



INSTITUT DES
ACTUAIRES

A L'HONNEUR DE VOUS DÉVOILER
les **conclusions opérationnelles** de son premier Observatoire
des perceptions de la crise du coronavirus et de ses enseignements,

sous les **COULEURS**
de sa **NOUVELLE IDENTITÉ VISUELLE**



7 JUILLET 2020

L'OBSERVATOIRE



COVID-19: FAIRE FACE À LA CRISE

N°1

LA GESTION OPÉRATIONNELLE

Synthèse à l'attention des Directions des Ressources Humaines

OBSERVATOIRE ACTUARIEL DE LA CRISE DU CORONAVIRUS
PERCEPTIONS ET ENSEIGNEMENTS

Réalisé pour l'Institut des actuaires par Accroche-com' & PhDTalent



Institut des
ACTUAIRES



COVID-19: FAIRE FACE À LA CRISE

N°1 – LA GESTION OPÉRATIONNELLE
VUE PAR LES ACTUAIRES

OBSERVATOIRE ACTUARIEL DE LA CRISE DU CORONAVIRUS PERCEPTIONS ET ENSEIGNEMENTS

L'Observatoire actuariel de la crise du coronavirus est une initiative unique de l'Institut des actuaires, consistant en la mise en place d'un processus d'écoute sociologique qualitative pendant le confinement et les deux semaines qui l'ont suivi.

Sur une idée originale de l'agence Accroche-com', il a été mis en œuvre par l'équipe de PhD Talent, en relation continue avec celle de l'Institut des actuaires.

L'Observatoire actuariel de la crise du coronavirus a visé au recueil « en temps réel » des perceptions et analyses d'actuaires, femmes et hommes de toutes les générations et de tous horizons professionnels, de cette crise inédite. Ce dispositif, basé sur une approche sociologique, a été mené par Pauline Vessely, docteure en Sociologie de la Culture et chercheuse associée au CERLIS.

Le recueil s'est fait par le biais :

- d'entretiens collectifs hebdomadaires réalisés auprès de dix groupes représentatifs ;
- de questionnaires auto-administrés.

L'ensemble des données récoltées donnera lieu à plusieurs types de restitutions.

Le présent rapport reproduit les observations faites en matière opérationnelle :

- comment les entreprises ont-elles poursuivi leur activité ?
- quelles sont les conséquences sur les secteurs ?
- quelle gestion des risques induits ?
- quelles attentes pour l'avenir ?

Remerciements :

L'Institut des actuaires remercie l'ensemble des contributeurs à l'Observatoire actuariel de la crise du coronavirus, et en particulier : les participantes et participants aux groupes d'entretiens collectifs et aux consultations écrites, Dounia K. Belghiti, Anne-Sophie Boulard, Chloé Coursaget, Samuel Cywie, David Dubois, Maud Dubois, Jacques Farine, Laurent Griveau, Carole Mendy, Pauline Vessely.



Quels enseignements ?

Poursuivre l'activité : PCA et gestion des risques

- Les PCA se révèlent incontournables :
 - Le télétravail a concerné 90 % des effectifs, mobilisant adaptabilité et réactivité, permettant le maintien d'une productivité satisfaisante ;
 - La mise en œuvre a été d'autant plus efficace lorsque la contrainte avait été anticipée par la mise en place des outils logistiques, informatiques, de communication et de management adéquats ;
 - Deux facteurs-clefs de succès : la mobilité et l'adaptabilité.
- Les procédures de gestion des risques comportent des limites :
 - la difficulté d'évaluer les risques en situation d'urgence ;
 - la multiplication des *process* soumis aux aléas humains ;
 - les moyens mis à disposition : en particulier, flottes d'ordinateurs, VPN, serveurs ;
 - l'interconnexion des risques.
- Le télétravail, lui-même, est générateur de nouveaux risques :
 - psycho-sociaux, liés à la conciliation de l'activité professionnelle et de l'espace personnel ;
 - de sécurité / confidentialité, pour la même raison ;
 - cyber (protection des données, multiplication des flux, utilisation du matériel personnel).

Impacts sur le secteur de l'assurance

- Au-delà des aspects opérationnels, la crise aura des effets sectoriels importants, attendus sur les résultats 2020, mais surtout 2021 et, probablement, 2022.
- Les impacts seront différents selon les entreprises, mais pour toutes, la variable « charges » sera à considérer : diminution des recrutements, du recours à la prestation externe, voire licenciements sont à anticiper.
- La crise fait apparaître de nouveaux besoins en assurance et, également, en matière de relation assurés, qui pourraient impacter les métiers.
- Le chiffre des activités impactées (pertes et gains) n'atteindra un niveau pertinent de confiance que lors du dernier trimestre 2020.

Les actions à mettre en œuvre maintenant

Puisque l'impossible n'est plus : s'y préparer

- Les PCA doivent être généralisés et affinés, intégrant une investigation urgente, qualitative et quantitative, des risques cyber et des risques psycho-sociaux liés à leur mise en œuvre ;
- Une approche transversale des risques doit servir une amélioration de la gestion opérationnelle ;
- En raison de l'interconnexion de nombreux acteurs (intra et extra-entreprises), cette approche doit considérer conjointement toutes les parties prenantes.

