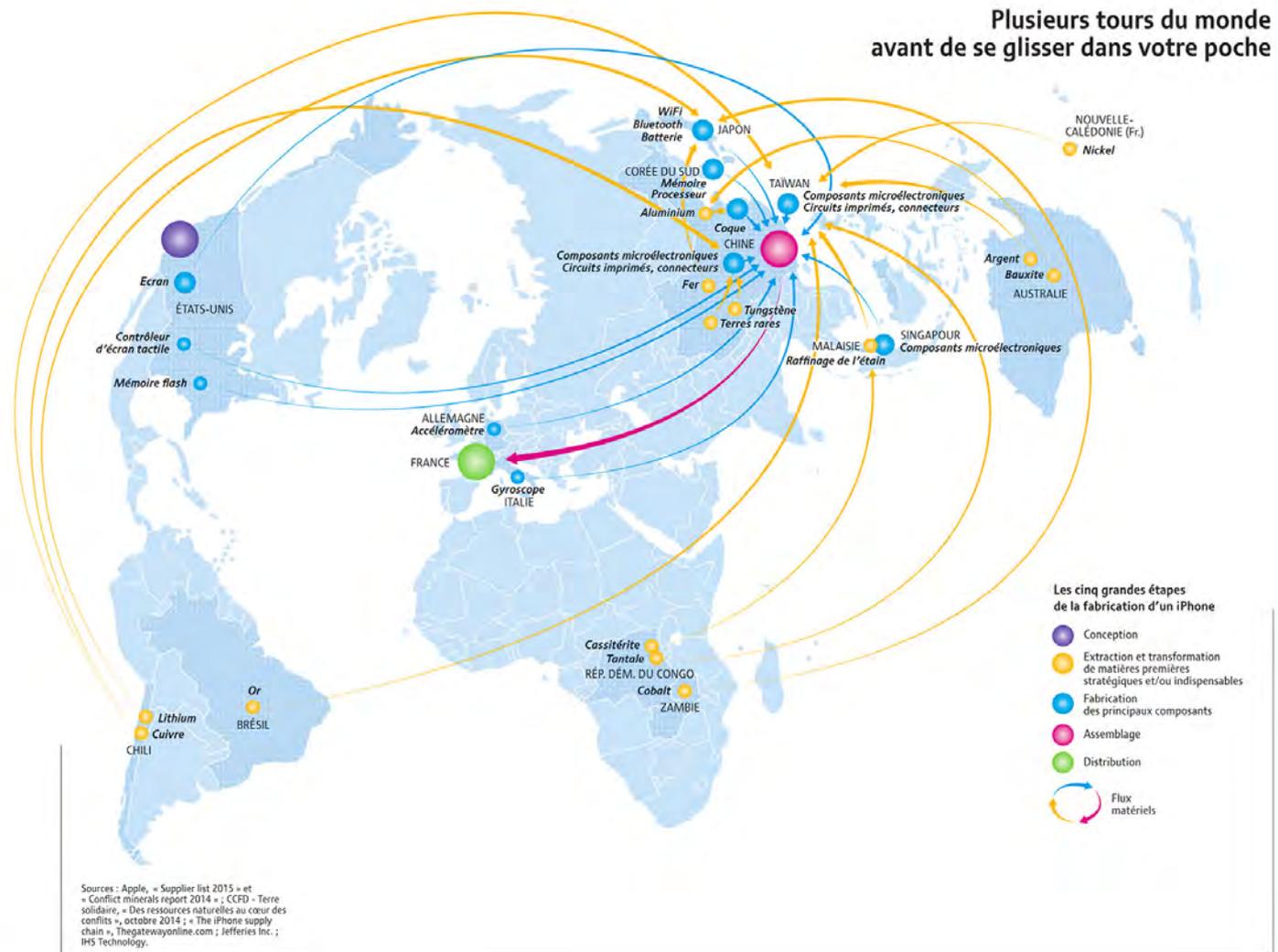
<sup>94</sup> Mark Gloria, Gudith Daniela et Klocke Ulrich « the cost of interrupted work : more speed and stress ».

des réseaux sociaux ou du basculement entre différentes applications. Enfin si l'on considère qu'en moyenne un utilisateur occidental consulte son smartphone 150 fois par jour, il est important de prendre en compte que le téléphone accroît cette fragmentation du travail.

Troisième conséquence de cette fragmentation du travail, la recomposition de la chaîne de valeur. La fragmentation du travail conduit à un découplage entre développement, prototypage, fabrication, commercialisation et recyclage avec une tendance des entreprises

à la spécialisation sur l'un des maillons de la filière. Parallèlement une distribution mondialisée du « travail marchand » issu de l'ubérisation de l'économie qui recompose les processus de création de valeur s'opère. Ainsi, une étude du cabinet IHS Markit<sup>95</sup> permet de reconstituer le prix de revient du modèle de l'iPhone X à partir de ces composants. Ce modèle revient à 370,25\$, pour un prix de vente aux États Unis à 999\$. La division internationale du travail, entre conception, fabrication des composants et assemblage garantit à l'entreprise une marge brute soit une marge de 63 %. Le Schéma de Cécile Marin<sup>96</sup> parle de lui-même.

### Plusieurs tours du monde avant de se glisser dans votre poche



### V.3.2 - L'automatisation

Les tâches à faible valeur ajoutée sont automatisées et prises en charge par les robots, les imprimantes en 3D pour la fabrication de prototypes et les algorithmes pour la production de services.

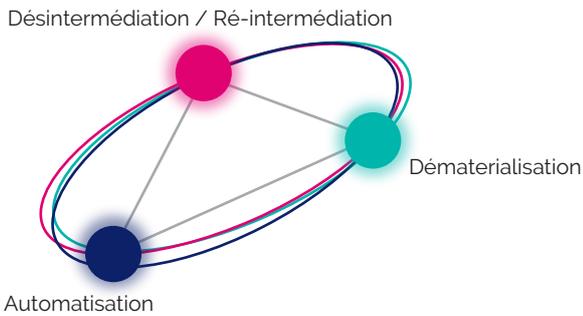
Cela ne signifie pas que les tâches à faible valeur ajoutée disparaissent pour autant car elles sont en partie assurées dans les métiers qui requièrent une proximité

physique et une réactivité émotionnelle que l'automatisation a (encore) du mal à prendre en charge.

Pour le MIT et Capgemini consulting, les entreprises qui ont saisi l'opportunité du numérique affichent des profitabilités supérieures de 26 %. Le Medef<sup>97</sup> et McKinsey évalue à 100 milliards d'euros par an de croissance supplémentaire si la France rejoint les pays les plus avancés en matière de digitalisation (soit +5 points de PIB).

<sup>95</sup> The \$999 iPhone X is estimated to include less than \$400 in parts.  
<sup>96</sup> Cécile Marin : comment ne pas payer le travail au juste prix, le monde diplomatique, juin 2015.  
<sup>97</sup> Mouvement des entreprises de France.

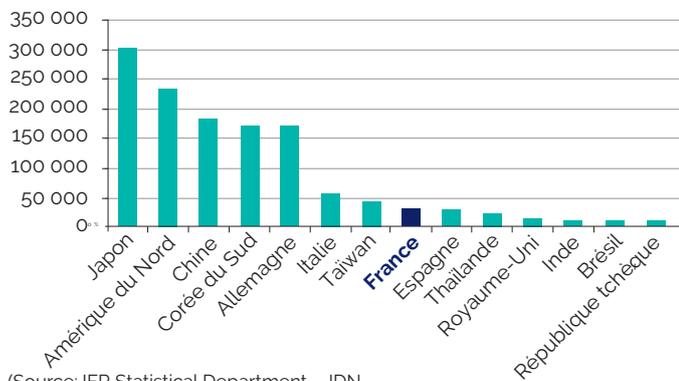
## La triangulation de la transformation numérique



Source : rapport au gouvernement : « la nouvelle grammaire du succès - la transformation numérique de l'économie française - Philippe Lemoine

D'après l'étude Randstad Workmonitor<sup>98</sup>, 27 % des français pensent que leur métier sera automatisé dans 5 à 10 ans.

### Nombre de robots industriels opérationnels en 2014



(Source: IFR Statistical Department - JDN)

Grâce aux progrès technologiques, les modalités de travail évoluent. Les emplois peu qualifiés, avec des tâches répétitives, sont régulièrement remplacés par des machines certes, mais la création et le développement des machines, puis leur utilisation, nécessitent des compétences nouvelles. Selon une étude d'Adecco Group, le futur du travail est « de passer de travailleurs réalisant des tâches routinières et répétitives à des travailleurs du savoir ». Par ailleurs, une étude anglaise du think tank Z-Punkt a mis en évidence une convergence forte entre les technologies et les expertises. D'après l'étude, la frontière entre certaines disciplines tend à disparaître pour converger vers de nouveaux modèles économiques, avec notamment un accroissement de la robotisation.

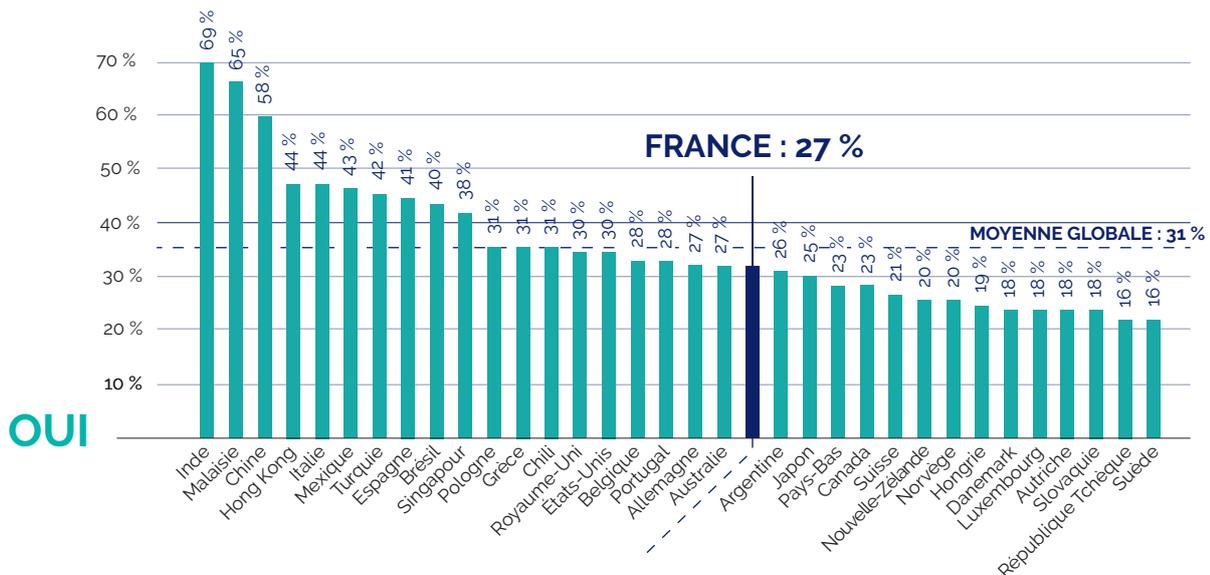
Ces évolutions entraînent l'apparition de nouveaux métiers. Ainsi, un tiers des emplois créés ces 25 dernières années aux États Unis n'existaient pas. Une étude de McKinsey en 2011 estimait qu'Internet avait détruit 500 000 emplois en France, tout en créant 1,2 millions de nouveaux emplois.

### V.3.3 - « La plateformes »

Une fois le travail fragmenté et automatisé, il peut être « platformisé ». Les plateformes collaboratives qui peuvent être définies comme des « services électroniques jouant une fonction d'intermédiaires dans l'accès à des informations, contenus, des services ou des biens, ont créé de nouveaux marchés<sup>99</sup>.

Selon une enquête réalisée par l'ONG Britannique NESTA<sup>100</sup>, 90 % des plateformes qui opèrent en Europe ont émergées depuis 2000 et 65 % depuis 2010.

### Pensez-vous que votre travail sera automatisé dans les cinq à dix années à venir



Source : <http://ressource.grouperandstad.fr/robotisation-un-futur-sans-emploi/>

<sup>98</sup> Étude réalisée par Randstad Workmonitor, menée en France en Novembre 2015 auprès de 1000 employés de 18 à 65 ans.

<sup>99</sup> Les plateformes collaboratives ne sont qu'une des catégories des plateformes digitales, comme les moteurs de recherche (Google, Yahoo, Bing, Baidu, Sogou ...) qui sont des plateformes de référencement, les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, Twitter...) qui offrent des espaces d'expression, les répertoires audiovisuels dématérialisés (Spotify, Netflix...), les plateformes de partage vidéo (YouTube,...).....

<sup>100</sup> Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale, rapport de l'IGAS, mai 2016

Les premières plateformes créées étaient des places de marché, tel qu'eBay et les plateformes de partage proprement dites, telles que Airbnb et Uber sont apparues après en 2009.

La plateformes accentue la polarisation du marché du travail : les travailleurs les plus qualifiés se vendent sans difficultés au plus offrant. Antonio Cassili, enseignant en sociologie à Telecom Paris, a créé le terme de « digital labour » pour désigner l'activité générée par ces plateformes. Elles créent de nouvelles formes de travail, hors de la structure de l'entreprise, hors de son lieu et de son temps et sans rémunération salariée et la protection sociale qui y est rattachée.

Selon le rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales<sup>101</sup> les principales opportunités et les principaux risques des plateformes collaboratives dans le domaine social peuvent être résumés ainsi.

Les plateformes collaboratives accentuent la mondialisation du marché du travail.

Les mutations du travail accélèrent la transition du labeur de force vers les tâches à forte densité cognitive. Ajoutée à la dématérialisation du travail et à la tertiarisation des activités et des métiers, cette transition a des conséquences importantes en termes de santé

au travail. La pénibilité mue avec une diminution des Troubles Musculo-Squelettiques mais une montée des Risques Psycho Sociaux auxquels les travailleurs des plateformes sont fortement exposés (isolement professionnel combiné à une faible latitude décisionnelle).

Mais la victoire de ce nouveau type de taylorisme n'est pas consommée. Ronald Heifetz, professeur à Harvard a théorisé la notion « d'adaptative work » (travail à géométrie variable) pour démontrer que le travail ne passe plus par des solutions prédéfinies mais par des processus de coopération / innovation. Il combine des activités de formes multiples, certaines rémunérées d'autres non et y associe des intervenants eux aussi multiples (les clients, la foule : crowd-funding, crowd-sourcing...). Ce qui reste vivant dans le travail c'est l'adaptation rapide aux aléas, la capacité de réaction aux changements qui protègent le travail face à la fragmentation, l'automatisation et la plateformes.

### V.3.4 - L'individualisation

La valeur du travail ne réside plus dans la force physique, dans les processus modélisables (donc repliables) ou dans la simple restitution de connaissances. Elle réside désormais dans la capacité à faire preuve d'empathie, de sympathie, de créativité, à interpréter, à prendre l'initiative, à s'adapter aux aléas, à produire de l'innovation, à collaborer. C'est l'ère de l'individualisation.

#### PRINCIPALES OPPORTUNITÉS

Création d'emplois directs et indirects (meilleur appariement offre/demande de travail ; plus de flexibilité pour les entreprises)

Inclusion des personnes les plus éloignées de l'emploi (femmes, migrants, non-qualifiés, personne en situation de handicap...)

Complément de revenus pour les travailleurs

#### PRINCIPAUX RISQUES

Plus de chômage dans les secteurs traditionnels

Plus grand isolement social et professionnel

Plus grande volatilité des revenus  
Cercle vicieux de baisse des rémunérations  
Moindres rémunérations

Moindre formation financée par les employeurs

#### CONDITIONS DE TRAVAIL

Plus de flexibilité du temps de travail

Développement d'organisation du travail plus autonome (freelances...)

Gains de productivité du travail

Plus d'insécurité du travail  
Temps partiel subi et horaires contraints  
Parcellisation du travail (travail à la demande...)

Nouvelles formes de dépendance économique et du pouvoir de direction  
Moindre protection contre certains risques sociaux (chômage...)

Plus de stress au travail

#### RELATION COLLECTIVE DU TRAVAIL

Nouvelles formes de représentation  
Nouvelles modalités d'action collective

Rôle moindre des syndicats  
Diminution du poids de l'action collective

#### SÉCURITÉ SOCIALE

Recouvrement simplifié et sécurisé grâce à plus de traçabilité  
Accroissement des revenus par la poly-activité

Complexité des situations professionnelles (poly-activité)  
Érosion de l'assiette sociale (évasion sociale, moindres rémunérations...)  
Développement du travail dissimulé et des faux indépendants

Source : IGAS d'après OCDE et BIT

Pierre Bréchon<sup>102</sup> définit l'**individualisation** comme une « recherche d'autonomie et de valorisation des choix individuels », à distinguer de l'individualisme « qui lui désigne plutôt un repli sur soi ». De même Bruno Cautrès<sup>103</sup> marque la différence : « l'individualisme c'est chacun pour soi, l'individualisation c'est chacun son choix ».

Le Big data qui a d'abord collecté les données externes pour satisfaire au mieux les clients, se tournera vers les données liées au travail dans l'optique de les optimiser ou de surveiller la santé des travailleurs.

C'est le « quantified self » qui collecte, mesure et analyse les données corporelles, couplé au « wearable computing » (appareils numériques intégrés dans les vêtements) et aux caméras de life-logging (permet d'enregistrer la vie de l'utilisateur) convergeront vers le smartphone, cœur du système.

Ce mouvement de personnalisation entre en tension avec une tendance contradictoire à une standardisation de plus en plus poussée du travail. Tendance contrebalancée par de nouvelles solidarités de travail, de nouveaux contre-pouvoirs. Ainsi aux États Unis, la Freelancers union, le grand syndicat des travailleurs indépendants, créée en 1995, continue à se développer et propose désormais à ses adhérents un accès à la santé, une protection contre le non-paiement de leur travail et contre l'instabilité de leurs revenus.

En Allemagne, le mouvement FairCrowdWorkWatch, lancé en 2015 par le syndicat de métallurgie IG Metall autour d'une plateforme permet aux travailleurs d'évaluer les donneurs d'ordres pour identifier les plus indélicats d'entre eux et améliorer les conditions de travail.

Derrière cette tendance se profile l'étape suivante de la singularisation, qui implique que nous ne nous définissons plus par rapport à notre travail mais par rapport à nos activités - qu'elles soient professionnelles ou non.

Dans le travail, la personne prend le pas sur l'individu, sur son appartenance (à une entreprise, à un métier...), les talents clés, gagnants de cette mondialisation numérique, bénéficient d'une grande liberté de choix dans l'orientation de leur carrière et se forment continuellement. L'aspiration à l'autonomie les pousse à adopter des statuts d'entrepreneur ou mixte (salarié à temps partiel et entrepreneur ou membre d'une micro-entreprise). On observe le développement de la pluri-activité et de la multi-activité (plusieurs activités consécutives dans la même carrière mais aussi plusieurs activités différentes à un moment donné).

Les travailleurs les moins qualifiés viennent aussi à la multi-activité mais de façon contrainte et souvent sous forme de sous-traitance.

Les « slashers » (mot tiré de slash, qui désigne la barre oblique [/] de nos claviers) ouvrent quant à eux l'ère du self-emploi et de la pluri-activité. Ils recherchent leur épanouissement dans et / ou à côté du travail, ils cumulent différentes activités qui les définissent (professionnelles ou personnelles ; rémunérées ou non) créant une disjonction accrue entre le travail qui rémunère et l'activité qui épanouit.

### V.3.5 - Le lien de subordination

Pour montrer le relâchement du lien entre la personne et l'entreprise, Denis Pennel<sup>104</sup> parle « d'entreprises de travailleurs fixes et de travailleurs sans entreprises fixes ». Le développement de la flexibilité du marché du travail et l'accélération des mobilités professionnelles proviennent aussi de l'épuisement du contrat social entre les deux parties : la première procurait un emploi stable en échange d'un engagement ; la seconde promettait la loyauté en échange d'opportunités de progression professionnelle. Au fil des restructurations successives, du désengagement de l'entreprise et du « zapping » des travailleurs, ces attentes réciproques souvent implicites ont volé en éclats.

Le salariat entre dans une zone de turbulences, secoué par le passage d'une société de travail à une société des activités. Le droit du travail repose sur le lien de subordination et s'est structuré sur dans le monde de l'usine et devra laisser la place à un droit de l'activité professionnelle, regroupant tous les travailleurs, du plus subordonné juridiquement au plus indépendant économiquement<sup>105</sup>.

La pression sur les coûts et les délais restera forte, si bien que les entreprises rechercheront des solutions plus flexibles que le CDI – qui n'est déjà plus synonyme de durabilité puisqu' en France en 2017, un tiers des CDI sont rompus au bout d'un an, souvent à l'initiative du salarié.

En effet, le lien de subordination n'est plus compatible avec l'élévation du niveau d'éducation opéré depuis 1980. En l'espace d'une génération, la part des diplômés a doublé, une progression unique en Europe. En 2008, ils représentaient 20 % des 45-54 ans contre 40 % des 25-34 ans.