Surveiller les variables susceptibles d'impacter l'activité

- Indemnisation des pertes d'exploitation (le cas échéant), arrêts de travail, chômage partiel, portabilité en santé, et surtout, portefeuille d'actifs, sont les principaux motifs d'inquiétude évoqués.
- La remise en marche de l'économie en général conditionne également :
 - la charge de sinistre ;
 - le développement commercial (à relier à la relation assurés).
- Les autres variables envisagées sont fonction de l'activité des entreprises concernées.

Au sein des organisations, un fonctionnement à réinventer

- Le télétravail : un outil précieux
 - La mise en place d'un télétravail généralisé et intensif a stimulé les modes de travail collaboratifs et la créativité collective, soulignant une dimension humaine à conserver, voire renforcer.
 - En termes de rentabilité, des améliorations sont à anticiper aussi bien pour les entreprises que pour les individus.
- Des points de vigilance sur les rapports humains :
 - En matière de productivité ou d'émergence de certaines inégalités professionnelles : les pouvoirs et les hiérarchies seront à surveiller.
 - Le maintien du lien (vertical et horizontal), dans un mode de travail où les échanges non-verbaux sont absents, et où le formalisme organisationnel prend du temps.
- Des risques nouveaux sont à considérer :
 - Les risques psycho-sociaux déjà évoqués ;
 - Le risque cyber, à appréhender d'urgence *via* :
 - une analyse qualitative ;
 - une analyse en termes de temps et de disponibilité ;
 - une analyse différenciée par secteur économique.
- La digitalisation des tâches doit s'accélérer :
 - Digitaliser un maximum de tâches / fonctions permettrait de faciliter la gestion du risque sanitaire en optimisant la possibilité de travail à distance.
 - L'investissement doit porter sur la numérisation, l'équipement informatique et les serveurs.



Les questions à se poser pour l'avenir

Pour une gestion des risques responsable et partagée

- Conjuguer action et réflexion en période de crise appelle une réflexion de fond sur la manière de gérer la temporalité.
- Une amélioration des outils et des pratiques est à déployer. Parmi les pistes qui ont été explorées par l'Observatoire sur les risques cyber :
 - le cryptage renforcé et des systèmes de reconnaissance biométriques ?
 - des réseaux directs ?
 - l'éducation individuelle / de bonnes pratiques collectives ?
 - la sanctuarisation des « rituels » ?

Accompagner et protéger les équipes

- Prévenir, pour les individus comme pour les équipes, les effets induits par :
 - la perte de lien social,
 - l'exacerbation des inégalités,
 - le climat d'incertitude inhérent à de tels contextes.
- Retourner au travail : certes, mais comment ?
 - Comment se réadapter à la vie de bureau ? Se remotiver ?
 - Comment accueillir / prévenir la peur du risque sanitaire ?
 - Pour l'employeur : comment mettre en œuvre les procédures et protocoles adéquats pour parer au risque juridique sous-jacent au risque sanitaire ?
- Une veille nécessaire : quels seront les impacts à long terme sur les individus et sur les équipes ? S'il y a des risques *a posteriori*, comment les gérer ?

Travailler à une culture éclairée du risque et de ses métiers...

- L'éducation au risque, à relier à une évolution du rapport au risque du grand public motivée par la crise, est un enjeu d'avenir... en interne aussi.
- Comment mieux communiquer sur les métiers du risque ?

7 JUILLET 2020

L'OBSERVATOIRE



« *On apprend en marchant* »