Aux États-Unis, le département du travail américain prévoit qu'un étudiant actuel aura occupé entre 10 et 14 emplois différents quand il aura atteint l'âge de 38 ans.

En France, l'INSEE<sup>106</sup> indiquait dans une étude sur le nombre d'emplois occupés dans une vie professionnelle avant l'âge de 40 ans qu'un individu né dans les années 1940 exerçait 2,7 emplois en moyenne, contre 4,1 emplois pour ceux nés dans les années 1960.

<sup>102</sup> Pierre Bréchon est professeur émérite de science politique à Sciences po Grenoble qu'il a dirigé de 2002 à 2005 et il est chercheur au laboratoire de sciences sociales PACTE (unité mixte de recherche : IEPG/CNRS/UGA).

<sup>103</sup> Bruno Cautrès est chercheur CNRS et a rejoint le CEVIPOF en janvier 2006. Ses recherches portent sur l'analyse des comportements et des attitudes politiques.

<sup>104</sup> Denis Pennel, Travailler pour soi. Quel avenir pour le travail à l'heure de la révolution individualiste ?, Paris : Seuil 2013.

<sup>105</sup> Jacques Barthélémy et Gilbert Cette, Travailler au XXI siècle, l'ubérisation de l'économie ?, Paris Odile Jacob, 2017.

<sup>106</sup> INSEE, 2012, Les transformations des parcours d'emploi et de travail.

**PRECONISATION : Afin de concilier les besoins de flexibilité des organisations dans l'économie du XXI<sup>ème</sup> siècle à celui de la nécessaire protection sociale des travailleurs, il serait opportun de faire évoluer le droit du travail. La division entre salariés et indépendants devenant de plus en plus floue selon que l'on prend en compte la seule subordination juridique ou également la dépendance économique, il pourrait être opportun d'examiner le principe de droit de l'activité professionnelle qui inclurait un socle de droits fondamentaux (droit à la santé, rupture de contrat...) et serait complété par des protections sociales additionnelles en liaison avec le degré d'autonomie des travailleurs.**

Comme l'indique Thierry Pech<sup>107</sup> : « Des différentes formes d'insubordination qui agitent le monde du travail montre une demande d'autonomie [...] La hausse tendancielle du niveau de formation de la main-d'œuvre couplée à des attentes d'épanouissement plus fortes au travail, ainsi qu'à une intériorisation de la norme d'autonomie des individus, tout cela contribue à valoriser des situations d'activité où l'on est davantage son propre maître et où l'on voit davantage le produit de son effort. D'où ce paradoxe : le prestige social de l'entrepreneur - véritable mythologie contemporaine de la réussite individuelle - a souvent pour revers le dépérissement du prestige de l'entreprise comme organisation intégrée et hiérarchisée. Un nouvel idéal du travail désaliéné est en train de se diffuser dans la société et les organisations collectives sont loin d'être prêtes à affronter cette transformation. »

Ces « insubordinations » qui partout se lèvent, invitent le travail et l'entreprise à se réinventer. La notion de recrutement et de travail sera de plus en plus liée aux projets et non aux personnes.

La notion de portefeuilles de missions se substituera à celle d'« emploi », les collaborateurs mèneront de front plusieurs projets avec plusieurs employeurs dans plusieurs rôles. Le travail ne sera plus vécu comme une activité continue mais comme une activité parallèle (pluriactivité), pivotante (changements de rôle) et intermittente.

Cette intermittence oblige à repenser la protection sociale sur des bases nouvelles. Elle place aussi le système de formation sous tension. Plus de la moitié des Européens interrogés<sup>108</sup> (52 %) se disent anxieux en pensant à l'obligation de devoir apprendre de nouvelles compétences rapidement pour changer de fonction constamment. Cette proportion est beaucoup plus élevée que celle observée en Amérique du Nord (33 %), en Amérique du Sud (31 %) ou en Asie - Pacifique (19 %). L'intermittence génère de l'incertitude et donc de l'anxiété. D'où la nécessité de construire des dispositifs robustes d'accompagnement des transitions professionnelles et des phases de vie.

L'avènement de la fameuse « flexisécurité » pourrait surprendre dans sa forme. Le modèle de l'entreprise apprenante qui a prospéré dans les années 2000 entre en compétition avec des offres libérales qui créent l'employabilité hors des circuits officiels et aux marges de la gratuité (Khan Académy, Ecole 42, Simplon.co ...).

En guise de conclusion du présent chapitre traitant de la transformation digitale et de ses impacts sur le monde du travail, nous citons l'étude prospective réalisée par l'Observatoire de l'Emploi et des Métiers en Mutualité. Cette étude intitulée « Les enjeux de la transformation des métiers de la Mutualité à horizon 2025 » a pour objectif entre autres d'anticiper les besoins d'accompagnement des collaborateurs dans un contexte de profonde transformation du secteur mutualiste, mettant en avant les fortes évolutions des activités et des compétences...

Nous allons maintenant nous attacher à étudier la problématique de l'adaptation aux mutations du marché du travail.

<sup>107</sup> Thierry Pech, entretien avec Danielle Kaisergruber, « les inégalités de rapport à l'avenir », Metis, Février 2017.

<sup>108</sup> ADP Research Institut, 2016, l'évolution du travail.

# VI - UNE NÉCESSAIRE ADAPTATION AUX MUTATIONS DU MARCHÉ DU TRAVAIL

## VI.1 - Une nouvelle expérience du travail

### VI.1.1 - La remise en cause de l'emploi salarié à temps plein

Le salariat apparaît comme une modalité de l'emploi de plus en plus précaire au sein de la « nouvelle révolution industrielle », celles des « trente numériques ». Si le CDI demeure la norme, 80 % des contrats de travail désormais signés le sont sous le statut de CDD. Mais cette précarité va bien au-delà du statut du contrat de travail. Si les femmes représentent désormais 47 % de l'emploi total, elles étaient 30 % à être à temps partiel en 2012 contre 16 % en 1975. Or près d'une femme sur trois à temps partiel souhaiterait travailler plus.

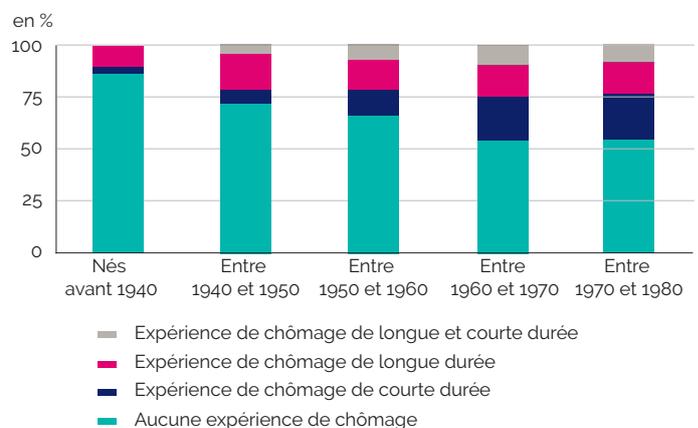
Selon une étude du cabinet McKinsey, l'économie numérique représenterait désormais 5,5 % du PIB français et 25 % de la croissance nationale, le « numérique » ayant contribué à hauteur de 113 milliards d'euros au PIB national. Ce secteur emploie aujourd'hui 4 % des salariés du secteur marchand non agricole. Mais la transformation digitale serait selon le cabinet Roland Berger<sup>109</sup> plus destructrice d'emplois que créatrice : 3 millions de postes pourraient être « détruits » en France d'ici 2025 et 42 % des métiers seraient concernés. Le secteur des services ne serait pas épargné pas plus que les métiers intellectuels. À cet égard, le système d'intelligence artificielle d'IBM Watson est très révélateur. Ce même cabinet estime les gains liés à l'automatisation à 40 % des coûts pour les sociétés de services et 20 % dans l'industrie et le secteur primaire.

Les interrogations sur l'avenir du travail touchent à son volume (jusqu'où les robots vont-ils se substituer au travail humain ?), à sa qualité (quelles conditions de travail, quelle autonomie pour les travailleurs), à la distribution des emplois (va-t-on vers une polarisation du marché du travail : emplois très qualifiés versus emplois peu qualifiés), à leur stabilité (quelle permanence pour les postes de travail, quelle durée pour les contrats ?), au statut des actifs enfin (quelles parts pour le salariat, le travail indépendant, les nouveaux statuts d'intermittence ?). Les mutations du travail, qu'elles soient induites par la technique, le management ou les comportements des actifs affectent tous les paramètres évoqués ci-dessus.

De plus, l'emploi salarié à temps plein a fourni aux sociétés d'après-guerre le socle sur lequel repose aussi bien le droit du travail que la protection sociale des actifs.

Mais les nouvelles formes de travail induites par l'économie des plateformes remettent en cause ce socle. Les transitions par le chômage sont devenues fréquentes. Une enquête de 2006 indique que parmi les actifs nés avant 1950, moins du quart ont fait l'expérience du chômage au cours de leur vie professionnelle, alors que pour les générations nées à partir des années 1960, près d'une personne sur deux, a déjà connu des épisodes de chômage<sup>110</sup>.

### Des carrières de plus en plus souvent interrompues par des épisodes de chômage



Lecture : en 2006, l'expérience de chômage concernait près d'une personne sur deux pour les générations nées après 1960.

Source : DARES, DREES, Enquête SIP 2006

L'entrée dans la vie active est marquée par l'instabilité. Les moins de 30 ans ont deux fois et demie plus de risque d'être au chômage l'année suivante que les 30 ans et plus. Les jeunes sont, en effet, plus souvent en contrat à durée limitée.

Le temps partiel s'accompagne souvent d'une insuffisance de revenu. Les travailleurs à temps partiel ont un risque de pauvreté deux fois plus élevé que les salariés à temps plein<sup>111</sup>.

Depuis le début des années 2000, les travailleurs non-salariés étaient de plus en plus nombreux chaque année<sup>112</sup>. Leur part dans l'emploi progresse faiblement en France, fortement aux Pays Bas et au Royaume-Uni. La « multi-activité » s'est développée, 15 % des non-salariés cumulent plusieurs activités. Le travailleur peut ainsi juxtaposer statut salarié et indépendant en même temps (slashers) ou encore exercer une activité innomée, comme loueur de son appartement (Airbnb), sa voiture (Oucar..) par l'intermédiaire des plateformes qui organisent les marchés « ad hoc »

109 Les classes moyennes face à la transformation digitale – Roland Berger – Octobre 2014.

110 France Stratégie : nouvelles formes du travail et de la protection sociale – Mars 2016.

111 SILC Eurostat.

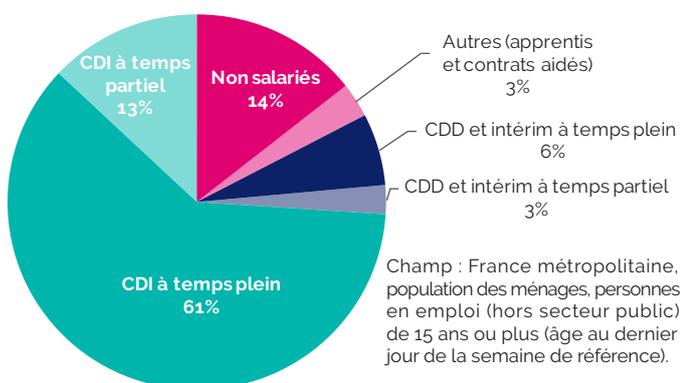
112 INSEE Emploi et revenus des indépendants.

L'emploi salarié à temps plein représente en 2014 61 % du total de l'emploi marchand. Les formes non standard restent minoritaires mais significatives pour certains segments.

## VI.1.2 - Remise en cause de la frontière entre salariat et travailleur indépendant

Depuis de nombreuses années, des relations de travail triangulaires se développent (relation tripartite entre un salarié, un employeur de droit et une entreprise utilisatrice chez qui le salarié réalise le travail pour lequel il est rémunéré), et cela à travers notamment l'essor de l'intérim. Si l'existence des entreprises de travail temporaire est ancienne aux États-Unis comme en Europe, leur fonction a évolué au cours du temps.

### Part des formes d'emploi à temps plein et à temps partiel dans l'emploi en 2014 (hors secteur public) (en %)



Source : France Stratégie, sur la base des enquêtes Emploi 2014 de l'Insee

Avec l'externalisation dans l'industrie des activités distinctes du cœur de métiers des entreprises et le développement de la sous-traitance, ce type de relations triangulaires a pris un nouvel essor et s'est spécialisé. En stock, l'intérim occupe une position marginale dans l'emploi dans son ensemble (2 % de l'emploi en équivalents temps pleins en 2014) mais pèse plus fortement dans certains secteurs et métiers. 4 intérimaires sur 5 sont ouvriers en 2014, essentiellement dans l'industrie ou la construction (où les taux de recours sont supérieurs à 7 % en 2014). En revanche, le recours à l'intérim des services, en plus forte croissance, reste marginal (1,5 % en 2014) et ne progresse pas. Au total, le travail intérimaire a tendance à stagner depuis les années 2000 alors que d'autres types de relations triangulaires se sont développées (portage salarial, associations intermédiaires, groupements d'employeurs, ... dans les services à la personne) et que le travail indépendant a eu tendance à progresser.

Au-delà du développement des formes précaires du salariat et des relations triangulaires d'emploi, s'ajoutent, à la frontière du salariat et du travail indépendant, de « nouvelles » formes d'emploi qui questionnent la pertinence de cette frontière, et son critère de délimitation qu'est le lien de subordination juridique<sup>113</sup>. Dans

un contexte d'autonomisation d'une partie des salariés (en particulier les cadres), de la fixation d'obligations de résultats plutôt que de moyens, de fonctionnement en réseau et de travail nomade, de dépendance économique accrue d'une partie des travailleurs indépendants, certaines activités salariées peuvent être régies par des logiques de prestation de services et, inversement, certaines tâches peuvent être externalisées à des personnes non salariées avec néanmoins le maintien de liens de subordination entre les deux parties. Or cette distinction salariat/travail indépendant est importante dans la mesure où, en principe, **l'existence d'un contrat de travail rend applicable les dispositions du code du travail et affine le travailleur au régime général de la Sécurité sociale** (même si le régime général concerne également d'autres catégories de travailleurs - cf. art. L. 311-2 du code de la Sécurité sociale).

Pour renforcer la protection des actifs concernés, certains statuts qui se caractérisent par un faible lien de subordination et une forte autonomie des travailleurs, ont ainsi été « rattachés » au salariat par la loi. C'est le cas de longue date pour les travailleurs à domicile, les journalistes professionnels, les artistes du spectacle, les mannequins, et plus récemment pour le portage salarial<sup>114</sup>. Dans ce dernier cas, le salarié porté et l'entreprise de portage sont liés par un contrat de travail (CDD ou CDI) et l'entreprise cliente et l'entreprise de portage par un contrat commercial. Le salarié porté bénéficie d'une rémunération minimale définie par accord de branche étendu, mais l'entreprise de portage salarial n'est pas tenue de fournir du travail au salarié porté à qui il appartient de trouver des missions.

Avec la même idée de sécurisation des personnes en activité, les coopératives d'activité et d'emploi (CAE), forme spécifique de SCOP, ont été reconnues et définies par la loi de 2014 sur l'économie solidaire. Pour aider à la création d'entreprise, les CAE sont des regroupements économiques solidaires de plusieurs entrepreneurs qui sont « salariés » de la structure. L'entrepreneur signe avec la CAE un contrat qui lui garantit l'application de certaines dispositions du code du travail et une rémunération minimale.

La législation prévoit également des statuts hybrides de non-salariés mais auxquels s'appliquent certaines dispositions du code du travail : par exemple les gérants non-salariés de succursales de commerce de détail alimentaire.

Pour tenter de préciser la limite entre salariat et travail indépendant, le code du travail prévoit une présomption de travail indépendant en cas d'inscription au registre du commerce par exemple<sup>115</sup> ou « si les conditions de travail sont définies exclusivement par lui-même ou par le contrat les définissant avec son donneur »<sup>116</sup>. Mais il ne s'agit que d'une présomption simple, qui

<sup>113</sup> La définition du salariat est jurisprudentielle. Est considéré comme salarié celui qui accomplit un travail pour le compte d'un employeur, en contre partie d'une rémunération, dans un lien de subordination juridique permanente, lui-même défini comme « l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné ».

<sup>114</sup> Dont le cadre juridique a finalement été fixé par une ordonnance du 2 avril 2015.

<sup>115</sup> Art. L. 8221-6 du Code du travail.

<sup>116</sup> Art. L. 8221-6-1 du Code du travail.

peut faire l'objet d'une requalification par le juge, en fonction des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité du travailleur.

Enfin, ce qui était auparavant considéré comme gratuit et naturel dans le cadre d'une vie en société, a tendance aujourd'hui à se transformer en service payant. Le coup de main entre voisin devient une activité lucrative, comme l'illustre la plateforme Mon Super Voisin qui facilite – en les rendant majoritairement payants – les petits services entre habitants d'un même quartier. Ou encore la start-up Lulu dans ma Rue, qui met en relation des personnes qui ont besoin d'un service et celles qui peuvent le rendre, comme monter un meuble par exemple<sup>117</sup>.

Cette question de la délimitation entre salariat et travailleur indépendant se pose d'autant plus avec le développement des plateformes numériques. Ainsi, derrière cette fluidité des échanges croissants qui prennent souvent une dimension marchande inédite se cache une problématique aux dimensions juridiques et économiques dans la mesure où à ce jour, ils ne sont pas ou très mal encadrés par le droit positif.

L'ambiguïté est forte en ce qui concerne le lien de subordination entre les travailleurs et les plateformes. Aux États-Unis, de premiers contentieux ont donné lieu à la requalification de chauffeurs Uber en travailleurs salariés.

### VI.1.3 - Accepter l'impact de la révolution digitale sur l'entreprise et le travail salarié

Les entreprises classiques sont aux prises avec la « nouvelle économie » au travers d'entreprises souvent organisée autour de plateformes, notamment les GAFAM<sup>118</sup>,

les NATU<sup>119</sup> ou BATHX<sup>120</sup>, les géants du web chinois, qui forts des nouvelles technologies et de l'Intelligence Artificielle<sup>121</sup> gagnent des parts de marché significatives sur les premières. Légère en personnel, Wikipédia a 280 employés pour 35 millions de contributeurs et fidèles à leur devise « Winner takes all », ces entreprises d'un genre nouveau ont déjà porté atteinte aux positions dominantes de certaines sociétés. Ainsi, Wikipédia a eu raison du Quid, disparu en 2005 et a compromis la pérennité d'Encyclopédia Universalis.

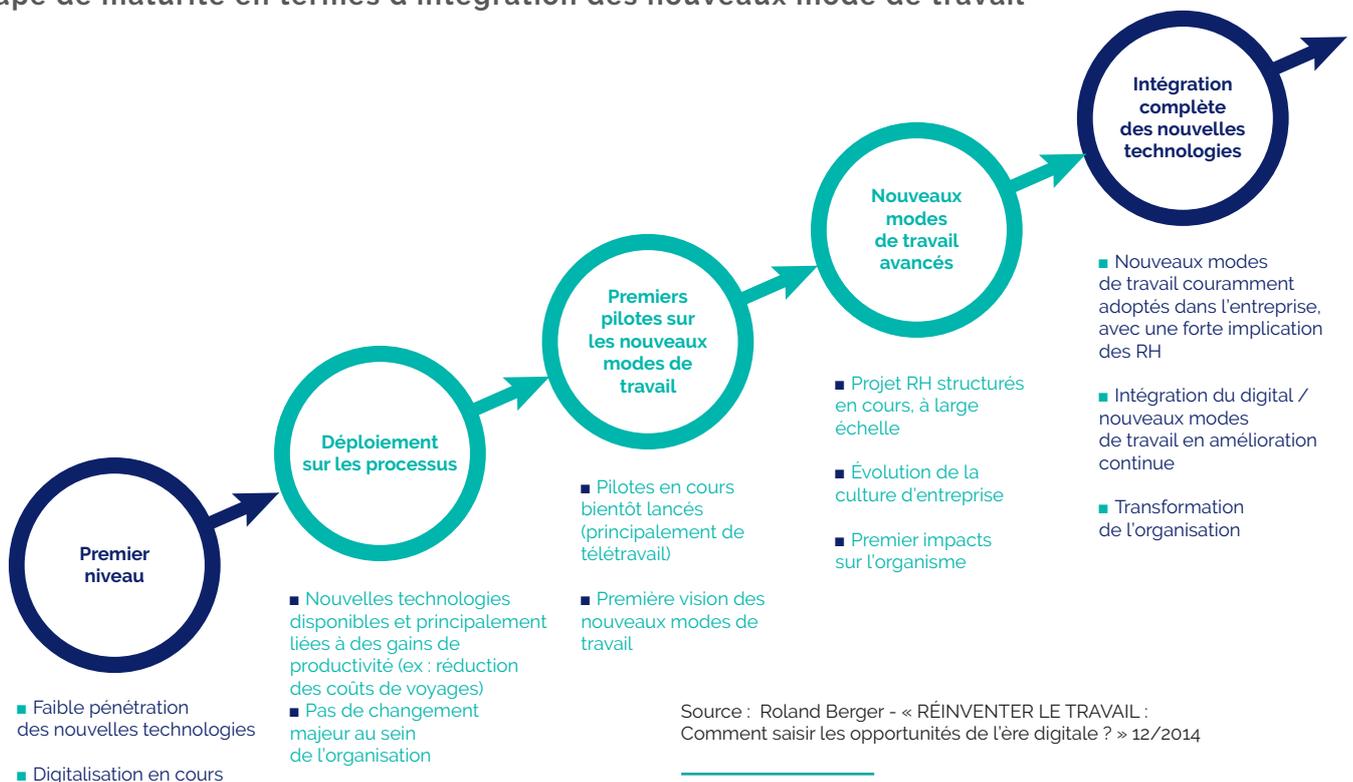
Aucun secteur n'est épargné par ces acteurs tirant parti de la technologie, de l'intelligence artificielle et des robots et affectera certainement les secteurs dotés de forte valeur ajoutée, telles que la finance et la santé. Comme en témoigne l'Assurtech Lemonade, qui a fait son irruption sur le marché de l'assurance habitation à New York en septembre 2016 avec la promesse de délivrer un contrat en 90 secondes et d'indemniser les sinistres en 3 minutes. Selon David Thevenon, Managing Director de SoftBank Group, « en combinant le Big data et l'intelligence artificielle avec une expérience client sans coutures, Lemonade est en train de vraiment révolutionner l'industrie de l'assurance »<sup>122</sup>.

### VI.1.4 - Les nouvelles technologies réinventent le travail

Au-delà de l'amélioration de l'efficacité des processus ou de la réduction des coûts, le digital révolutionne les modes de travail.

Les collaborateurs et les clients ont adopté les outils numériques dans la sphère privée de longue date et les importent sur leur lieu de travail. Parallèlement à

#### Étape de maturité en termes d'intégration des nouveaux mode de travail



117 Les Échos – 08/10/2017 : « On a toujours besoin d'un « Lulu » ! ».

118 Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft.

119 Netflix, Airbnb, Tesla, Uber.

120 Baidu, Alibaba, Tencent, Huawei et Xiaomi.

121 L'Intelligence Artificielle.

122 Les Échos – L'Assurtech Lemonade lève 120 millions de dollars – décembre 2017.

l'introduction des nouvelles technologies, l'entreprise doit revoir ses modes de fonctionnement pour optimiser les coûts et améliorer sa compétitivité.

Ces nouveaux modes de travail dans l'entreprise française prennent principalement 4 formes :

- **Le développement du travail à distance**, depuis le domicile ou d'autres lieux (bureaux partagés, coworking...). Les nouvelles technologies permettent de produire des résultats sans avoir à être présent physiquement sur le lieu traditionnel de travail.
- **La « virtualisation des relations de travail »** dont la principale manifestation est le remplacement des déplacements physiques par des conférences téléphoniques ou des visioconférences.
- **L'automatisation et la digitalisation de nombreux processus** de l'entreprise, notamment pour les fonctions supports (finance, comptabilité, Informatique, Ressources Humaines...). Les collaborateurs effectuent eux-mêmes les demandes de congés, les notes de frais, les réservations pour leurs déplacements, etc...
- Enfin, **la réorganisation des espaces de travail** qui vise à réduire les bureaux attitrés pour favoriser l'approche nomade. Les nouvelles technologies accompagnent le développement du travail en mode projet incluant souvent des collègues à distance (visioconférences, télétravail, flex desking ou bureaux flexibles, non attribués...)

Si le développement des nouveaux modes de travail, fondés sur les outils numériques, est encore principalement motivé par la réduction des coûts et l'accroissement de la productivité. Les sujets d'amélioration du bien-être au travail, de la capacité d'innovation ou du partage des savoirs – qui sont au cœur de la compétitivité de demain, sont aussi présents, mais avec un horizon plus lointain<sup>123</sup>.

## VI.1.5 - Les nouveaux risques liés au travail

Mais ces nouveaux modes de travail suscitent des appréhensions et les entreprises identifient quatre principaux risques<sup>124</sup>.

### La fonction managériale transformée

Si le premier risque évoqué concerne le management, c'est probablement parce que les outils numériques remettent en cause le modèle de management traditionnel. A l'ère du digital, le manager doit réorganiser le travail de ses équipes – qui peuvent être à distance - et trouver de nouvelles manières de mesurer leurs résultats pour éviter une réduction de la productivité (citée comme troisième risque anticipé par les entreprises).

De plus, même si les nouveaux modes de travail peuvent être favorables aux collaborateurs, par la flexibilité qu'ils apportent, ils peuvent être à l'inverse facteur de stress

<sup>123</sup> Roland Berger : Réinventer le travail – Comment saisir les opportunités de l'ère digitale ? - Décembre 2014.

<sup>124</sup> idem.

du fait de la disparition des limites entre vie personnelle et vie professionnelle. Connexion permanente par mail, équipement de smartphones qui rendent les salariés joignables 24H/24.

La transformation du modèle managérial est une conséquence importante de la transformation numérique. Si les fondamentaux de ce qui fait un bon manager restent les mêmes – orientations /résultats et développement des personnes – les compétences managériales doivent évoluer pour intégrer les caractéristiques du management de projet, du management à distance mais aussi de l'animation des communautés.

De plus, de par le degré d'autonomie qui caractérise souvent le statut des cadres, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est souvent fortement compromis. Ceci pose la question de la mesure et du suivi de la charge de travail. Généralement titulaire d'un contrat au forfait jours<sup>125</sup>, les salariés bénéficiant de ce type de contrat ont tendance à travailler en moyenne 46,4 heures<sup>126</sup> par semaine. Or depuis 2013, dix conventions collectives de branche sur les douze ayant donné lieu à des contentieux ont été censurées par les juges. La Cour de Cassation centrant son analyse sur la santé, l'accord collectif donnant accès au forfait jours doit « garantir que l'amplitude et la charge de travail restent raisonnables, et assurer une bonne répartition, dans le temps, du travail de l'intéressé » (Soc. 7 juillet 2015)<sup>127</sup>. Il est indispensable de sécuriser la charge de travail des cadres et leur temps de repos tout en veillant à leur santé, sous peine que les entreprises craignant d'être en infraction, soient tentées d'externaliser leurs emplois vers un non-salarié en France voire à l'étranger.

### Risques perçus par les entreprises associés aux nouveaux modes de travail, par ordre de pertinence

Difficulté de management / contrôle

2,5

Atteinte au bien-être au travail

2,3

Réduction de l'efficacité / productivité

1,9

Dilution de la culture d'entreprise

1,3

Autres sujets

1,0

Note de pertinence moyenne attribuée au risque perçu par les entreprises participantes, allant de 0 (faible) à 4 (important), pondéré par le nombre de fois où le risque perçu est cité.

Source : Roland Berger - « RÉINVENTER LE TRAVAIL : Comment saisir les opportunités de l'ère digitale ? » 12/2014

<sup>125</sup> Créée en janvier 2000 et assoupli en 2003 et 2008, le forfait jours couvre aujourd'hui 47 % des cadres français

<sup>126</sup> Étude publiée dans DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques), Analyses n°048, juillet 2015, Les salariés au forfait annuel en jours.

<sup>127</sup> Transformation numérique et vie au travail – Bruno Mettling – Septembre 2015.

## PRÉCONISATION : Adapter pour les travailleurs numériques concernés<sup>128</sup>, le droit français pour sécuriser le forfait jours :

- **modifier l'article L.3121-39**, avec les précisions que devraient contenir les accords collectifs de branche ou d'entreprise autorisant l'accès au forfait jours pour satisfaire aux exigences de respect de la santé ;
- **préciser à l'article L.3121-46** ce qu'il faut entendre par charge de travail, en y ajoutant son suivi et un droit d'alerte individuel permettant de mettre rapidement fin à d'éventuelles dérives.

Concernant le travail à distance, il existe par exemple une incertitude sur la couverture des accidents de travail dans le cadre du télétravail à domicile<sup>129</sup>. La présomption d'imputabilité à l'employeur, qui vaut dans le cadre du travail classique (L. 411-1 du Code de la Sécurité sociale : « *accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit* »), ne va plus de soi dans le cas d'un télétravailleur au domicile, tant est alors grande la porosité - officielle mais aussi officieuse - entre vie privée et vie professionnelle. Inspirée de l'accord interprofessionnel de 2005, la loi Warsmann de 2012 a introduit indirectement un principe de présomption d'imputabilité dans le cas du télétravail à domicile si l'accident survient pendant les heures de travail prévues par le nécessaire avenant conclu entre les deux parties à l'occasion du passage en télétravail. Cette législation<sup>130</sup> est largement reprise dans les accords de mise en place du télétravail.

Dans quels cas l'accident - qui reste exceptionnel en pratique<sup>131</sup> - sera-t-il qualifié de professionnel ? L'examen serait évidemment facilité dans les hypothèses où un espace de travail bien défini aura été prévu au domicile du télétravailleur, où la détermination précise des horaires de travail dans le contrat de travail aura été faite, si le télétravailleur est en connexion informatique avec l'entreprise au moment de l'accident. Mais ces éléments ne correspondent guère aux évolutions liées à la transformation numérique (flexibilité de l'emploi du temps, etc.) et risquent de complexifier la mise en place du télétravail plutôt que de la fluidifier.

L'appréciation des entreprises, et le cas échéant des juges, se fait donc au cas par cas. Mais nombre d'entre elles ont compris que le télétravail reposant nécessai-

<sup>128</sup> Article L.3121-43 du Code du Travail : « *Peuvent conclure une convention de forfait en jours sur l'année, dans la limite de la durée annuelle de travail fixée par l'accord collectif prévu à l'article L. 3121-39 : 1° Les cadres qui disposent d'une autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps et dont la nature des fonctions ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés. 2° Les salariés dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées* ».

<sup>129</sup> Pour le télétravailleur dont l'accident se produit dans un télécentre ou sur un site de coworking, la présomption d'imputabilité s'applique.

<sup>130</sup> Article L. 411-2 du Code de la Sécurité sociale et articles L. 1222-9 à L. 1222-11 du Code du travail.

<sup>131</sup> Car le risque réel vise moins le télétravailleur lui-même (chute dans l'escalier) que son environnement. A titre d'exemple, les circuits électriques d'un vieil appartement sont beaucoup moins sûrs que ceux d'un bureau. Sur ce terrain sensible, une inspection préalable (sécurité et ergonomie) est une condition de l'éligibilité au télétravail.

rement sur une confiance réciproque, les très rares accidents de travail, déclarés comme tels par le télétravailleur, sont pris en charge à ce titre.

## PRÉCONISATION : Dans la perspective de développer le travail à distance, il est souhaitable que l'entreprise définisse les cas d'accidents dans le cadre du télétravail à domicile auxquels appliquer la présomption d'imputabilité.

### La nécessité d'une formation régulière et continue pour éviter toute déqualification :

La modification des conditions d'exercice des activités induites par ces nouveaux outils concerne tous les métiers. Elle nécessite souvent de développer et d'acquérir de nouvelles compétences. De nouveaux métiers apparaissent d'autres disparaissent.

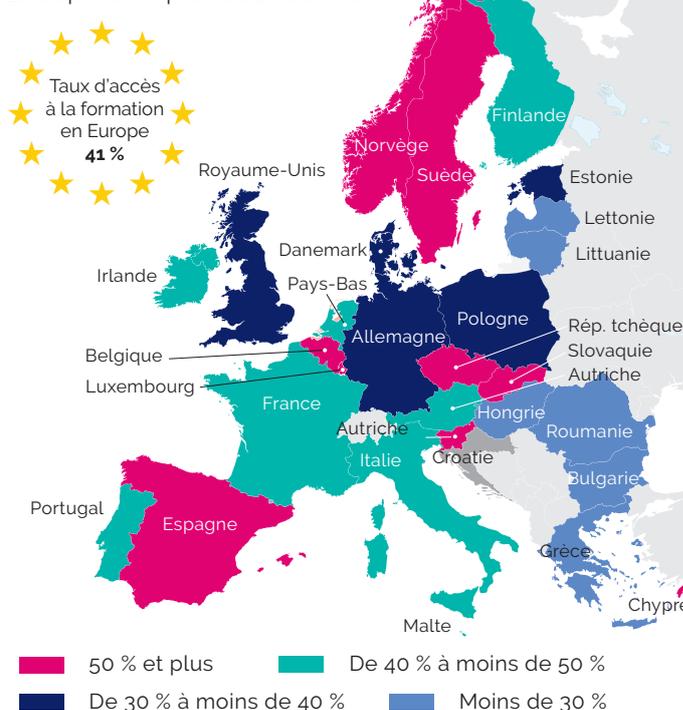
La vitesse exceptionnelle de diffusion nécessite un très haut degré d'adaptation et d'anticipation pour éviter la déqualification, facteur de rupture numérique.

Même, si le taux d'accès à la formation des salariés français a progressé de 3 points en cinq ans pour atteindre 48 %, selon le Céreq, il est plus essentiel que jamais de se former et d'acquérir de nouvelles compétences de manière régulière.

La France se place aujourd'hui à la 10<sup>ème</sup> place sur 29, au-dessus de la moyenne européenne qui est de 41 %. L'Hexagone se rapproche donc du taux de 50 % dépassent les pays les plus formateurs. Parmi ces derniers, on trouve la Suède et la Norvège, mais aussi la Belgique, l'Espagne, la République tchèque, la Slovaquie et la Slovénie<sup>132</sup>.

### L'accès des salariés à la formation en Europe

Entreprise de plus de 10 salariés



Source : CÉREQ (Les Échos)

<sup>132</sup> Les Échos - Mars 2018 - L'hexagone se situe un peu au-dessus de la moyenne européenne.

## Réforme de la formation professionnelle : les mesures jugées prioritaires



\*CPF : Compte Personnel de formation

Source : Les Échos : sondage BVA mené du 24 au 29 janvier 2018 auprès de 1 500 personnes

Un sondage réalisé par les Échos en janvier 2018, atteste que pour 4 français sur 10 la création d'un site d'orientation recensant toutes les formations accessibles *via* son compte personnel de formation (CPF) avec des notes données par les stagiaires est une de leurs priorités.

Avant l'adoption du projet de loi déposé par Madame Pénicaud, on notera que le pouvoir exécutif et les partenaires sociaux se retrouveront sur la quatrième priorité exprimée, à savoir donner plus d'importance au CPF et aux formations courtes, qui recueille 34 % des réponses. C'est l'un des apports majeurs de l'accord trouvé entre les syndicats et le patronat, et salué par Madame Pénicaud puisque le crédit annuel du CPF va passer de 24 à 35 heures, avec un plafond de 400 heures, soit 250 heures de plus qu'actuellement.

La contribution annuelle de 0,3 % de la masse salariale, soit de l'ordre de 1,5 milliard d'euros par an, qui financera la moitié du grand plan compétences, connu sous l'acronyme PIC (plan d'investissement des compétences) sera réservé en priorité aux demandeurs d'emplois et aux moins qualifiés. Le financement du conseil en évolution professionnelle (CEP), qui a pour objectif de faire de la formation un droit véritablement universel, va dans le bon sens.

Au niveau de l'entreprise, il est essentiel d'accompagner les collaborateurs dans le développement et l'adaptation quasi permanente de leurs compétences au numérique. Il est important que ces efforts, à l'initiative des entreprises puissent être intégrés dans leur politique salariale au regard des autres composantes de celles-ci (objectifs de performance ...).

### Anticiper et gérer le facteur humain et les risques psychosociaux :

La transformation numérique peut être un facteur de stress au travail : directement en créant chez le salarié un sentiment de sollicitation permanente, d'accélération soutenue des interactions mais aussi indirectement, car les conditions de travail changent en profondeur et rapidement.

Le centre d'études Radicati Group a ainsi établi qu'en 2015<sup>133</sup>, un employé reçoit en moyenne 88 mails par

jour et en envoi 34. Les cadres estiment passer **plus de 5 heures** par jour en moyenne à consulter leur messagerie – 5,6 heures en France et 5,4 heures en Europe. Aux États-Unis, ce chiffre monte à 6,3 heures.

Par ailleurs, le rapport de 2010 relatif au bien-être et à l'efficacité au travail<sup>134</sup> pointe les risques associés à une virtualisation de la relation et à une confusion entre l'urgent et l'important.

The Boston Consulting Group identifie la rapidité du changement, l'effacement des frontières entre vie privée et vie professionnelle ainsi que la virtualisation des rapports humains en milieu professionnel comme de potentiels facteurs déclencheurs de maladies professionnelles telles que le burnout ou encore le « FOMO » (*Fear Of Missing Out*<sup>135</sup>), une forme d'anxiété sociale entraînant un rapport obsessionnel aux outils de communication professionnels. L'Allemagne a par exemple connu une augmentation du nombre total de journées d'arrêts maladie de 40 % entre 2008 et 2011<sup>136</sup>.

Sur le plan juridique, le Code du travail ne comprend que peu de dispositions sur les risques « psycho-sociaux » proprement dits, c'est le droit commun de la santé au travail qui s'applique. Notamment l'obligation générale de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs<sup>137</sup> que les juges français ont qualifiée d'obligation de résultat<sup>138</sup> pour l'entreprise.

La révolution numérique peut être envisagée comme une opportunité pour l'entreprise pour mettre en place des dispositifs qui accompagnent les collaborateurs dans l'adoption des nouveaux modes de travail mais aussi dans :

<sup>134</sup> Rapport « Bien-être et efficacité au travail, 10 propositions pour améliorer la psychologie au travail », de MM. Henri LACHMANN, Christian LAROSE et Mme Muriel PENICAUD, février 2010.

<sup>135</sup> Angoisse de manquer quelque chose.

<sup>136</sup> Dossier « À la recherche de la juste connexion », Centre des Jeunes dirigeants d'Entreprise, avril 2015.

<sup>137</sup> L. 4121-1 du code du travail : « L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent : 1° Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ; 2° Des actions d'information et de formation ; 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. Il veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes ».

<sup>138</sup> Arrêt Amiante du 28 février 2002 de la Cour de cassation notamment.

<sup>133</sup> Les chiffres 2018 de l'email.

- La prévention des risques psycho-sociaux, avec notamment le droit et le devoir à la déconnexion
- Une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée
- Et d'une manière plus générale dans la préservation de leur santé

Les échanges réels ne doivent pas disparaître, le maintien d'une relation interpersonnelle est essentielle aussi bien pour préserver l'efficacité des travailleurs mais aussi pour la préservation de leur santé.

### Le secteur de l'assurance face à la révolution numérique :

Face au choc culturel induit par cette transformation numérique, le secteur de la Banque - Assurance a conscience des différents axes sur lesquels il doit interagir pour s'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel :

- La culture d'entreprise se réoriente vers l'innovation et valorise le travail collaboratif, le travail nomade (+16 % de télétravail en 5 ans), qui diminue le management intermédiaire, et crée un espace collaboratif de passage, le « hackathon » et l'intraprenariat y sont valorisés. Les grandes entreprises favorisent l'univers des « co » (coopération, coordination, communication, cohésion). Les start-ups sont intégrés au sein des organisations.
- les Systèmes d'Information se modernisent pour gagner en agilité et s'adapter aux nouvelles technologies (IA et à l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée)<sup>139</sup>.
- Refondre et dématérialiser le parcours client pour lui offrir un service de meilleure qualité et répondre aux nouveaux usages.
- Valoriser les données client pour anticiper et proposer des produits et des services à valeur ajoutée.

La révolution numérique concourt aussi à l'émergence de risques stratégiques, opérationnels et de conformité pour le secteur, tels que :

- le risque stratégique qui remet en cause le modèle d'affaire des assurances qui repose globalement sur la maîtrise de l'ensemble de la chaîne de valeur qui va de la relation client à la conception des produits, et à la gestion des risques. Les nouveaux concurrents se positionnent aujourd'hui sur un bout de la chaîne de valeur, ils captent les clients des entreprises plus traditionnelles en leur proposant des tarifs plus avantageux et une expérience client plus fluide et intuitive.
- Le risque opérationnel de dépendance aux systèmes d'information. L'interconnexion des systèmes d'information et la sophistication des cyber-attaques, notamment sur les voitures connectées pourraient

causer des sinistres en série. De plus, les clients étant de plus en plus exigeants, la rigidité et la résilience des anciens systèmes ne facilitent pas la relation commerciale.

- Le risque de conformité, notamment sur la protection des consommateurs, la lutte contre le blanchiment des capitaux et la protection des données. Les risques liés à l'exploitation des données sont prégnants, avec les risques de conformité au regard du cadre européen sur la Protection des données personnelles (RGPD)<sup>140</sup>.

## VI.2 - Nouvelles formes de travail et protection des actifs

Les célébrations organisées pour le 70<sup>ème</sup> anniversaire de la Sécurité sociale ont rappelées, l'attachement des français pour leur système de Protection sociale, créée le 10 octobre 1945. Pourtant, des voix de plus en plus nombreuses critiquent le poids financier du système pour l'économie de la France. En 2015, elles représentent 32 % du PIB et s'élèvent à 701,2 milliards<sup>141</sup>.

### VI.2.1 - Un système de protection sociale fondé sur le statut du travailleur

Le système de protection sociale des actifs est largement adossé à l'exercice d'une profession. Les cotisations sociales sur les revenus du travail donnent droit à l'assurance contre les risques, au statut de salarié (plutôt qu'indépendant) et à une certaine stabilité dans l'emploi. Il en résulte que l'accès aux droits sociaux dépend des statuts et des parcours.

La France propose une couverture sociale aux indépendants, qui bien que réduite sur certaines prestations restent largement plus protectrice que d'autres pays de l'OCDE.

En France, les indépendants cotisent moins que les salariés. Le taux<sup>142</sup> acquitté par le TNS<sup>143</sup> est nettement inférieur à celui du salarié.

Rémunération	Artisan Commerçant/TNS	Salarié	Artisan salarié/TNS
1 Pass	46,48 %	81,94 %	1,76
2 Pass	38,61 %	79,25 %	2,05
3 Pass	35,98 %	79,07 %	2,20
4 Pass	34,67 %	78,98 %	2,28
5 Pass	32,61 %	74,98 %	2,30
6 Pass	30,35 %	73,86 %	2,43

Source : Repenser le travail et faire converger les protections pour réconcilier les actifs Institut Messine – Novembre 2017

<sup>140</sup> Règlement UE 2016/679 du Parlement Européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des données des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données.

<sup>141</sup> La protection sociale en France et en Europe en 2015 - résultats des comptes de la protection sociale, édition 2017.

<sup>142</sup> Taux par rapport au net perçu (1PASS = 39 228 € en 2017) – PASS : Plafond Annuel de la Sécurité sociale.

<sup>143</sup> Travailleurs Non-Salariés.

<sup>139</sup> La révolution numérique dans les banques et les assurances françaises – état des lieux, stratégies et défis – ACPR – mars 2018.

De même, le taux des cotisations sociales des professions libérales est supérieur d'environ 10 points (pour les revenus supérieur à un PASS) à ceux des artisans –commerçants, mais demeure encore nettement inférieur à celui appliqué aux salariés.

Malgré ces différences de taux et contrairement aux idées reçues, les couvertures offertes au salarié et au non salarié présentent des similitudes sur sept risques communs<sup>144</sup> :

- Santé
- Indemnités Journalières
- Décès
- Invalidité
- Maternité
- Retraite de base et retraite complémentaire équivalent non-cadre (ARRCO)

En revanche, les salariés reçoivent une meilleure couverture sociale que celle que reçoivent les TNS en matière de :

- Maladie professionnelle et accident du travail
- Prévoyance complémentaire
- Retraite complémentaire équivalent cadre (AGIRC)
- Complémentaire santé
- Indemnités Journalières pour les professions libérales

Les protections supplémentaires dont jouit le salarié sont financées par le prélèvement d'un pourcentage du salaire pour les risques sociaux suivants, que ses cotisations soient prélevées par lui ou son employeur : assurance maladie, perte subie d'activité (chômage), accident et incapacité de travail, prévoyance, retraite de base, retraites complémentaires, cotisations non productives de droits. C'est probablement parce que le travailleur indépendant n'a pas d'employeur avec lequel partager le poids du financement des cotisations que celles-ci sont moindres que celles du salarié.

Le lien de subordination c'est à dire la soumission à l'autorité de l'employeur pour le salarié donne droit à l'application des protections du droit du travail (salaire minimum, formation, encadrement de la rupture du contrat, santé et sécurité au travail, contrôle de la durée du travail et congés...).

Les droits acquis s'accroissent avec l'ancienneté dans un statut (par exemple pour les indemnités chômage) ou dans l'entreprise (par exemple pour les indemnités de licenciement et les droits à congés). Enfin, les pensions de retraite sont d'autant plus élevées que l'emploi a été salarié (ou fonctionnaire) et la carrière continue (sans périodes d'inactivité et de chômage).

Ces dispositions ont évolué pour prendre en compte l'incidence croissante des discontinuités de carrière,

liées en particulier à l'apparition du chômage de masse et à la flexibilisation subie du travail, et pour répondre au développement de métiers ou de relations de travail à la lisière du salariat et du travail indépendant. D'une part, la protection sociale est devenue davantage universelle, en particulier pour la branche famille et la couverture maladie de base, et des mécanismes d'assistance pour les plus démunis ont été créés.

D'autre part, la législation a rattaché partiellement ou totalement au salariat et au régime général de la Sécurité sociale certaines professions ou organisations à la frontière entre salariat et travail indépendant (travailleurs à domicile, gérants de succursales, journalistes, artistes, VRP, coopératives d'activité et d'emploi, portage salarial).

En dépit de ces évolutions, les écarts de protections entre les actifs restent forts. Ils dépendent encore trop largement du statut (salariat et travail indépendant) et du degré de continuité es trajectoires.

En résumé, le droit de l'activité professionnelle et la protection sociale se sont construits sur une double hypothèse normative : une stricte séparation entre non-salariés et salariés. ; et pour ces derniers, la prédominance du travail à temps plein au sein d'une même branche et souvent au sein d'une même entreprise.

Cette double hypothèse correspond cependant de moins en moins à la réalité.

## VI.2.2 - Sécuriser le travail sous toutes ses formes – le statut de l'actif ou le Compte Personnel de Protection

Depuis deux décennies, on constate une recrudescence des débats sur la protection des actifs dans les pays occidentaux, sur fond de mutations du travail qui modifient les dynamiques professionnelles et les possibilités de mutualisation des risques. Ainsi, la précarisation du salariat, construit des carrières dites « atypiques », aujourd'hui particulièrement répandues chez les femmes (huit salariées à temps partiel sur dix, dont trois quart à temps partiel subi), les jeunes (50 % des 15/24 ans sont en emploi temporaire) et les actifs peu qualifiés (chômage). Or ces trajectoires instables entraînent des ruptures de droits et/ou une faiblesse des revenus et des droits associés dans le régime général.

Le développement de la pluriactivité et des formes hybrides à la limite du salariat et du travail indépendant, génèrent des poly-affiliations à divers régimes de protection sociale. Ces développements participent du renouveau du travail indépendant, particulièrement concentré sur certains secteurs (voir *supra*). Or ces nouveaux indépendants ont souvent des profils moins patrimoniaux que les indépendants classiques ou les professions libérales, voire moins « entrepreneurs » et leurs revenus sont plus instables.

<sup>144</sup> Repenser le travail et faire converger les protections pour réconcilier tous les actifs – Institut Messine – novembre 2017.

Même si la France reste un pays protecteur, elle se caractérise par la multiplicité des régimes : la majorité des risques sont gérés par des structures liées à la nature de l'activité professionnelle, pour la couverture complémentaire mais aussi pour la couverture de base. Cette organisation conduit à une protection très variable selon les risques, voire à des formes de dualisation de la protection sociale selon les statuts et les trajectoires. Certains risques ont une couverture universelle, de même niveau pour tous (famille, dépendance, handicap, les minima sociaux), d'autres intègrent une couverture minimale universelle et une part variable selon le statut professionnel (retraites, prestations en nature pour la maladie), d'autres enfin ne sont couverts que de manière facultative sauf pour les carrières continues dans le régime général (complémentaire santé, accident du travail et maladie professionnelle, chômage, perte de revenu).

Au-delà de ces différences en matière de couverture des risques, des écarts significatifs existent en matière de contributions aux régimes de protection sociale, y compris pour les risques dont les prestations sont alignées (famille, maladie, autonomie). Mais l'essentiel des problèmes a trait à l'impact des mutations du travail sur les ressources permettant de tenir des trajectoires professionnelles plus mobiles (formation notamment) et sur les droits les plus directement liés à l'activité : couverture de la perte de revenu courant (pour cause de chômage, de maladie professionnelle ou d'accident du travail) ou différé (retraite). Pour les droits assis sur le travail, ces instabilités affectent a priori la couverture dont disposent les actifs sous plusieurs angles :

- Des discontinuités recoupant des effets de seuils / plafonds / qui peuvent amener à reconfigurer les paramètres des risques.
- Une insuffisance de revenus courants et différés (retraite) par rapport aux trajectoires implicites qui ont fondé notre système de protection sociale, modifiant potentiellement les besoins de protection (au-delà des revenus : formation, crédit, logement...) et les équilibres de financement des risques.

Dans un environnement économique en pleine mutation, il apparaît essentiel de mettre en place des amortisseurs sociaux pour tous les types de travailleurs quel que soit leur statut. D'une part pour favoriser le développement des nouvelles formes de travail et d'autres part pour réduire les inégalités entre salariés et non-salariés.

**PRÉCONISATION :** Il pourrait être judicieux de proposer à l'ensemble des actifs une protection sociale équivalente inclus dans un véritable « droit à l'activité », qui serait accessible à l'ensemble des personnes en activité ayant acquitté des droits.

**Parce que la réforme du droit du travail n'a de sens que si elle s'accompagne en parallèle de la modification substantielle de l'accès au modèle social. Il est temps d'organiser un modèle social qui repose sur un dispositif universel de portabilité des**

**droits sociaux. Ce modèle pourrait s'incarner dans un outil nouveau, le « Compte Personnel de Protection (CPP)».**

**Inspiré de l'actuel Compte Personnel d'Activité (CPA) – ce dispositif accorderait à chaque actif un « Compte Personnel de Protections » (CPP<sup>145</sup>) recensant ses droits, tant au niveau de la protection sociale, de la formation, de la retraite en points, du compte épargne temps, que de l'épargne salariale (PEE...), du chômage et de l'accès au crédit. Il serait attribué à chaque personne dès son entrée dans la vie active, quel que soit le type d'activité choisi et cumulerait tous les droits acquis par un actif qu'elle soit la variation des statuts. Ce CPP remplacerait tous les comptes individuels antérieurs. Il serait accessible via un portail unique.**

**Pour les salariés, il serait cofinancé par l'employeur au titre de la formation professionnelle mais aussi par abondement à l'occasion des séparations – démission ou licenciement – en lieu et place des indemnités liées à l'ancienneté, lesquelles sont adossées au temps passé<sup>146</sup>. Le CPP inclurait ainsi pour les salariés tous les comptes individuels tels que le compte épargne temps, le Plan d'Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO) et surtout le Plan Épargne Entreprise (PEE). Les entrepreneurs individuels pourraient aussi bénéficier des dispositifs de responsabilité sociale que l'entreprise est encouragée à prendre au bénéfice de ses parties prenantes.**

**Les indépendants disposeraient eux-aussi du CPP, ce qui faciliterait le passage d'un statut à l'autre (salarié/ non-salariés) comme la juxtaposition des activités. La situation des indépendants se verrait ainsi harmonisée avec celle des salariés quant à l'accès aux droits essentiels tels que la santé, la retraite, la formation, la perte d'activité – et, indirectement, l'accès au crédit.**

**Cette mesure même si elle requiert une forte volonté politique et juridique permettrait de réconcilier toutes les formes de travail et d'assurer aux actifs la protection sociale essentielle à l'exercice de leur activité professionnelle.**

<sup>145</sup> À ne pas confondre avec le Compte Professionnel de Prévention (C2P) créé pour tout salarié exposé à des facteurs de pénibilité qui dépassent certains seuils

<sup>146</sup> *Lemonde.fr, L'accès aux avantages de notre modèle social doit être redéployé au profit de l'ensemble des actifs*, Emmanuelle Barbara, 11 octobre 2017

# VII - FOCUS 3 FRANCE

## Les impacts de la transformation numérique sur le secteur de l'assurance

### VII.1 - Introduction

*Par Arnaud Chneiweiss, Délégué général de la Fédération française de l'assurance<sup>147</sup>*

Les entreprises d'assurance font face à de multiples défis : le dérèglement climatique, la période prolongée de taux d'intérêt historiquement bas, l'avalanche réglementaire... Difficile cependant de ne pas mettre en tête de liste la grande « disruption » de notre époque, l'impact de la révolution numérique sur le secteur.

#### Que va devenir le métier d'assureur ?

On peut espérer des nouvelles technologies une amélioration de la qualité des risques. Dans la voiture connectée, les nouvelles fonctionnalités (freinage d'urgence, assistance au parking...) devraient réduire la fréquence des accidents (mais pas forcément leur coût de réparation car réparer des pièces bourrées d'électronique coûte plus cher). De même dans la maison connectée et disposant de nouveaux capteurs, les fuites d'eau et incendies seront détectés plus tôt. Des capteurs posés sur le corps pourront aider à mieux suivre l'état de santé des personnes vulnérables ou dépendantes.

La révolution numérique fait cependant naître d'autres risques, comme les cyber risques. Enfin d'autres risques (les dérèglements climatiques, la protection contre les risques de longévité ou de dépendance) ne sont tout simplement pas affectés par la révolution numérique, ou très marginalement.

Quant aux process, ils vont tous être impactés, chaque métier devra se ré-inventer : la tarification, plus en temps réel et individualisée si des capteurs sont disposés sur le lieu du risque ; le marketing, davantage sur les réseaux sociaux ; l'indemnisation, plus rapide et plus fluide grâce à la reconnaissance des images ; la lutte contre la fraude, plus efficace par le recoupement d'informations...

Tout changera dans nos métiers. Le numérique, ce n'est pas simplement dématérialiser<sup>148</sup> ce que l'on faisait jusqu'à présent : il invite à tout revoir, pour aller vers une assurance plus proche, plus réactive, plus riche en services.

Le métier d'assureur consistera plus qu'aujourd'hui à être un agrégateur de services et d'assistance, l'assurance proprement dite étant l'un des éléments de ce « paquet d'ensemble ».

#### Ce sera aussi l'occasion de se différencier.

La révolution numérique est pleine de promesses et d'opportunités, mais aussi d'inquiétudes et d'interrogations. L'utilisation intensive d'un volume sans précédents de données va permettre une tarification plus fine, plus segmentée, plus en temps réel. Vers où allons-nous : une meilleure prévention ? Des tarifs plus ajustés ? Des produits personnalisés pour mieux servir les clients ? Une meilleure lutte contre la fraude ? Ou, version noire, la possibilité d'une intrusion comme jamais dans nos vies intimes ?

L'Europe a pris les devants sur les États-Unis sur ces questions avec la mise en œuvre du Règlement général sur la protection des données visant à une meilleure protection des données personnelles.

Au-delà du cadre réglementaire, il y a là pour les assureurs l'occasion de se différencier car les questions éthiques vont prendre une importance croissante.

L'assurance est par nature une industrie du traitement de l'information. Les données personnelles sont indispensables à l'exercice de notre métier, ancrées au cœur de notre modèle, pour proposer des offres pertinentes. Comment pratiquer le devoir de conseil si on ne connaît pas bien le profil et les attentes de l'assuré ? Ces pratiques existent depuis toujours. Mais elles sont bouleversées par la montée en puissance des technologies numériques.

La mutualisation que nous pratiquons entre les assurés résulte en partie de notre ignorance quant aux risques que nous assumons. "Déchirer le voile" d'ignorance n'aura pas que des effets heureux et il est important que tous puissent trouver des solutions d'assurance, y compris les plus malchanceux, y compris les malades.

Les entreprises d'assurance ont été bâties sur l'idée de mutualisation des risques. On s'unit pour faire face aux coups du sort, on lutte contre la fatalité. De nouvelles formes de mutualisation sont donc à inventer avec le numérique, pour ne laisser personne au bord du chemin.

Il y a là de belles opportunités pour se différencier par l'éthique et en veillant au consentement de la personne dans l'usage de ses propres données ! Le progrès technique doit être au service du progrès économique et social et non l'instrument de discriminations qui pourraient vite se révéler moralement insupportables.

<sup>147</sup> Arnaud Chneiweiss travaille dans le secteur de l'assurance depuis 2001. Il a été Secrétaire général de la SCOR (2001-2005) puis DG adjoint de la Matmut (2006-14), puis Secrétaire général du Groupement des entreprises mutuelles d'assurance (2014-16). Il est aujourd'hui Délégué général de la FFA.

<sup>148</sup> Exemples de dématérialisation : le e-constat auto ; la réflexion sur la disparition de la « carte verte » au profit d'une vérification numérique de l'assurance auto grâce au fichier des véhicules assurés opérationnel début 2019 ; des échanges entre assureurs fluidifiés par des lettres recommandées électroniques et peut-être demain par la technologie blockchain...

## VII.2 - Les défis de la réactivité

La réactivité, désormais indispensable, questionne les entreprises, toutes les industries mais également le secteur de l'assurance. Elle pose cependant, à ce secteur professionnel, des défis supplémentaires et parfois de multiples contradictions. Le temps de l'assurance, déjà installé dans des cycles longs, parfois nécessaires, doit se confronter avec des cycles de plus en plus accélérés et parfois instables.

### Le défi de la réactivité envers les « clients »

Le client digitalisé, parfois capricieux, exige une réactivité qui oblige les entreprises du secteur de l'assurance à s'interroger sur leurs pratiques, leurs process, leurs organisations. Ce besoin de réactivité des clients montre l'évolution d'un monde qui se transforme et fracture les métiers et nos entreprises, dont il y a quelques années la clientèle était « très captive » et traditionnellement peu volatile. La montée en puissance des nouveaux médias numériques et applications mobiles, le pouvoir grandissant du client-internaute, l'attente d'une expérience client identique à celles des autres marques de la grande consommation, font que les entreprises du secteur n'ont pas d'autres choix que de s'adapter.

### Le défi de la réactivité envers les « startups »

Les entreprises du secteur de l'assurance multiplient les annonces de collaboration avec les startups pour accélérer leur temps de production, réduire le temps consacré à l'innovation et augmenter leur agilité. Le temps des startups repose sur des cycles très courts, alors que les entreprises de notre secteur ont des cycles décisionnels et organisationnels nettement moins réactifs. Pour une startup, cette non-réactivité des entreprises de notre secteur devient vite source de difficultés. Le temps des prises de décision, le temps de l'ajustement des modèles économiques, le temps des réorganisations, le temps des développements technologiques, le temps et la volonté de vouloir tester, ...entrent en rupture avec le cycle de vie de la plupart des startups.

### Le défi de réactivité envers les collaborateurs

La révolution numérique a de multiples impacts dont la mutation des métiers. Notre quotidien professionnel est rempli de nouvelles technologies et de nouveaux acronymes. Dans cette course perpétuelle aux évolutions protéiformes, les entreprises du secteur de l'assurance doivent adapter leur stratégie, repenser le schéma de la relation client, créer des services digitaux, dynamiser la proximité avec le client, moderniser leurs infrastructures et leurs applications, se donner les moyens technologiques et surtout humains pour réagir à l'accélération de la transformation. Il faut impérativement et rapidement accompagner les collaborateurs dans ces incessantes mutations pour préserver leur employabilité mais surtout car ils sont les acteurs majeurs de la transformation et générateurs de valeur pour l'entreprise.

N'oublions pas aussi la réactivité du client, qui peut déposer un avis client sur Internet en quelques secondes, qui en quelques heures va bouleverser le résultat SEO (référencement naturel sur Internet) de la marque d'assurance et ainsi transformer ses principaux attributs. Ces quelques exemples, non-exhaustifs, démontrent la

hauteur des enjeux de transformation pour les entreprises, en général et pour celles de notre secteur en particulier. Nos entreprises doivent répondre à ces nouveaux défis de la réactivité, en réduisant également le temps de la décision, de la planification et celui de l'action.

- La réactivité suppose d'intégrer rapidement du nouveau à l'existant, une certaine vision du futur et des plans d'actions prévoyant des solutions de repli et de développement
- La réactivité est une vraie compétence qui repose sur un professionnalisme avéré

## CONSTATS ET PRÉCONISATION DU CHAPITRE 2

**Le secteur de l'assurance va subir une forte pression** pour devenir beaucoup plus fluide dans ses process, qu'il s'agisse de la souscription des contrats ou de la gestion des sinistres, car les clients s'attendent à des prestations plus rapides. Cette fluidité devra être conciliée avec les fondamentaux du métier : qualité de la souscription et juste indemnisation des sinistres.

## VII.3 - Le numérique en assurance : vers plus de fluidité et de simplification du parcours client

### VII.3.1 - Lors de la souscription

#### A - Identification des irritants pour un parcours en ligne 100% digital

L'assurance est une profession très réglementée, ce qui entraîne des contraintes sur la mise en place de parcours clients 100% dématérialisés.

#### Quels sont ces irritants ?

##### L'identification du client

Dans une grande majorité des parcours des assureurs, la souscription en ligne 100% digitale n'est pas ouverte aux prospects. Seuls les clients déjà en portefeuille peuvent accéder à ces services. Cette limite posée par les assureurs traditionnels est due au fait qu'il n'est pas aujourd'hui possible de répondre parfaitement à la réglementation sur une identification numérique 100% sécurisée, ou alors avec des process très complexes et lourds à mettre en œuvre.

Le règlement eIDAS vise à instaurer un mécanisme de reconnaissance mutuelle des moyens d'identification électronique des États membres sur l'ensemble des services en ligne des autres États membres.

Afin de pouvoir bénéficier de cette reconnaissance mutuelle, un moyen d'identification électronique doit :

- avoir été délivré conformément à un schéma d'identification électronique notifié par l'État membre concerné et figurant sur la liste publiée par la Commission. Selon le règlement, un schéma d'identification électronique est un système pour l'identification électronique en vertu duquel des moyens d'identification électronique peuvent être délivrés

à des personnes physiques ou morales. Les États membres peuvent notifier des schémas d'identification électronique depuis le 29 septembre 2015.

- avoir un niveau de garantie égal ou supérieur à celui requis par l'organisme du secteur public concerné pour accéder à ce service en ligne, à condition que ce niveau soit substantiel ou élevé. Cette reconnaissance mutuelle ne concerne ainsi que les organismes du secteur public qui demandent, pour accéder à l'un de leurs services en ligne, la mise en œuvre d'un moyen d'identification électronique notifié.

Les exigences applicables aux différents niveaux de garantie qui sont prévus par le règlement sont détaillées dans le règlement d'exécution n°2015/1502 du 8 septembre 2015. Ces niveaux sont accordés en fonction du respect de spécifications, normes et procédures minimales. Trois niveaux de garantie sont prévus par le règlement :

- Faible : à ce niveau, l'objectif est simplement de réduire le risque d'utilisation abusive ou d'altération d'identité ;
- Substantiel : à ce niveau, l'objectif est de réduire substantiellement le risque d'utilisation abusive ou d'altération d'identité ;
- Élevé : à ce niveau, l'objectif est d'empêcher l'utilisation abusive ou l'altération de l'identité.

Le Gouvernement a pleine conscience de ces difficultés et a lancé en 2018 des Assises sur l'identité numérique afin de voir quelles pistes concrètes pourraient être apportées.

### La remise dématérialisée des documents

Le Code des assurances impose à l'assureur des obligations de remise, de fourniture, de mise à disposition ou encore de communication d'informations ou de documents. Ces différences terminologiques, en application des règles du droit commun du contrat, se trouvent difficilement transposables à la relation dématérialisée.

Une ordonnance a été adoptée en 2017, à la suite de la loi pour une république numérique, pour permettre la dématérialisation du contrat d'assurance et rendre possible une relation digitalisée.

### B - Des leviers identifiés : l'essor des « RegTechs »

Dans un environnement réglementaire restant très dense, les assureurs continuent à faire face à de nombreux défis : un flux réglementaire important dans la mesure où les réglementations nouvelles ou révisées font pression pour produire d'énormes quantités de données, des coûts réglementaires élevés rendant difficiles l'investissement dans le développement de leurs systèmes informatiques, des délais stricts entraînant des réponses vers une conformité réglementaire tactiques plutôt que stratégiques, de nombreux systèmes en silos compliquant la gestion, l'extraction et la communication rapide des données aux régulateurs.

### L'émergence d'un nouveau secteur au service du secteur financier – Les RegTechs voient le jour depuis deux années.

Les Reg Techs sont de nouveaux acteurs dont l'activité consiste à fournir, par le biais de solutions technologiques innovantes, des outils répondant aux problématiques soulevées par les charges administratives induites par les textes réglementaires et l'accroissement de ces derniers. Sia Partners a réalisé un benchmark, en collaboration avec l'AEC Fintech, de 89 RegTechs basées en Europe.

#### Trois tendances principales y apparaissent.

La première est liée à l'ancienneté et la situation géographique de ces RegTechs. Celles-ci restent relativement jeunes, d'au maximum une quinzaine d'années, sachant que la majorité d'entre elles ont été créées après, alors que l'environnement réglementaire devenait plus contraignant pour les institutions financières. D'autre part, celles-ci se situent majoritairement en Europe Occidentale et principalement au Royaume-Uni puisque 47 % des RegTechs du Benchmark sont britanniques.

Représentant plus de 58,65 % du benchmark, les banques sont les clients majoritaires des RegTechs. De manière plus large, les autres clients majeurs sont les fonds d'investissements, les assurances, les gestionnaires d'actifs, etc.

La deuxième tendance est liée aux technologies utilisées : le « Cloud / Big Data » et l'intelligence artificielle se distinguent nettement en comparaison aux autres technologies. En effet, le Big Data est historiquement utilisé par de nombreuses entreprises pour rassembler leurs données et est donc plus facile à mettre en œuvre que la technologie Blockchain qui apparaît comme plus révolutionnaire et plus récente par exemple.

La troisième tendance est liée à l'offre du marché. Les RegTechs de ce benchmark ont été répertoriées en 8 catégories correspondant à leur offre unique ou principale. Quatre de ces catégories constituent à elles seules les deux tiers de l'offre du marché : Identity management & control (KYC et onboarding client), Regulatory Reporting (solution permettant d'envoyer automatiquement les reportings aux régulateurs), Risk Data Management (qualité et analyse des données risque), et Transaction Monitoring (détection des fraudes et cyber-criminalité).

### VII.3.2 - La relation client sur l'ensemble du parcours client

Quelques freins « psychologiques » bloquent la progression de la gestion de la relation client dans le secteur de l'assurance, le principal étant, qu'historiquement, il n'a pas toujours été nécessaire de séduire pour retenir le client. Par ailleurs un certain nombre d'entreprises du secteur craignent de faire des points réguliers avec le client, pour réajuster les produits/services à l'évolution de ses besoins. D'autres freins à la qualité de la relation clients sont strictement réglementaires ou liés à la complexité des contrats qui éloignent le client, du produit acheté et de son fournisseur. Le sentiment d'incompréhension de la part du client est encore aujourd'hui trop présent.

### Au-delà de la relation client : la relation de confiance

Le véritable progrès résidera dans une vraie relation de confiance partagée, entre le client et la marque. Les marques doivent bonifier leur relation client et la maintenir à un niveau de qualité élevé. Humaniser la relation, la personnaliser sont des axes de progression. Gérer la relation client, n'est pas un acte de gestion administratif, mais une nécessité qu'il serait presque bon d'ériger en dogme. Mais d'où peut venir la confiance d'un client ? Bien sûr, d'une relation transparente et efficace. Mais lorsqu'il s'agit d'accorder sa confiance, les individus s'appuient aussi et de plus en plus sur leurs pairs et leurs expériences vécues.

### Au-delà de la relation client : l'expérience client

Dans un contexte où la concurrence est de plus en plus tendue et où les attentes des clients sont de plus en plus fortes, l'expérience client, au cœur de la bataille entre marques, se complexifie avec des points de contact de plus en plus nombreux, sur différents canaux et parfois de moins en moins fluides. L'expérience client va au-delà de la simple relation client, elle est ressentie et cumulée par le client à la suite de toutes ses interactions avec l'entreprise, elle se fabrique tout au long d'un parcours. C'est le fruit d'un cheminement à travers de multiples étapes et points d'influence : du physique, du virtuel, de l'humain, du marketing, du publicitaire, du social, du commercial,.... Bien sûr, l'apport des technologies contribue à nourrir l'amélioration du management de l'expérience client, mais le succès de celle-ci viendra également de profondes transformations indispensables.

### Au-delà de la relation client : des contacts plus qualitatifs, plus réguliers

Le développement du digital entraîne une complexification du parcours client devenu omnicanal, dans un environnement ultra-concurrentiel où les clients sont inondés de propositions commerciales séduisantes. De fait, il convient de mobiliser durablement l'entreprise afin d'améliorer le parcours client de « bout en bout » à la fois du point de vue du client, mais aussi de l'entreprise (parcours invisible aux yeux du client). Nous sommes dans une séquence où les acteurs « historiques » de l'assurance vont être, à plus ou moins long terme, concurrencés par des « cadors » internationaux de la relation client et de l'efficacité digitale. Amazon aurait recruté, fin 2017 des professionnels de l'assurance, à Londres pour rejoindre une nouvelle équipe qui cherche à « s'attaquer au marché de l'assurance au Royaume-Uni, en Allemagne, en France, en Italie et en Espagne, selon GlobalData, une société de données et d'analyse. Amazon le « roi » de la relation client, risque d'appuyer là où « cela fait mal » pour les entreprises du secteur. Cette relation très étroite et ultra personnalisée, interactive, souvent quotidienne et intuitive qu'Amazon entretient avec ses centaines de millions de clients dans le monde est très éloignée de la relation client actuelle des marques du secteur, habituées à gérer des contacts, des contrats, des réclamations, des sinistres et des résiliations.

- Écouter la voix du client de la part des entreprises de ce secteur est indispensable, primordial.

Ainsi un des enjeux majeurs pour cette industrie est la communication ascendante, du client vers les marques. Il convient de faire entrer significativement la voix du client au cœur de l'entreprise et de son comex.

- L'expérience client inclut tous les points de contact, avant, pendant ou après l'acte d'achat, mais ne s'y limite pas. Elle aborde l'entreprise dans sa globalité, en tenant compte des contacts directs et indirects (parcours invisibles) avec le client.
- L'expérience client n'est ni une satisfaction momentanée, ni un moment d'enchantement (effet whaou !), mais est le meilleur de la « tradition commerciale » : accueil, proximité, personnalisation, réponse instantanée, transparence, confiance.
- Il convient de proscrire une expérience client silotée qui manque de profondeur et d'une vision globale et cohérente. Il faut proposer à tous les clients une expérience différente qui privilégie la fluidité, l'efficacité et la simplicité.

## VII.3.3 - Le parcours client lors du traitement des sinistres

Ne le cachons pas, le principal point faible de l'assurance dans la relation client post souscription, est aussi le principal moment de vérité pour le client : celui de la gestion du sinistre. Le sinistre ainsi est un moment décisif pour le client mais aussi, et surtout, pour le développement de l'entreprise d'assurance. L'enjeu majeur est l'environnement technologique, les limites de certains systèmes informatiques, souvent vieillissants et cloisonnés. Le sinistre, historiquement tant « redouté » par les marques est globalement le point névralgique de la relation client, des millions de français y sont confrontés chaque année. Le traitement des demandes d'indemnisation des sinistres est un facteur qui peut littéralement souder ou briser à jamais la relation avec le client. La gestion du sinistre est ce moment cruciale, inédit mais aussi critique, où le client va mémoriser le soutien, bon ou mauvais, apporté. Tout l'enjeu réside dans la pertinence, la performance de ce soutien, qui doit conduire, toutes les entreprises du secteur de l'assurance, à développer une véritable stratégie marketing et opérationnelle des sinistres.

### S'adapter aux évolutions majeures

La révolution numérique se produit sous nos yeux, avec une vitesse et une violence de rupture inégalée. Elle a des conséquences majeures sur les « habitudes » liées à l'activité de notre industrie et apporte son lot de transformations souhaitées par le client : modernisation, besoin d'immédiateté, de simplification et de transparence, besoin de personnalisation mais aussi de rassurance et de proximité.

Le développement de nouveaux outils numériques, concernant les processus de gestion et d'indemnisation de sinistres, est bien réel. Mais malgré tout, il reste encore minoritaire par rapport aux outils numériques utilisés lors des autres étapes du parcours clients, par exemple les devis et la gestion de la souscription.

Beaucoup évoquent, à raison, la nécessité des marques d'assurance de faire évoluer leurs offres en développant un certain nombre de nouveaux services. Certes, mais cette évolution nécessaire ne doit pas masquer l'essentiel du jugement du client, le traitement du sinistre. Les entreprises du secteur ont besoin d'améliorer ce processus : délais d'intervention ou d'indemnisation jugés trop longs, documents compliqués, erreurs de montants versés, incompréhensions multiples et réciproques... Le socle de la transformation des entreprises du secteur de l'assurance est aujourd'hui son « talon d'Achille », la gestion et l'indemnisation du sinistre !

### Développer de nouveaux outils

De ce fait et à raison, les assureurs s'engagent dans l'utilisation massive de nouveaux outils permettant une gestion de sinistres plus fluide et plus qualitative, par exemple :

- Le e-constat, une application conçue pour faciliter et accélérer la gestion des sinistres automobiles matériels.
- Le chatbot, robot logiciel qui peut dialoguer avec un client par le biais d'un service de conversations automatisées effectué en grande partie en langage naturel.
- Le robo-advisor **qui assure la gestion de portefeuilles financiers en ligne**, avec une intervention humaine presque nulle.
- Le drone qui révolutionne la gestion de certains sinistres. Par exemple pour l'assurance de terrains agricoles et les processus d'indemnisation suite à des dégâts.
- L'intelligence artificielle qui améliore significativement la gestion des sinistres et l'indemnisation.
- Le cookie vocal qui permet de capter et de numériser intégralement le contenu d'une conversation téléphonique avec le client simultanément à ses données de navigation sur Internet.
- La blockchain, dont une de ces applications, le smart contract, permet de s'assurer de l'exécution des termes d'un contrat et de mener des transactions en toute transparence dans un environnement sécurisé, sans l'intervention d'un intermédiaire.

Dans le cadre de la gestion de sinistres, le client doit vraiment avoir la sensation d'être considéré, aimé et à minima compris. Cependant, les clients ont encore l'impression d'être délaissés : hotlines injoignables ou inefficaces, plateformes lointaines, formulaires incompréhensibles, ... . Les marques, d'ailleurs se cristallisent plutôt sur quelques « points de douleur » en oubliant de traiter les problèmes de fond, par exemple, l'organisation en silos des entreprises qui génèrent des dissonances majeures dans le parcours client, ou bien des disparités fortes entre les points de contacts physiques et distants. Aujourd'hui, dans le secteur de l'assurance, une véritable culture client, en particulier sur la gestion de sinistres, est la condition pour une relation de confiance partagée, indispensable pour éviter l'attrition, pour les déploiements de nouveaux services voire le développement de nouveaux business models.

■ La vitesse, l'efficacité et la transparence du processus de la gestion des sinistres dépendent de la capacité de la marque à capitaliser sur la richesse des informations relatives aux sinistres, à les rendre facilement accessibles aux utilisateurs tant internes qu'externes et à les exploiter en vue d'une amélioration continue.

■ Le secteur de l'assurance souhaite développer de nouveaux services et multiplier les points de contacts avec les clients. Il ne pourra le faire, que dans le cadre d'une gestion de sinistre, qualitative, apaisée et reconnue comme telles par les clients (marketing des sinistres).

■ Après la phase de souscription, la séquence de gestion des sinistres est celle où les marques en apprennent le plus sur leurs clients. Ce gisement d'informations offre de formidables opportunités.

## VII.3.4 - CONSTATS ET PRÉCONISATIONS DU CHAPITRE 3

**Le numérique peut contribuer à redéfinir la relation de proximité avec ses clients.** Les nouvelles technologies pourraient permettre des contacts plus qualitatifs et utiles au quotidien : alertes météo en constatant la position géographique de l'assuré, conseils de prévention santé adaptés, développement des « robo-advisor » pour les placements financiers et des chatbots pour des renseignements simples...

## VII.4 - Avec le numérique : une amélioration des produits et des services

Big data, technologie cognitive, intelligence artificielle, émergence d'objets connectés, connaissance du génome humain, mais aussi évolutions des comportements et des besoins clients bouleversent l'assurance en modifiant également la nature, le périmètre des risques ainsi que les masses assurables. La prévention et les services vont progressivement représenter une part de plus en plus importante de la valeur apportée par l'assurance. L'amélioration de la connaissance client associée à une meilleure capacité de prédiction permettra également de tarifier plus finement les risques et d'améliorer les produits et les services. Ainsi de très nombreuses entreprises du secteur développent des services relatifs à l'accompagnement, à l'autonomie des clients et à leur entraide : applications mobiles à forte valeur ajoutée, outils de self-care, plateforme de services novateurs et attractifs sur le thème de l'habitat connecté, services relatifs au bien-être et à la e-santé, plateformes de partages et solidaires..., la liste est longue et non-exhaustive.

### Vers le care connecté

Aujourd'hui, les objets connectés font partie intégrante du quotidien des Français. Les assureurs déploient un certain nombre d'applications permises par les objets connectés dans le secteur de la prévention. Que ce soit pour de la prévention routière, santé, de l'habitat ou en entreprise, les entreprises du secteur de l'assurance proposent et mettent en place un certain nombre d'actions. Pouvons-nous aujourd'hui véritablement

parler de prévention connectée ? De plus en plus, car les initiatives liées aux objets connectés se multiplient, même si elles sont parfois un peu trop éparpillées. Cependant elles ont un grand mérite, celui d'exister et d'être proposées à un nombre de plus en plus importants de clients sur trois domaines en particulier, mais non exhaustifs : la santé augmentée pour essentiellement de la prévention primaire et secondaire, la maison connectée avec des services de détection divers (intrusion, incendie, inondation, monoxyde de carbone, ...) et la route sécurisée, plus communicante et intelligente qui réduira significativement les risques d'accidents et ses conséquences humaines, matérielles et financières. Cet engagement, cette sollicitude, forme une sorte de « *care* » connecté qui doit permettre, sur le long terme, de diminuer les risques et les sinistres. Les clients semblent prêts à prendre le virage de cette « prévention connectée », et les entreprises du secteur doivent continuer de s'engager sur ce sujet, tout en y associant, peut-être, de nouveaux modèles économiques.

### **Vers l'assurance personnalisée**

Les offres d'assurance liées à des véhicules connectés se multiplient : pay as you drive, pay how you drive, pay when you drive. Le pay as you drive permet d'ajuster l'offre d'assurance par rapport au nombre de kilomètres parcourus. Au-delà de cette personnalisation, ce type d'offre a un certain nombre de conséquences vertueuses : une forme de prévention en agissant directement sur le comportement de l'automobiliste, une conséquence de réduction du nombre de kilomètres parcourus qui profite à tous (pollution par exemple) et qui permet des économies non négligeables pour le client (essence, entretien véhicule, ...). Le pay how you drive va encore plus loin en offrant des réductions sur les cotisations grâce à une analyse du comportement de conduite (freinage, vitesse,...). La démarche ne vise pas à sanctionner les mauvais conducteurs mais à récompenser les bons. L'objectif n'est pas de faire reposer la cotisation uniquement sur la qualité de la conduite mais de donner une forme de « bonus » aux bons comportements des conducteurs. Et au-delà de l'impact sur les tarifs, le client a plus d'informations sur sa conduite ce qui permet de l'améliorer. Ces objets connectés apportent indiscutablement une dose nécessaire de personnalisation des offres et des services liés aux assurances de dommages.

### **Vers de nouveaux modèles d'assurance**

Dans ce sens, certains insurtechs essaient de bouleverser le marché de l'assurance et apportent de nouvelles formes de contrats d'assurances, comme par exemple l'assurance à la demande. Offre en rupture, l'assurance à la demande est 100 % digitale, sans contrainte de durée. Elle permet très rapidement d'assurer ses objets personnels au jour le jour, parfois à la minute, en fonction de ses besoins. L'assurance à la demande permet d'activer et de désactiver instantanément une assurance pour un ou plusieurs objets personnels. L'utilisateur assure ses objets personnels où qu'ils soient, quand il veut. L'assurance prend effet immédiatement et la garantie couvre chaque objet assuré.

L'assurance collaborative serait-elle l'avenir de l'assurance ? Serait-elle une nouvelle forme de mutualisation des risques ? Elle permet de mutualiser les risques au sein d'une communauté d'individus bien précise, constituée par affinités et besoins proches. Depuis quelques années ce modèle d'assurance se déploie avec des initiatives dont l'objectif est de personnaliser l'offre et les services à la communauté, d'offrir plus de transparence aux clients et de réduire le coût des cotisations sur la base d'un déploiement digital. Cet essor est dopé par l'émergence de communautés Internet et plus récemment par l'intelligence artificielle. Récemment une assurance dédiée à la communauté des conducteurs de véhicules électriques a été lancée. Les garanties d'assurances ont été pensées avec les usagers afin de répondre à des besoins spécifiques : indemnisation de la batterie, indemnisation des accessoires de recharge livrés avec la voiture, services d'assistance adaptés aux pannes d'énergie,... . Un panel de services est aussi spécifiquement pensé pour la communauté : l'accès à des tarifs négociés pour la location occasionnelle de véhicules thermiques, l'accès à des tutoriels écrits par les clients eux-mêmes,... et la possibilité de bénéficier d'une redistribution de prime en fin d'année si la communauté a déclaré peu de sinistres. Ces assurances apportent également une dose supplémentaire de responsabilisation.

L'auto assurance supprime les intermédiaires, le principe consiste à ce qu'une plateforme Internet, propose à ses membres d'être leur propre compagnie. Chaque client verse une prime selon un algorithme calculé par la plateforme Internet, selon la valeur du bien à assurer et la couverture choisie. La cotisation peut même être payée en bitcoins, monnaie sans intermédiaire bancaire. Ce système extrême ne couvre pour le moment que les petits risques et peine à trouver son rythme de croisière.

### **Vers plus d'anticipation des risques**

Le risque est permanent, pour les entreprises, les particuliers, ... et le secteur de l'assurance s'engage pour anticiper, éviter un certain nombre de risques. L'assurance a un savoir-faire irremplaçable en matière d'identification du risque et de mesures d'anticipation, qui lui permet de « jouer » un rôle de « vigie » et de conseil tant auprès des pouvoirs publics que de la population. Le secteur de l'assurance qui collecte et analyse de multiples données cherchera à sensibiliser les acteurs publics et privés à l'importance de l'anticipation. La donnée prédictive et la pédagogie dans le cadre de l'anticipation des risques, seront essentielles et devront permettre d'aider les personnes à mieux connaître, mieux comprendre les risques qu'ils encourent. L'assurance doit être en mouvement, et passer du rôle historique de « payeur » à un rôle complémentaire assumé de préventeur, d'anticipateur, d'accompagnateur de vie. Les assureurs doivent s'approprier ce nouveau rôle, le revendiquer et surtout communiquer fortement et intelligemment auprès du grand public.

### **Vers de nouveaux risques**

Une grande tendance avec le déploiement numérique, est le cyber-risque. Ce nouveau risque concerne

toutes les entreprises y compris les plus petites. Les offres d'assurance protégeant les entreprises contre les cyber-risques se multiplient. Elles proposent généralement une solution globale de prévention aux cyber-risques, ou un diagnostic de risque cyber, l'assurance et l'accompagnement en cas de sinistre. Des insurtechs proposent l'évaluation et la tarification des cyber-risques, en combinant technologie et modélisation des risques pour aider les entreprises du secteur de l'assurance à évaluer ce risque où les données historiques sont encore rares. Sur un autre sujet, le développement des véhicules semi-autonomes, et dans l'avenir des véhicules autonomes, modifiera la façon d'assurer le risque automobile. Aujourd'hui, certains acteurs du secteur proposent actuellement des offres pour les véhicules semi-autonomes et travaillent déjà sur des offres pour véhicules autonomes pour l'horizon 2020.

### **Vers une connaissance des risques désormais partagée**

L'identification, l'évaluation, la connaissance des risques assurantiels est une expertise longtemps détenue par les assureurs. Or aujourd'hui, cette connaissance est partagée. Tout d'abord par les clients, qui disposent de plus en plus de données et d'indicateurs sur eux-mêmes, accumulent de fait, une forme de maturité, qui va s'accroître progressivement, sur les risques auxquels ils sont exposés. L'utilisation des objets connectés par les clients augmente leur connaissance des risques et leur faculté à les anticiper. Grâce aux applications de e-santé, par exemple, les clients disposent d'un certain nombre d'indicateurs (rythme cardiaque, taux de glycémie,...) qui permet d'engager également des actions préventives individuelles. La collecte d'informations sur soi, la connaissance de son risque, donne alors au client un sérieux avantage, qui pourrait lui permettre ainsi de définir les contours du contrat d'assurance en phase avec son risque perçu, intégrant en conséquence une forme d'anti-sélection. D'un autre côté, les plateformes Internet disposent de colossales bases de données, contenant les habitudes de leurs utilisateurs, et d'une forte connaissance des risques grâce aux informations qu'elles récupèrent, pour certaines, plusieurs fois par jour.

### **Vers de nouveaux services « hors du champ traditionnel »**

Plus récemment, certains assureurs proposent des services « hors du champ traditionnel » de l'assurance, pour s'installer un peu plus dans le quotidien de leurs clients, par exemples : un service qui propose de conserver, de manière anonyme et extrêmement sécurisée, un double de clés en cas de perte, la faculté d'obtenir dans une agence d'assurance, une carte grise rapidement ou un badge de télépéage avec 9 mois d'abonnement gratuit, la livraison d'essence à domicile, la recherche de station-service et de parking, ... . Ainsi, avec tous ces services du quotidien, l'assureur sera capable d'exister dans le quotidien de ses clients. Il pourra densifier sa relation client, alors qu'actuellement, elle est discontinuée. En étant proche du quotidien du client, l'assureur le connaîtra mieux, et deviendra au fil du temps de plus en plus efficace tout en développant l'indispensable relation de confiance.

- Inéluctablement, la révolution numérique reconfigure toutes les industries
- Cette révolution numérique arrive avec une force et une vitesse considérables, elle n'est pas qu'une évolution de la troisième révolution industrielle vers plus d'informatisation et d'automatisation, mais une révolution qui transforme en profondeur la société et le monde de l'entreprise.
- Le secteur de l'assurance doit tenir compte de ce contexte et ne pas se sentir « à l'abri » de tout bouleversement significatif.

## **CONSTATS ET PRÉCONISATIONS DU CHAPITRE 4**

**De nouveaux modèles d'assurance pourraient apparaître avec des offres toujours plus personnalisées,** rendues possibles par la pose de capteurs, dans l'automobile, l'habitation ou sur le corps de l'assuré. La question de l'acceptabilité du partage des données entre assureur et assuré est posée, ainsi que les limites qu'il conviendra de fixer à une segmentation toujours plus poussée. L'assurance est en effet fondée sur la notion de mutualisation des risques et il conviendra de veiller à ce que la digitalisation, en levant le « voile d'ignorance » qui existe aujourd'hui, ne laisse personne au bord de la route.

## **VII.5 - Une évolution nécessaire des métiers et des compétences des personnes**

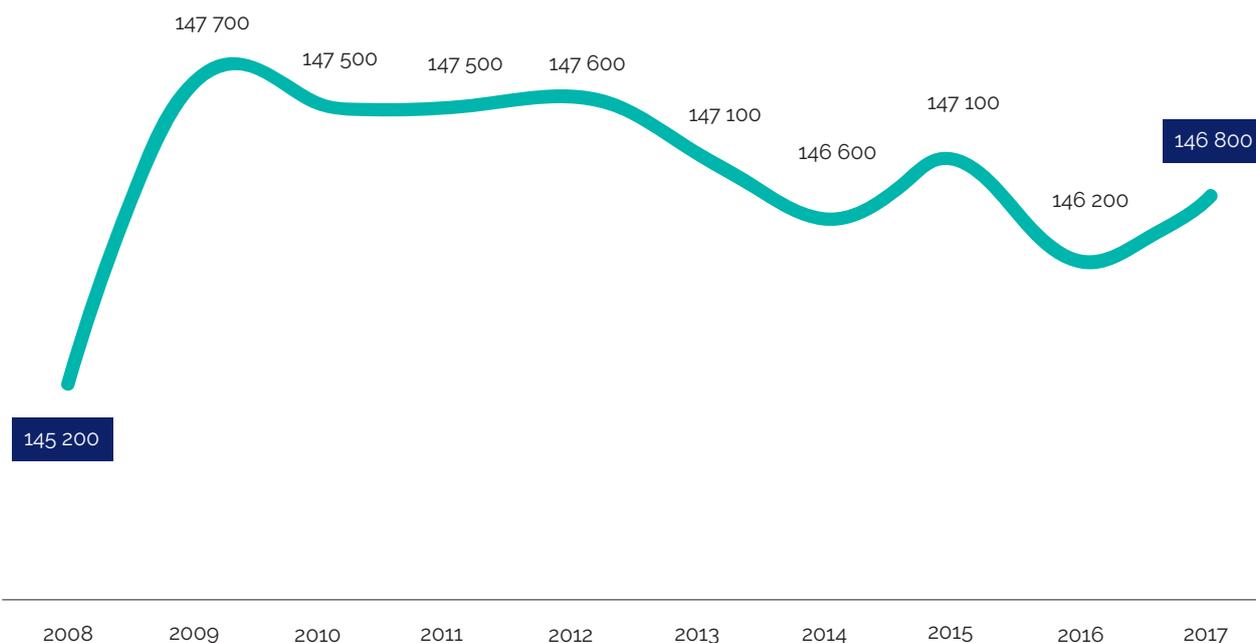
### **VII.5.1 - L'évolution des effectifs de la branche assurance (FFA)**

À iso périmètre, les effectifs de la branche Assurance ont augmenté de 1,1 % depuis 2008. Ces chiffres, bien que très stables en apparence, masquent en réalité de nombreuses disparités dans l'évolution des différentes familles de métiers et/ou groupes professionnels. Ainsi, sous l'effet de l'industrialisation des activités (rationalisation, automatisation, transfert vers le client), les métiers-cœurs en charge de la gestion de la relation client (GRC) ont plutôt eu tendance à croître. Car dans le même temps que de nombreuses activités disparaissent, bien d'autres sont apparues, plus chronophages et à fort enjeu stratégique.

Ainsi, cette grande robustesse de l'emploi s'accompagne d'une recomposition en profondeur des métiers et des compétences, ainsi qu'une redistribution au sein des organisations. Depuis le début des années 2000 en effet, le passage à une logique de prestations en nature, associée à un usage élargi des multiples canaux de communication disponibles (notamment digitaux) et au développement d'organisations collaboratives, a eu comme conséquence directe de remettre en question les profils de compétences attendus, dans tous les univers de travail.

"Destruction créatrice", selon la théorie schumpetérienne, ou plutôt adaptation en continue des activités et des ressources existantes ? Dans les faits, c'est davantage

## Évolution des effectifs de la branche assurance de 2008 à 2017 (périmètre FFA)



à une hybridation des postes et des activités à laquelle on assiste depuis les débuts de l'industrialisation de l'assurance, dès le milieu des années 90. S'il est toujours utile de s'interroger sur les périmètres consolidés pour juger des créations / destructions / transferts d'emplois (nets, directs et indirects), peu de métiers véritablement nouveaux ont finalement émergés.

En revanche, tous ont été profondément impactés, ne serait-ce que par le caractère systémique des mutations engagées.

### VII.5.2 - Les effets de la digitalisation sur l'exercice du métier

#### A - Quel est le "produit" d'une entreprise d'assurance au 21<sup>ème</sup> siècle ?

Dans les arènes de jugement que propose internet, les rapports de force se sont inversés entre producteurs et consommateurs. À l'ère digitale, les critères servant à définir la qualité se sont transformés, obligeant de fait à reconsidérer l'angle selon lequel la juger : le client, l'entreprise, l'expert du métier ? Les attentes par rapport à ce que "produit" l'entreprise ont radicalement changé : la qualité n'est plus un fait, objectif et normé, mais un ressenti subjectif.

L'assurance demeure une activité de service. Le jugement émis sur sa prestation ne se rapporte donc pas à un objet dont la conformité avec un cahier des charges défini en amont peut, à lui seul, garantir l'atteinte de la qualité. Le label de qualité (ou de non qualité) est donné par le client lui-même, soit de l'extérieur de l'entreprise, et non plus par un quelconque "bureau des méthodes" ou même une direction "qualité/conformité".

De fait, quand la production devient immatérielle, quand la qualité repose davantage sur la manière de délivrer

la prestation (plutôt que sur la prestation elle-même), quand elle s'articule prioritairement dans une dimension relationnelle (en interaction avec l'environnement du salarié), le couple métier/compétence s'affirme alors comme la principale ressource prompte à gérer efficacement la relativité des clients, par nature complexes et incertains.

#### B - Avoir des compétences... ou être compétent ?

Couramment utilisé par tout un chacun, la notion de compétence professionnelle correspond néanmoins à des approches et des réalités diverses. Car au-delà de la définition de base généralement admise, qui la situe comme un savoir en action, dire d'une personne qu'elle "est compétente" ne recouvre déjà plus tout à fait le même sens selon que l'on se situe dans l'univers opérationnel des métiers ou celui des ressources humaines.

Pour emprunter à l'univers originel des métiers artisanaux, un ouvrier compétent n'est pas quelqu'un uniquement capable d'exécuter correctement un processus de production. Il est avant tout reconnu comme quelqu'un en capacité de résoudre l'imprévu qui se pose à lui. Au-delà de la détention d'une bibliothèque d'expériences singulières antérieures, être compétent c'est savoir trouver "la" solution que le répertoire des règles habituelles, des normes imposées, des processus prescrits... ne permettent pas de résoudre. Là se situe la compétence, ou encore ce qu'il faut entendre dans l'expression "avoir du métier".

La fonction RH, quant à elle, cherchera davantage à comprendre et analyser le processus cognitif qui a permis d'atteindre le résultat, la performance. Cette identification lui est nécessaire pour recruter des salariés compétents, les former sur d'autres compétences, organiser les mobilités et les parcours professionnels... Mais bien souvent, le processus cognitif qui conduit à

la performance demeure une énigme, une boîte noire – y compris pour le salarié lui-même – dans la mesure où il n'est pas formalisé... et difficilement "décortiquable". Ce mystère est particulièrement prégnant d'ailleurs dans les activités de service, où le produit final est immatériel. Pour donner un autre exemple : qu'est-ce qui explique que tel vendeur, face à tel client, ait réussi à vendre tel produit ? Parce qu'il détient "la" martingale universelle ? Parce que la politique de rémunération est attractive ? Bien évidemment non... ou pas seulement. Il faut donc admettre que la compétence recèle – et recèlera toujours – une part non expliquée qui tient avant tout au mystère de l'humain, à une combinaison de ses expériences antérieures, de son histoire personnelle, de son engagement subjectif, de ses motivations, de ses habiletés particulières ou talents.

### **B - (Re)donner du sens à l'action**

Pour autant, la difficulté n'est plus seulement de maîtriser son art. Face à la banalisation des offres, avoir des collaborateurs impliqués, engagés, investis dans leur travail est devenu le seul moyen d'obtenir de la performance et de se différencier de la concurrence.

Progressivement, il se confirme ainsi que le principal enjeu de cette mutation tient d'abord en la capacité, voire l'envie, qu'auront les acteurs parties prenantes à agir ensemble pour produire. Avec l'avènement d'une culture client, on observe une prise de conscience croissante du caractère central de l'engagement et de l'implication personnelle dans la réussite des projets collectifs. Certes, les compétences demeurent incontournables, mais elles ne suffisent pas – ou plus – à garantir le résultat escompté...

Aussi, une autre définition possible de la compétence pourrait être : un moyen particulier d'atteindre la performance face à l'incertitude. Dans cette approche, l'économique et le social ne s'opposent pas, mais cherchent plutôt à s'articuler, à se conjuguer harmonieusement. La compétence se positionne alors comme une ressource parmi d'autres, que l'entreprise utilise pour résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée et atteindre ses objectifs.

S'il s'agit d'un enjeu majeur de management, peut-on pour autant imposer l'envie, la motivation, la coopération dans une fiche de poste ? Couramment entendue, l'expression "donner du sens au travail" traduit sans doute bien cette perte de repère régulateur, tout comme ce besoin d'agir ensemble pour répondre aux fluctuations des environnements de travail.

Après la phase de déconstruction des silos, le "métier" (en tant que marqueur social) semble trouver dans nos organisations un renouveau d'intérêt par les différentes dimensions qu'il revêt. Il s'agit du système de valeur qu'il promeut, des repères identitaires qu'il fixe, mais surtout du sens qu'il donne à l'action, en reconnaissant aux personnes qu'il exerce leur utilité sociale.

## **VII.5.3 - Les évolutions des figures du manager à l'ère du digital : réflexion autour du co-développement**

### **A - Le co-développement, un concept d'animation bienveillante en plein essor**

Le co-développement est un processus d'animation d'un groupe dans la durée fondé sur l'intelligence collective. Ce groupe aborde des problématiques de son quotidien professionnel pour résoudre des problèmes, partager des préoccupations ou clarifier des projets. Chacun des participants s'engage à partager ses idées avec le groupe, à collaborer et aider son pair (le « client » de la consultation) dans l'exploration de son challenge afin de découvrir de nouvelles approches et solutions innovantes et adaptées à sa situation .

### **B - Une place singulière dans l'organisation**

Le manager occupe une place singulière dans l'organisation. Dans les phases de réorganisation et de restructuration, comme en connaît le secteur de l'assurance actuellement, sa position est particulièrement exposée et peut être particulièrement challengée avec d'un côté la remise en question de l'expertise comme base de sa légitimité, de l'autre, les très nombreuses injonctions qui peuvent peser sur lui. L'organisation peut elle-même rentrer dans un travers mécanique "d'instrumentalisation" en ne voyant dans le manager qu'une "courroie de transmission" de ses messages au moyen de "kits de démultiplication" fournis à l'occasion des fréquentes réorganisations, ou passant d'une démarche de management à une autre, sans réel apprentissage pour l'organisation (Dupuy, 2015)<sup>149</sup>.

Le manager est pourtant celui auquel on confie le bien le plus précieux, ce capital immatériel que représentent les femmes et les hommes de l'entreprise (que certains dénomment capital humain ou potentiel humain). L'enjeu est pour le secteur de l'assurance, à l'instar des secteurs de l'industrie et des services, de trouver de nouvelles conditions pour que le métier de manager garde son attrait et conserve son rôle de pivot des transformations (par rapport à une crise de vocation qui représente un risque).

Comment tirer pleinement parti de cette richesse sans verser dans une nouvelle forme d'injonction ? L'expérience comme celle du co-développement (intelligence collective entre pairs) et d'autres formes comme la co-dynamique (intelligence collective en équipe), co-amélioration continue (intelligence collective sur les processus) et Campus Saison 3, peut illustrer une forme de réponse singulière en soi et montrer comment les managers participants sont devenus les artisans-mêmes de l'émergence du modèle dans une logique de recherche-action.

### **C - Les figures émergentes du manager**

Depuis 2008 dans une société d'assurances, plus de 1250 cadres supérieurs sont passés par un parcours de co-développement. Les témoignages et les observations des participants à l'expérience donnent à voir des

<sup>149</sup> Source : <http://www.coaching-go.com/le-co-developpement/>.

évolutions à plusieurs niveaux : de la modification d'un comportement à l'évolution de l'identité et du rôle que se donne la personne dans le contexte professionnel en passant par les capacités, les valeurs, les croyances. Il est possible de dégager certains traits qui touchent aux socles à la représentation du métier de manager sur l'ensemble des niveaux logiques selon la terminologie de Dilts s'inspirant de Grégory Bateson<sup>150</sup>.

**En termes de rôle tout d'abord :**

#### **Le manager, contributeur à l'intelligence collective**

C'est la première observation qui prend la forme d'un paradoxe : par le truchement de l'engagement individuel de ses managers, il permet de réhabiliter l'importance du collectif. Autrement dit, le co-développement remet en avant le sens de la coopération et l'importance d'un travail collectif soutenant, qui rompt avec le sentiment d'isolement dont beaucoup souffrent très souvent.

#### **Le manager, responsable du capital immatériel**

Il était acquis que le manager avait un rôle de développeur des compétences vis-à-vis de ses collaborateurs, mais le co-développement permet de toucher du doigt l'extrême nécessité qu'il soit supervisé dans sa pratique pour faire fructifier mais aussi protéger ce capital immatériel dont il a la charge. L'intervention du législateur sur les RPS (Risques Psycho-Sociaux) nous conduit, en tant qu'assureur, à voir dans le co-développement une forme d'assurance pour que le manager puisse exercer sereinement son rôle de développeur de l'immatériel.

#### **Le manager, en charge du "changement"**

Comme on l'a compris, dans ce modèle, le manager n'est pas une "courroie de transmission" (vision mécaniste) mais plutôt un "jardinier". Son enjeu est davantage de s'assurer que les conditions sont réunies pour que ses plantes et ses jeunes pousses se développent plutôt que de vouloir provoquer leur croissance... "On ne fait pas pousser les fleurs en tirant sur les tiges". Cela nécessite de prêter attention sans cesse à l'écosystème dans lequel se déploie son action, écosystème duquel il n'est pas extérieur mais partie prenante. Dans cette vision, le manager accepte également de "changer pour penser" plutôt que de "penser pour changer" selon le mot de Luc de Brabandère. Son Savoir n'est pas séparé de l'action ; il se construit même dans ce mouvement "C'est ce que je fais qui m'apprend ce que je cherche" dit le peintre Pierre Soulages. Il ne cherche pas de recette mais observe, questionne et explore la richesse de la vision du monde de ses collaborateurs. Il rejoint une forme d'humilité apprenante, ne sachant trop rien, il est tout écoute ; ne voulant trop pour l'autre il respecte son cheminement et guide ses équipes vers l'autonomie.

Les portes du changement s'ouvrent de l'intérieur, pour paraphraser le titre d'un ouvrage de Jacques

Chaize<sup>151</sup>. Il est le changement qu'il veut voir dans son équipe. Le changement part de lui : l'exemplarité peut alors conduire à l'imitation pour progressivement faire émerger la singularité de chacun.

#### **Une nouvelle posture de manager coach à l'ère du digital**

Le manager n'a plus peur des problèmes. Comme dans la démarche d'amélioration continue, il adosse l'adage du "bienvenue au problème" en faisant bien la différence entre problème, objectifs et solutions.

Il exerce certaines capacités que nous pourrions ranger dans les "soft skills"<sup>152</sup> : les capacités de questionnement (questionner plutôt que juger ; questionner le problème plutôt que s'empresser à trouver des solutions ; questionner pour ouvrir des possibles et explorer de nouvelles options) ; exercer ou plutôt ré-exercer ses capacités d'observation, d'écoute et de questionnement, qui sont celles mobilisées par l'enfant avant l'âge de 7 ans.

#### **Des nouvelles valeurs émergentes**

Le co-développement favorise le respect des valeurs de chacun, par l'apprentissage d'une posture d'anthropologue et contribue au respect de ce que nous pourrions appeler la "biodiversité managériale" véritable source de richesse de l'organisation. On s'éloigne d'une démarche qui souhaite imposer les valeurs par le haut et qui peine à entraîner l'adhésion.

Le co-développement requiert de l'humilité. La personne qui amène sa situation insatisfaisante en séance prend le risque assumé "d'oser paraître incompetent" devant ses pairs pour accéder à un potentiel d'apprentissage inédit. Devant la complexité et l'infinie richesse des interactions, les managers abandonnent progressivement avec leurs pairs une posture de contrôle, de maîtrise et de toute puissance issue de l'organisation classique et de la figure du héros. Pour le manager, c'est accepter de pouvoir apprendre de ses collaborateurs.

Toutes ses évolutions des figures du manager rejoignent des découvertes faites par les neurosciences.

#### **Du manager à l'organisation : les défis à venir**

Il est bien connu qu'un changement de culture prend autour de 10 ans. Des éléments d'étude nous rendent confiants : 92 % pensent que l'impact du CODEV sur leur vie professionnelle est durable ; 82 % disent avoir changé depuis leur 1<sup>ère</sup> expérience CODEV ; 87 % pensent que la diffusion du CODEV va changer la culture d'entreprise.

Mais les changements de comportement ne s'ancrent durablement que lorsqu'une masse critique de personnes a vécu de l'intérieur ce processus. Le prochain défi est que ce type de démarche dépasse les seuls cadres supérieurs pour toucher des personnes en contact avec le client.

<sup>150</sup> Dilts, R. (2008). Etre Coach de la recherche de la performance à l'éveil, InterEditions-Dunod.

<sup>151</sup> Hoarau J., Mauléon F., Bouret J. (2014). Le réflexe soft skills - Les compétences des leaders de demain, Dunod.

<sup>152</sup> Chaize J. (1994). Les portes du changement s'ouvrent de l'intérieur, Calmann-Lévy.

## VII.5.4 - Transformation digitale dans le secteur de l'expertise d'assurance

### ENCADRÉ :

#### A - L'Expert au cœur de la relation client – maillon incontournable d'une révolution annoncée

La révolution numérique touche tous les secteurs, l'assurance n'y échappe évidemment pas. Dans son sillage, le métier de l'expertise s'engage dans la voie digitale. Secteur de niche par sa taille avec environ 10.000 salariés et moins de 1.000 entreprises, il se caractérise par son agilité dans sa reconfiguration.

Par essence au cœur de la relation client et jouant un rôle humain majeur, l'expert accompagne l'assuré avec la promesse d'obtenir son indemnisation dans les meilleurs délais. Sur un marché de l'assurance historiquement intermédié, il est la pierre angulaire de sa transformation numérique en apportant un conseil personnalisé au plus près du client à un moment crucial de la vie du contrat, celui du sinistre. Grâce aux outils numériques qui permettent, dès aujourd'hui, la simplification des tâches administratives fastidieuses, il remplit pleinement ses fonctions et pourrait se satisfaire de ce premier niveau de dématérialisation.

Pour autant, la profession ne doit pas plonger dans l'écueil de l'immobilisme alimenté par une situation établie car le marché de l'assurance se fissure, avec en toile de fond la modification des usages et des attentes des consommateurs. Dans ce contexte, les experts ne peuvent plus se réfugier dans leur confort.

C'est une véritable catharsis qui doit s'opérer pour transcender les peurs collectives et s'affranchir du déni. Pour l'ensemble des acteurs économiques du XX<sup>ème</sup> siècle, restés dans l'arbitrage Keynésien d'optimisation entre capital et travail, l'introduction du numérique bouleverse la donne et sème le trouble en détruisant les ratios économiques traditionnels, agitant devant les acteurs historiques le drapeau rouge des trublions de l'entreprise exponentielle. L'économie de l'assurance, bien que toujours en croissance dans son modèle actuel, est exposée au même titre que les autres : des risques forts d'ubérisation sont de plus en plus perceptibles.

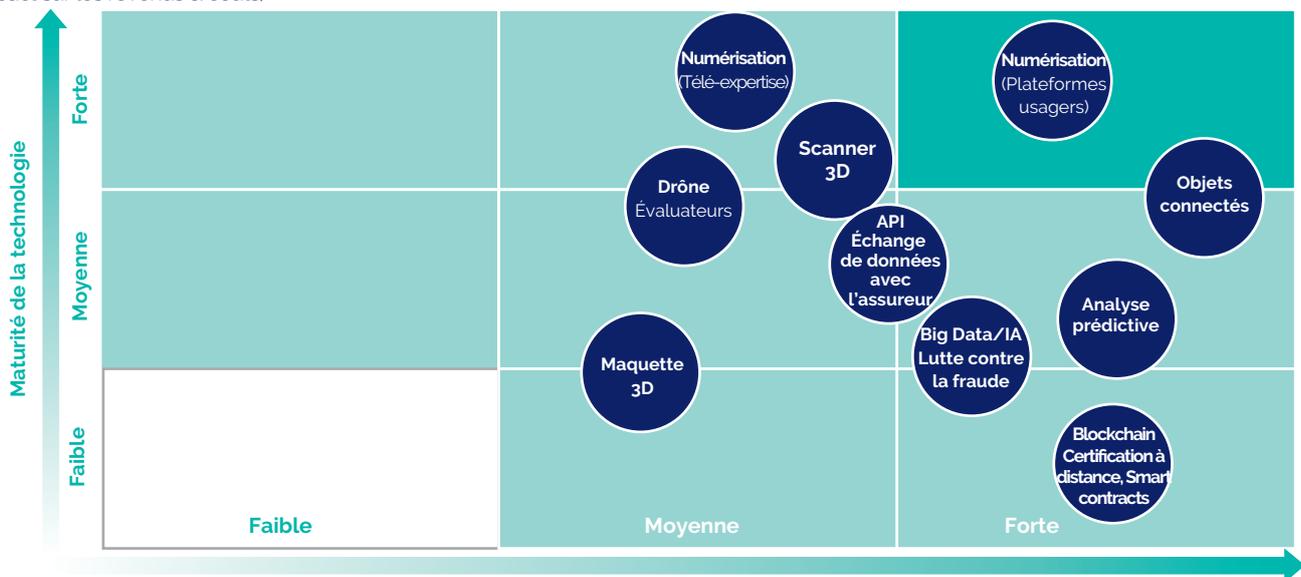
Dans ces périodes de rupture, les dichotomies persistent entre les progressistes qui voient les bénéfices de l'économie digitale et le camp des Cassandres qui focalise son regard sur les destructions massives d'emplois tant redoutées. Cependant, loin des pronostics d'études qui tablent sur 10 à 50 % d'emplois<sup>153-154</sup> menacés de disparition par le numérique – la fourchette est large – le défi qui s'impose aux parties prenantes est bien de réinventer son modèle pour « réenchanter » la relation clients.

#### B - Dans l'expertise d'assurance, les volets digitaux sont susceptibles d'impacter la chaîne de valeur... et transformer durablement l'écosystème existant, favorisant l'émergence d'organisations protéiformes.

Les sociétés d'expertise ont initié des programmes d'adaptation aux technologies permettant la reconstitution des sinistres à distance et de façon totalement dématérialisée. En ligne de mire, c'est la capacité à régler automatiquement un sinistre - par smartphone idéalement et en temps réel - qui est en jeu. Cette satisfaction ultime des clients, assortie d'une automatisation des processus fait aujourd'hui réfléchir tous les acteurs de l'IARD. Les Directions des Systèmes d'informations sont les premières aux prises de ces grandes mutations.

### Matrice de segmentation des impacts technologiques

Les usages impactants les différents maillons de la chaîne de valeur peuvent être segmentés en fonction de leur maturité et de leur impact (impact sur les revenus & coûts)



#### Impact sur les clients et les entreprises de la branche

Source : Étude EY 2018 : Matrice de segmentation des impacts technologiques dans la branche des Sociétés d'Expertise

<sup>153</sup> Étude publiée en 2013 sur l'emploi pour les États-Unis par Frey et Osborne de l'université d'Oxford qui estiment que « 47 % des actifs se trouvent dans un secteur à haut risque de chômage ».

<sup>154</sup> En France, le Conseil d'Orientation pour l'Emploi a réalisé une étude sur l'automatisation, la numérisation et l'emploi qui conclut que la moitié des emplois existants pourrait voir son contenu notablement ou profondément transformé (« Automatisation numérisation et emploi » Tome 1 janvier 2017).

Pour répondre à ces défis technologiques, les sociétés d'expertise doivent se reconfigurer et adopter les modèles organisationnels des « start up » en intégrant leurs méthodes agiles, tout en renouvelant leur pyramide des âges et en attirant les jeunes générations soucieuses de préserver leur besoin de liberté et d'autonomie.

En parallèle, le secteur, caractérisé par une atomisation de TPE, se concentre depuis 10 ans pour laisser émerger des entreprises plus structurées. L'ère de la Data s'impose, incontournable. Les sociétés d'expertise, comme tous les intermédiaires s'orientent vers la collecte de données pour développer des services prédictifs s'appuyant sur une meilleure modélisation des sinistres. Le défi est de se renouveler, créer de nouveaux rôles et métiers pour l'expertise d'assurance et proposer de nouveaux services aux assurés (exemple : gestion du dossier) et aux assureurs (exemple : tracking de la fraude).

Au regard de l'accélération de ces transformations, les sociétés d'expertise se sont mobilisées à côté des pouvoirs publics au sein d'un EDEC numérique (Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences) signé en 2017 pour acquérir les compétences futures attendues et élaborer un plan d'actions qui sera déployé à l'automne 2018.

Les métiers de demain dans l'expertise d'assurance seront marqués par une complexification généralisée et un essor de compétences analytiques et relationnelles.

L'écosystème qui se dessine s'appuie sur principes de fonctionnement collaboratifs. Dans ce cadre, le mot d'ordre pour tous est « agilité et réactivité », un challenge qui paraît cependant plus élevé pour les TPE et PME du secteur qui devront consentir à un effort de formation en proportion plus important que les ETI : si elles savent profiter du levier apporté par l'auto-formation et adopter les codes de la génération des « digital native », l'avenir leur est également ouvert.

**Arielle Rousselle, Déléguée Générale de la Fédération des Sociétés d'Expertise**



## VII.5.5 - Compétences digitales ou compétences-clefs à l'ère du digital ?

### A - De la diversité des compétences individuelles...

Se situant dans une approche transversale et interdisciplinaire pour fonder ses analyses, le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE)<sup>155</sup> dresse le constat que moins de 10 % des emplois voient leur existence menacée par le digital. Pour autant, 50 % d'entre eux sont "susceptibles d'évoluer dans leur contenu de façon significative à très importante".

<sup>155</sup> Rapport du COE : Automatisation, numérisation et emploi / Tome 2 : l'impact sur les compétences (septembre 2017).

Les métiers se recomposent ainsi autour de trois groupes de compétences :

- des compétences expertes liées aux nouvelles technologies numériques ;
- des compétences techniques métiers (et non numériques), nouvelles dans leur contenu ou dans l'exigence de leur maîtrise ;
- des compétences dites transversales, qu'elles soient cognitives, analytiques, relationnelles ou situationnelles.

Si ces analyses embrassent tous les secteurs d'activités, elles constituent pour l'assurance un document de travail particulièrement utile. Pour décrire une réalité foisonnante et complexe, son premier mérite est de ne pas réduire les compétences à l'ère du digital aux compétences techniques numériques. Les compétences évaluées par le Certificat Digital de l'Assurance, par exemple, sont naturellement indispensables. Elles fixent un socle commun qui s'enrichira ensuite des problématiques propres à chaque métier. Le COE met ainsi en exergue les effets collatéraux de la nouvelle économie numérique sur des compétences techniques métiers plus traditionnelles. L'exemple des commerciaux, cité par le rapport, est particulièrement significatif pour notre branche. Un client déjà informé des offres de l'entreprise *via* le digital a toute chance de soumettre le commercial à un questionnement plus pointu et plus technique. C'est par différence avec ce qui est déjà sur internet que sa valeur ajoutée sera évaluée.

Si les compétences transversales font partie depuis longtemps du vocabulaire RH, une autre contribution du rapport est peut-être d'en préciser les termes. Certains concepts sont ainsi introduits pour désigner les compétences transversales cognitives. Par exemple, la littératie se définit par "l'aptitude à comprendre et à utiliser l'information écrite dans la vie courante, à la maison, au travail et dans la collectivité en vue d'atteindre des buts personnels et d'étendre ses connaissances et ses capacités".

Face au développement des écrits dans les échanges, borner son ambition à une écriture sans faute d'orthographe serait certainement très loin du compte.

### B - Des compétences individuelles à la performance collective, un enjeu 2.0

Parmi les compétences transversales, l'étude du COE montre encore que "les compétences sociales (travail en équipe, intelligence sociale) et situationnelles (autonomie, apprendre à apprendre) sont en moyenne toujours plus sollicitées dans un environnement numérisé". Parallèlement, plus l'utilisation du digital est importante, plus la probabilité est grande que le salarié juge son travail "intéressant, complexe et intensif".

Dès lors, il faut relever l'importance croissante que les compétences transversales ont prise ces dernières années, principalement sur le plan relationnel. Appréhender parfaitement son environnement de travail, sa

place et sa contribution à la marche de l'entreprise, assimiler l'organisation, savoir communiquer et fonctionner dans une équipe pluridisciplinaire, être agile, pédagogue, savoir expliquer son travail... sont autant de dimensions nouvelles qu'il est devenu indispensable de s'approprier.

À l'heure où la satisfaction client conditionne toute stratégie d'entreprise, il n'est sans doute pas inutile de rappeler qu'elle s'obtient rarement par la seule application d'un processus gestionnaire prédéfini. Dans les faits, le passage progressif d'une obligation de moyens à une exigence de résultats s'apparente à une "garantie de bonne fin". Avec le décloisonnement des organisations et la généralisation du mode collaboratif, le travail est ainsi (re)devenu un sport collectif. L'excellence, si elle demeure individuelle, ne suffit pas (ou plus) à compenser celle d'une équipe qui ne serait pas tournée vers un même objectif partagé. Pour l'entreprise, accroître durablement son efficacité opérationnelle, c'est-à-dire sa performance économique, repose de plus en plus sur la prise en compte de cette dimension sociale.

## VII.5.6 - Marketing et Ressources Humaines chronique d'une fusion annoncée ?

### ENCADRÉ :

#### Marketing et Ressources Humaines : chronique d'une fusion annoncée

Derrière chaque client enchanté il y a un collaborateur enchanté. Avec ce constat, nos entreprises retrouvent le rôle essentiel des métiers et du relationnel dans une économie où digital rime avec néo-artisanal. Marketing et RH décrivent et accompagnent ce mouvement comme une symétrie des attentions : vue au 1<sup>er</sup> degré et individuellement, il s'agit d'entourer son collaborateur (le nouveau compagnon) d'autant d'attentions que son client. Dans un second temps et la réalité, cela apparaît plus complexe, en prise avec de nouvelles intermédiations et de nouveaux collectifs. Trois expériences concrètes chez Covéa en témoignent et montrent le nouveau rôle conjoint des RH et du Marketing, appelés à fusionner sur le terrain pour mieux orchestrer la rencontre des talents et des clients.

Avec son Forum internet, MMA crée en 2011 un collectif de salariés volontaires pour répondre en ligne aux internautes. Près de 20 collaborateurs de tous horizons se réunissent en communauté, se coordonnent et s'ajustent pour traiter les questions selon leurs connaissances et leur disponibilité. Ils participent à cette aventure en plus de leurs activités. Le Marketing à l'origine du projet anime cette plate-forme mixte, clients, prospects, agents et salariés. Les RH y apportent un regard bienveillant et exigeant pour préserver et faire fructifier l'expérimentation contrainte par différents cadres : temps de travail, responsabilité de l'employeur, devoir de conseil... Dans cet espace concret et vivant pour porter sa promesse client "zéro tracas zéro blabla" en mode réseau social, MMA prouve aussi en son sein l'efficacité de ses valeurs, la confiance, l'engagement et le droit à l'erreur : le mot d'ordre "pas de Community-Manager mais une com-

munauté qui s'autogère" ouvre la porte à des talents internes avec une modération à la marge des contributions (les posts) des collaborateurs.

Après ce collectif-miroir où le talent et l'engagement collaborateur rejaillissent sur le client dans un nouveau cadre relationnel, MMA propose une 2<sup>ème</sup> expérience : accueillir des clients dans des ateliers de co-création comme des collaborateurs, en tant que sponsors et partenaires de projets innovants pour nourrir l'approche client. Testés en 2012 et étendus en 2013, les Ateliers Collaboratifs Clients MMA mêlent une majorité d'assurés, 15 clients pour un groupe de 20, aux collaborateurs porteurs des sujets traités sous la conduite d'un animateur spécialisé, intervenant externe. Sur un cycle de 2 réunions physiques par an, MMA filme les échanges et diffuse ses extraits (vidéo...) pour nourrir la culture client en interne. La RH s'enrichit de nouveaux outils de communication. Et clients et salariés des Ateliers portent leurs créations en tant qu'ambassadeurs au sein de l'entreprise et sur le marché. L'engagement client capté au sein de ces équipes mixtes diffuse à l'entreprise qui gagne en symétrie un meilleur ajustement de ses ressources et talents et un "time-to-market" fortement réduit.

Aujourd'hui Covéa pose les bases d'une 3<sup>ème</sup> expérience avec un nouveau collectif de collaborateurs volontaires. Assurés par l'une des marques de Covéa (GMF, MAAF et MMA) ces salariés partagent leur vécu en tant que client comme une situation en co-développement pour exploiter et valoriser ce retour d'expérience dans un cadre de bienveillance impitoyable. Covéa recueille, écoute et intègre cette voix du "client-collaborateur" à son esprit de co-production, en pleine symétrie des attentions et synergie expérience client - expérience collaborateur. Ce nouveau pas porte la double qualité du salarié - sociétaire et tire parti de son expérience pour nourrir le système d'apprentissage collectif et gagner la bataille de la relation client. Elle combine sur le terrain les ressources Marketing et RH aux côtés des managers et collaborateurs parties prenantes de ce nouveau collectif, engagé et animé pour répondre aux enjeux communs de stratégie et de gestion des besoins et des ressources.

*Marc Phalippou,*  
*Responsable Voix du Client chez MMA*



## VII.5.7 - CONSTATS ET PRÉCONISATION DU CHAPITRE 5

**La question de l'impact à moyen et long terme de la révolution numérique sur l'emploi**, à la fois de façon quantitative et qualitative, est dans tous les esprits. Deux grandes hypothèses peuvent être formulées : i) une assez nette réduction du volume d'emplois, les tâches les plus simples et répétitives étant reprises par des intelligences artificielles. Dans cette vision, seuls les emplois les plus qualifiés ou les plus polyvalents, donc difficiles à automatiser, demeurent ; ii) ou une

stabilité de l'emploi via un enrichissement des tâches des salariés, les intelligences artificielles leur préparant le travail afin qu'ils puissent se consacrer aux tâches les plus nobles, celles dédiées à la relation client.

De nouveaux métiers émergeront également, liés au traitement des données et aux services à la personne pour une population vieillissante.

---

### PRÉCONISATIONS DU FOCUS 3

**Les assurés**, qui sont par ailleurs des citoyens connectés, vont s'attendre à une transformation importante de leur relation avec leur assureur, marquée par davantage de fluidité, de réactivité, de personnalisation de la relation. Les nouvelles technologies permettront sans doute des progrès importants, dans le processus de souscription, d'indemnisation, de réparation des dégâts d'un sinistre, dans la fourniture de services de prévention et d'assistance.

Cependant, si ces attentes sont bien légitimes dans une société qui se transforme vite, l'assuré ne devra pas oublier les qualités essentielles d'un assureur : sa capacité à accompagner l'assuré dans le long terme, à bien le conseiller quant à la couverture de ses besoins de protection, ses aptitudes humaines et financières à lui venir en aide en cas de coup dur. Un contrat d'assurance repose avant tout sur la confiance entre assuré et assureur.

**Les assureurs**, quelle que soit leur forme juridique, doivent repenser tous leurs métiers dans ce contexte de transformation technologique effréné. Souscription, indemnisation, assistance, marketing... Aucun métier n'échappera à la grande transformation en cours. Les assureurs existants pourront être concurrencés par de nouveaux acteurs, se positionnant soit en intermédiaires (exemple : les comparateurs d'assurance), soit en fournisseurs sur certains aspects du métier (exemple : experts de la lutte anti-fraude), soit en acteurs de niche attaquant certains marchés estimés particulièrement rentables (les bons conducteurs en assurance auto, les jeunes actifs en assurance santé, les zones peu menacées par les catastrophes naturelles en assurance habitation...).

Il est pourtant essentiel à la cohésion de la société que tous ceux qui veulent s'assurer puissent le faire : les malades, les conducteurs malchanceux, ceux qui habitent des territoires plus exposés aux catastrophes (les Antilles par exemple).

Les assureurs devront donc prouver leur valeur ajoutée en combinant à la fois modernisation de leurs pratiques et engagements déontologiques afin de conserver leurs clientèles.

**Les Pouvoirs Publics** doivent prendre la mesure de ces transformations. En particulier, la question de l'accès aux données devient cruciale pour l'assurance de demain. Par exemple, dans le cas d'un sinistre automobile, l'assureur devra pouvoir avoir accès de façon automatique et rapide aux données émises par les

différents véhicules en cause afin d'établir les responsabilités. Les enregistreurs de données qui seront présents dans la voiture de demain permettront de dire qui conduisait (un humain ou le système de pilotage automatique du véhicule, la vitesse des véhicules impliqués, les trajectoires...) et connaître ces éléments sera indispensable à l'indemnisation du sinistre.

Les pouvoirs publics auront peut-être à prendre par ailleurs des mesures visant à s'assurer que toute la population est bien couverte si elle le doit (cas des assurances obligatoires) ou si elle le souhaite, en soutenant d'une manière ou d'une autre les assureurs acceptant de souscrire les risques considérés comme les plus difficiles.

---

## VII.6 - CONCLUSION DU FOCUS 3 FRANCE « Les impacts de la transformation numérique sur le secteur de l'Assurance »

Par Arnaud CHNEIWESS, Délégué général de la FFA

**Les pages qui précèdent ont essayé de rendre compte des multiples changements profonds que la révolution numérique aura sur le métier d'assureur. Au moment de conclure, on est tenté d'emprunter à la formule du roman « le Guépard » de Lampedusa : « il faut que tout change pour que rien ne change ».**

**Expliquons-nous. Il faut que tout change. Les assurés ne comprendraient pas que le secteur de l'assurance ne se modernise pas profondément, à l'image du reste de la société. Procédures de souscription, d'indemnisation, de recherches de fuites, assistance à la personne, conseils de prévention... Les nouvelles technologies aideront les assureurs à proposer des services plus réactifs et plus personnalisés. Ceux qui n'y parviendront pas auront bien du mal à conserver leurs assurés.**

**Et en même temps, il faut que rien ne change. Au sens où les fondamentaux de l'assurance doivent demeurer : d'abord le sens de l'écoute des besoins de l'assuré, la qualité du conseil quant à sa protection, la capacité à l'aider en cas de coup dur, par une indemnisation financière et des services personnalisés, l'établissement d'une relation de long terme.**

**Les défis sont élevés, mais il n'y a aucune raison que l'industrie de l'assurance, qui a déjà vécu bien des transformations gigantesques dans son histoire, ne parvienne pas à les relever, en adaptant ses prestations et services au nouveau monde dans lequel nous entrons.**

---

## VIII - CONCLUSION DU LIVRE BLANC

**Cette évolution de l'emploi entraîne différentes questions telles que :** dans quelle mesure les travailleurs « atypiques » bénéficient-ils des droits élémentaires des travailleurs (protection sociale, dialogue social...) ? De quelle protection sociale bénéficient-ils ? Et à quelle protection sociale ils doivent prétendre ?

Pour répondre à ces questions, France Stratégie envisage deux options<sup>156</sup> pour repenser la protection des actifs. La première consisterait à réviser le système en place pour prendre en compte les nouvelles formes de travail (extension du statut de salarié, développement de protections adaptées pour les indépendants). La seconde vise à créer un statut de l'actif, qui mettrait notamment en évidence une harmonisation des couvertures entre salariés et non-salariés et faciliterait l'universalisation de la protection sociale globale. Cette deuxième solution aurait pour ambition de mettre l'individu au centre du dispositif et non son statut. Cela permettrait de faciliter la mobilité professionnelle et de sécuriser des parcours précaires. Ce statut permettrait également d'attribuer des « protections croissantes selon le degré de dépendance tant en termes de droit du travail que de protection sociale, à partir d'un socle minimum commun<sup>157</sup>».

Face aux mutations du travail, et aux évolutions majeures sur les organisations, « la priorité est d'adapter la protection sociale à ces formes de travail, qui ne sont plus des emplois salariés toute la vie »<sup>158</sup>. En effet, les statuts d'emploi présentés préalablement peuvent rapidement amener vers des situations précaires qui limitent l'accès aux protections sociales (fournies par l'État ou les employeurs), à la formation professionnelle et engendre des risques accrus pour la santé, la sécurité des travailleurs.

Historiquement, l'emploi était un gage de sécurité car il permettait d'accéder à une vie sociale plus aisée et aux services associés (logement, santé, ...). Le développement du chômage depuis un demi-siècle avait remis en cause cette capacité de protection du seul travail pour la circonscrire au seul contrat à durée indéterminée (CDI). Les évolutions des formes de travail, souvent portées par le numérique posent la question du lien entre emploi et sécurité. Ainsi la sécurité ne semble plus résider dans l'accès à un emploi stable et permanent, mais dans la capacité à rebondir rapidement grâce à des formations et/ou grâce à un réseau professionnel.

Cependant pour les experts du rapport de Davos, la question n'est pas encore celle de « la grande substitution du travailleur humain par des robots mais de celles du salarié par des freelances. D'ailleurs, les organisations évoluent actuellement sous l'effet de la digitalisation mais elles ont surtout toujours évolué. Si le numérique renforce cette transformation des entreprises, ce qui entraîne les principales mutations des entreprises ne réside pas tant dans la diffusion des machines, que dans la capacité à segmenter, diviser les tâches.

En effet, les principaux enjeux actuels résident dans les évolutions des contrats de travail, la précarisation du salariat et des indépendants, et le développement des activités des plateformes. Cependant, là encore, si cette dernière devient une réalité concrète, elle reste aujourd'hui difficilement mesurable et marginale quant à l'emploi global. La plateformes de la société n'est pas encore une réalité massive et laisse du temps pour réfléchir à une solution pérenne d'accompagnement de la transformation sociale et sociétale.

Pour Michel Edouard Ruben<sup>159</sup>, l'emploi salarié est toujours, et de manière très claire, le modèle dominant avec une proportion faible d'emplois non-salariés. Plusieurs économistes et organisations se rejoignent derrière l'idée qu'il ne faut pas exagérer l'ampleur de la disruption. Pour la fondation Idea, si les organisations politiques, syndicales et patronales face à la disruption numérique n'agissent pas outre-mesure, c'est que « l'urgence à l'action n'est pas, tout simplement, encore donnée ».

Si la révolution numérique engendre des impacts sur l'emploi, la protection sociale..., certains invitent à rester optimistes et à voir ces évolutions comme des sources de progrès tant pour les travailleurs que dans la capacité à individualiser la protection de ces derniers dans un cadre de solidarité nationale.

Au regard des éléments étudiés au sein du livre blanc et des conséquences qui pourraient voir le jour tant en matière d'évolution de la protection sociale ajoutée à la révolution numérique, nous invitons tous les assureurs à s'emparer du sujet et à s'investir sur le champ de l'innovation.

<sup>156</sup> France Stratégie – Repenser la protection des actifs 2017/2027 - 2016.

<sup>157</sup> France Stratégie – Repenser la protection des actifs 2017/2027 - 2016.

<sup>158</sup> Xavier Timbeau – Directeur du département Analyse et Prévision de l'Observatoire Français des Conjonctures Économiques (OFCE).

<sup>159</sup> Fondation Idea : fin du travail ? robotariat ? Ubérisation ? et (possible) modèle social du futur !

# L'Assurance face aux défis des nouvelles formes de travail

## SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS

La réflexion collective menée dans le cadre de ce livre blanc sur l'assurance face aux défis des nouvelles formes de travail a été effectuée sur le plan mondial, européen et au niveau de la France dans le cadre des trois ateliers : les nouvelles formes possibles de protection sociale, la portabilité et gestion des droits, ainsi que les impacts de la transformation numérique sur le secteur de l'assurance. Les développements ont permis de dégager plusieurs axes de réflexion et préconisations face à ces nouveaux enjeux. Ces recommandations ont été regroupées autour de trois cibles : les bénéficiaires, les opérateurs et les acteurs publics. La présentation détaillée de chacune de ces préconisations est développée dans le livre blanc. Chacun peut s'y reporter et à son niveau se les approprier pour permettre au plus grand nombre d'être mieux assuré.

### PROPOSITIONS À DESTINATION DES BÉNÉFICIAIRES

- Mise en place d'outils au service d'une protection sociale plus souple, individualisée et solidaire : sur la question de l'emploi, à travers un accompagnement plus personnalisé ; sur la question de la politique du logement en instaurant une garantie loyer et le développement de colocations de maisons individuelles, ainsi que le logement intergénérationnel avec la possibilité que les collectivités se portent garantes du loyer ; sur la question de la garantie du continuum d'accès aux droits ouverts pour la retraite en les liant à l'activité professionnelle de la personne et non à ses différents types de statuts ou de ressources ; sur les réponses pécuniaires aux situations de rupture en concevant d'autres outils assurantiels permettant de répondre à des coups durs ponctuels résultant d'une perte de revenus ; sur la question de la prévention en santé à travers une approche plus individualisée.
- Associer davantage l'ensemble des parties prenantes pour renouveler la gouvernance de la protection sociale et son appropriation par ses utilisateurs.

### PROPOSITIONS À DESTINATION DES OPÉRATEURS

- S'assurer qu'il y ait un minimum de diversité pour garantir une présence et une expression des contributeurs et des bénéficiaires, imposant la parité dans les conseils d'administration mais également dans les instances « de tête ».
- Permettre à des adhérents, assurés de proposer des sujets aux instances *via* un système de « pétition ».
- Mettre davantage en place des consultations en ligne.
- Ouvrir la couverture des risques de perte de revenu à des actifs qui n'en bénéficiaient pas (salariés précaires, indépendants...).
- Organiser une meilleure portabilité individuelle des droits acquis au cours de la vie professionnelle.
- Organiser un système centré autour de l'individu et ses droits spécifiques.
- Proposer à l'ensemble des actifs une protection sociale équivalente inclus dans un véritable « droit à l'activité ».
- Repenser tous les métiers de l'assurance dans un contexte de transformation technologique (souscription, indemnisation, ...).

### PROPOSITIONS À DESTINATION DES ACTEURS PUBLICS

- Ne doit-on pas envisager qu'à l'échelon européen et national les critères relatifs aux droits sociaux s'appuient sur des éléments moins « variables » que les critères de dépendance juridique ? Ne faudrait-il pas « mieux qualifier » le concept de risque pris en charge par les régimes obligatoires ou complémentaires ?
- Ne faudrait-il pas dans le domaine de la protection des droits sociaux, s'appuyer sur le concept de régime de travail humain tel que mentionné dans le préambule de l'OIT ? À ce titre ne serait-il pas préférable d'avoir des dispositifs de couverture s'appliquant à tous sauf des exclusions nommément listées ?
- Envisager une refonte plus profonde des statuts et des protections qui y sont associées au sein d'un droit de l'activité professionnelle et d'un système de protection sociale unifié.
- Organiser un modèle social qui reposerait sur un dispositif universel de portabilité des droits sociaux, qui pourrait s'incarner dans un outil nouveau, le « Compte Personnel de Protection (CPP) ».
- Les pouvoirs publics auront peut être à prendre des mesures visant à s'assurer que toute la population est bien couverte en soutenant les « assureurs » acceptant de souscrire les risques considérés comme les plus difficiles.

# CHIFFRES CLÉS

## MONDE

- Le rapport actifs / inactifs se réduit partout en Europe. Il est actuellement proche de 2 en France et on le prévoit à 1,5 en 2020.
- L'accroissement du nombre de « grands vieillards » est de 20 000 centenaires aujourd'hui en France.
- D'après l'EFIP, 25 % des actifs de certaines professions auraient le statut de freelance. En France, d'après Eurostat, ils sont 830 000 contre 700 000 individus quatre ans auparavant et sont 9 millions en Europe. Aux États-Unis, 43 % de la population active travaillera avec ce statut d'ici à 2020.
- Le centre d'études Radicati Group a ainsi établi qu'en 2015, un employé reçoit en moyenne 88 mails par jour et en envoie 34. Les cadres estiment passer plus de 5 heures par jour en moyenne à consulter leur messagerie – 5,6 heures en France et 5,4 heures en Europe. Aux États-Unis, ce chiffre monte à 6,3 heures.
- Au Royaume-Uni, alors que le statut de « Self Employed » concerne 1 travailleur sur 7 en 2014, cela représente 66 % de la progression de l'emploi durant cette même période (progression de 13 à 15 %). La France a connu des progressions similaires, bien que plus modérées, puisqu'elle affiche une croissance de l'activité indépendante depuis 2008 de 13,9 %.
- Dans les 20 prochaines années, selon l'étude de Carl Frey et Michael Osborne, 47 % des emplois aux États Unis seraient menacés par l'automatisation et en particulier l'intelligence artificielle et les robots. En Europe, le Think Tank bruxellois Bruegel conclut par ses estimations à un chiffre de 54 %, des emplois menacés par l'automatisation avec des chiffres oscillant selon les pays entre 48 % (Irlande) et 62 % (Roumanie), la France étant plutôt dans le bas de la fourchette (50 %).

## FRANCE

- Selon l'enquête Emploi de l'INSEE, la part des salariés à temps partiel est passée de 8,6 % en 1982 à 18,6 % en 2012, soit 4,2 millions de salariés.
- Sur les quinze dernières années, 30 % des emplois créés en France ne sont pas liés au salariat.
- Un rapport de mars 2012 (émanant du Haut Conseil pour l'avenir de l'Assurance Maladie) rappelait la nécessité d'une prise en compte globale car plus de 15 millions de Français souffrent d'une maladie chronique. Parmi eux, 10,4 millions de personnes en 2016 (contre 8,2 millions en 2008) – étaient alors inscrits en ALD.
- En France, la population des 25-54 ans assure à elle seule près de 80 % des emplois du pays alors qu'elle ne représente que 37,9 % de la population totale.
- Selon l'étude annuelle du cabinet Deloitte sur les tendances des ressources humaines - HR trends – en 2020, 50 % des personnes qui travaillent pour une entreprise ne seront pas des salariés.
- D'après l'étude Randstad Workmonitor, 27 % des français pensent que leur métier sera automatisé dans 5 à 10 ans.
- Une étude de McKinsey en 2011 estimait qu'Internet avait détruit 500 000 emplois en France, tout en créant 1,2 millions de nouveaux emplois.
- En France, l'INSEE indiquait dans une étude sur le nombre d'emplois occupés dans une vie professionnelle avant l'âge de 40 ans qu'un individu né dans les années 1940 exerçait 2,7 emplois en moyenne, contre 4,1 emplois pour ceux nés dans les années 1960.

# GLOSSAIRE ABRÉVIATIONS

**ACCRE** : Aide aux Chômeurs Créateurs et Repreneurs d'Entreprises  
**ACOSS** : Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale  
**AGIRC** : Association Générale des Institutions Retraite des Cadres  
**ARRCO** : Association pour le Régime Complémentaire des Salariés  
**ASPA** : Allocation de Solidarité aux Personnes Agées  
**BATHX** : Baidu, Alibaba, Tencent, Huawei et Xiaomi  
**BIT** : Bureau International du Travail  
**BSI** : Bilan social individualisé  
**CEC** : Compte d'Engagement Citoyen  
**CEP** : Conseil en évolution professionnelle  
**CNAF** : Caisse Nationale des Allocations Familiales  
**CNAM** : Caisse Nationale d'Assurance Maladie  
**CNAMTS** : Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés, devenue CNAM  
**CNAV** : Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse  
**CIST** : Conférence Internationale des statisticiens du Travail  
**CAE** : Coopératives d'Activités pour l'Emploi  
**CDD** : Contrat à Durée Déterminée  
**CDI** : Contrat à Durée Indéterminée  
**CEREQ** : Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications  
**COE** : Conseil d'Orientation pour l'Emploi  
**CPA** : Compte Personnel d'Activité  
**CPF** : Compte Personnel de Formation  
**CPP** : Compte Professionnel de Prévention  
**DARES** : Direction de l'animation de la Recherche des études et des statistiques  
**DREES** : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques  
**DMP** : Dossier Médical Partagé  
**ENASS** : École Nationale d'Assurances  
**EFIP** : European Forum of Independent Professionals  
**FASTT** : Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire  
**FBF** : Fédération Bancaire Française  
**FFA** : Fédération Française d'Assurance (anciennement FFSA)  
**FNMF** : Fédération Nationale de la Mutualité Française  
**GAFAM** : Google Apple Facebook Amazon Microsoft  
**IGAS** : Inspection Générale des Affaires Sociales  
**IFA** : Institut des Actuaires Français  
**INSEE** : Institut National de la Statistique et des Études Économiques  
**INRS** : Institut national de recherche et de sécurité  
**IT** : gouvernance des systèmes d'Information  
**MIT** : Massachusetts Institut of Technology  
**NATU** : Netflix, Airbnb, Tesla, Uber  
**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Économique  
**OCIRP** : Organisme Commun des Institutions de Rente et de Prévoyance  
**OIT** : Organisation Internationale du Travail  
**OMS** : Organisation Mondiale de la Santé  
**ONG** : Organisation Non Gouvernementale  
**PASS** : Plafond annuel de la Sécurité sociale  
**PEE** : Plan Épargne Entreprise  
**PIB** : Produit Intérieur Brut  
**PIC** : Plan d'investissement des compétences  
**RC** : Responsabilité Civile  
**RC Pro** : Responsabilité Civile Professionnelle  
**RSA** : Revenu de Solidarité Active  
**RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises  
**RSI** : Régime Social des Indépendants  
**SCIC** : Société coopérative d'intérêt collectif  
**SCOP** : Société Coopérative et Participative  
**TNS** : Travailleurs Non-Salariés

# CONTACTS

## FFA

Fédération Française de l'Assurance

[www.ffa-assurance.fr](http://www.ffa-assurance.fr)

[ffa@ffa-assurance.fr](mailto:ffa@ffa-assurance.fr)

## FNMF

Fédération Nationale de la Mutualité Française

[www.mutualite.fr](http://www.mutualite.fr)

[webmail@mutualite.fr](mailto:webmail@mutualite.fr)

## OCIRP

Organisme Commun des Institutions de Rente et de Prévoyance

[www.ocirp.fr](http://www.ocirp.fr)

## La Fabrique d'Assurance

[www.lafabriquedassurance.org](http://www.lafabriquedassurance.org)

[contact@lafabriquedassurance.org](mailto:contact@lafabriquedassurance.org)



CONSTRUIRE LA PROTECTION SOLIDAIRE AUTREMENT

Face à ces nouveaux défis pour notre société, La Fabrique d'Assurance présente des regards croisés et va au-delà des constats pour être force de propositions dans le domaine des nouvelles formes possibles de protection sociale, de la portabilité à la gestion des droits... ainsi qu'en matière d'impacts liés à la transformation numérique sur le secteur de l'assurance.

Les pistes d'actions proposées se veulent pragmatiques. Elles s'adressent à tous (État, institutions publiques, associations, assureurs, mutuelles, institutions de Prévoyance, opérateurs, bénéficiaires...) et ont pour objectif de contribuer à une réflexion collective dans une dynamique solidaire.

**Inspirée des « Fab Lab », La Fabrique d'Assurance se veut être un point de rencontre et de dialogue pluridisciplinaire face aux mutations du secteur de l'assurance. L'association a pour vocation d'impulser une dynamique collaborative et innovante pour anticiper les usages de demain et répondre aux besoins réels des citoyens.**

**L'approche transversale permet de réunir, à la fois des experts en termes de métiers, de secteurs et de domaines d'activités différents. De l'incubateur au Think Tank, du consommateur à l'institutionnel, l'intelligence du système permet de réunir en son sein, différents profils en fonction de la thématique abordée. En somme, il convient de repartir du besoin, de (re)penser l'Assurance différemment en se fondant sur les connaissances et les compétences concrètes des intervenants dans une logique d'intelligence collective qui tient compte des enjeux de l'Économie Sociale et Solidaire.**

4, place Raoul Dautry - 75716 Paris cedex 15 - Association régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901

Dépôt légal à parution

Impression : La Fabrique d'Assurance sous le n° 978-2-9558285-2-6

N° W751224917

Octobre 2018 - 40 €