COVID-19: FAIRE FACE À LA CRISE

N°1

LA GESTION OPÉRATIONNELLE

Rapport complet

OBSERVATOIRE ACTUARIEL DE LA CRISE DU CORONAVIRUS
PERCEPTIONS ET ENSEIGNEMENTS

Réalisé pour l'Institut des actuaires par Accroche-com' & PhD Talent



Institut des
ACTUAIRES

Méthodologie	3
1. Plans de continuité d'activité (PCA) et gestion des risques d'activité face à la crise du Covid-19	4
<u>1.1. La poursuite de l'activité professionnelle sous contrainte [de confinement]</u>	4
1.1.1. Imaginer l'imprévisible	4
1.1.2. Adaptabilité individuelle et collective	5
1.1.3. Des limites techniques surmontables	6
<u>1.2. Cartographie des risques, veille sur les signaux faibles : des outils à développer</u>	7
1.2.1. Documenter l'expérience vécue	7
<u>1.3. Les limites des procédures de gestion des risques</u>	8
<u>1.4. Ce que le télétravail invite à surveiller</u>	9
1.4.1. Concilier activité professionnelle et espace personnel	9
1.4.2. Sécuriser le travail à distance face aux risques cyber	9
1.4.2.1. <i>Améliorer les outils...</i>	10
1.4.2.2. <i>... mais aussi les pratiques</i>	10
1.4.3. Accompagner et protéger les équipes	11
2. Focus sur le secteur de l'assurance : que retenir pour reconstruire demain ?	13
<u>2.1. Une réalité quotidienne de la période de crise</u>	13
2.1.1. Une surcharge de travail accentuée par l'incertitude	13
2.1.2. Une mesure progressive des activités impactées	13
2.1.3. Vers de nouveaux produits et de nouveaux calculs de cotisations ?	14
2.1.3.1. <i>De nouvelles garanties ?</i>	14
2.1.3.2. <i>De nouveaux services pour un renforcement de la relation client</i>	15
2.1.4. Maintenir une relation client dans un contexte de tensions	15
2.1.5. Assureurs / courtiers / réassureurs : quelles nouvelles places de marché ?	16
<u>2.2. Le cadre réglementaire à l'épreuve de la crise du Covid-19</u>	17
2.2.1. S'adapter à une réglementation de crise	17
2.2.2. Le régime prudentiel Solvabilité II en question ?	18
2.2.2.1. <i>Contraintes temporelles et exigences économiques</i>	18
2.2.2.2. <i>Scénarios pandémie, ORSA et tables de mortalité</i>	18
2.2.2.3. <i>Vers un Solvabilité III ?</i>	19
3. Vers une réorganisation des entreprises ?	20
<u>3.1. Le télétravail, nouveau levier de développement des entreprises ?</u>	20
3.1.1. Une meilleure appréciation générale du télétravail	20
3.1.2. Travail à distance et dynamique collective	20
3.1.3. Travail à distance et rentabilité	21
3.1.4. Les limites de l'agilité et de la mobilité	21
3.1.4.1. <i>Lien informel et productivité</i>	21
3.1.4.2. <i>De nouvelles formes d'inégalités au travail ?</i>	22
<u>3.2. La numérisation, un chantier souvent repoussé, devenu une urgence</u>	22

4. Pédagogie du risque et culture scientifique : réconcilier la société et le secteur assurance / banque / finance	23
<u>4.1. Le risque de réputation, enjeu majeur du secteur, accru par la crise du Covid-19</u>	23
4.1.1. Réagir collectivement face à la crise	23
4.1.1.1. <i>Être attentif aux personnes les plus fragilisées par la crise sanitaire, économique et sociale</i>	23
4.1.1.2. <i>Communiquer efficacement sur les risques systémiques</i>	25
<u>4.2. Vers une culture éclairée du chiffre</u>	25
4.2.1. Revaloriser la place de l'expertise scientifique dans la Cité	25
4.2.2. L'actariat : produire des chiffres en résonance avec la réalité humaine	27
<u>4.3. Vers une connaissance éclairée de la culture du risque et de ses métiers</u>	28
4.3.1. Éduquer aux risques	29
4.3.2. Principe de précaution et réalité	29
4.3.3. Quand l'aversion aux risques fait apparaître de nouveaux risques	29
<u>4.4. Assurances, société et gouvernance</u>	30
4.4.1. Assurabilité des risques systémiques aujourd'hui : atteinte de la limite de la mutualisation	30
4.4.2. Responsabilité individuelle et collective : vers de nouvelles articulations ?	30
4.4.3. Gouvernance politique et gestion des risques	30

Méthodologie

L'Observatoire a démarré le 6 avril 2020, après trois semaines de confinement, et s'est achevé un peu plus de deux semaines après sa levée, le 29 mai 2020. Le dispositif mis en place repose sur une approche sociologique qualitative, déployée en deux volets :

- des entretiens collectifs directs hebdomadaires ;
- un questionnaire écrit hebdomadaire.

Les entretiens collectifs ont été réalisés auprès de 10 groupes, pour 48 participant.es (24 femmes et 24 hommes), répartis suivant des secteurs d'activité, des fonctions ou une catégorisation sociale (ici, l'âge a été isolé). Voici la typologie qui a été établie :

- **groupes 1 et 2** : Assurance-vie : 8 participants au total ;
- **groupe 3** : Assurance non-vie : 5 participants ;
- **groupe 4** : Banque et Finance : 5 participants ;
- **groupe 5** : Recherche : 5 participants ;
- **groupe 6** : Réassurance : 4 participants ;
- **groupe 7** : Institutionnels : 3 participants ;
- **groupe 8** : Fonctions clés : 7 participants ;
- **groupe 9** : Moins de 30 ans : 6 participants ;
- **groupe 10** : Risk management : 5 participants.

Les questionnaires, administrés en ligne chaque semaine, ont été adressés à une base de volontaires. Nous ne disposons pas de données identificatoires sur les répondant.es. Le nombre de réponses obtenues se répartit comme suit :

- **semaine 1** : 69 réponses ;
- **semaine 2** : 67 réponses ;
- **semaine 3** : 48 réponses ;
- **semaine 4** : 43 réponses ;
- **semaine 5** : 36 réponses ;
- **semaine 6** : 27 réponses ;
- **semaine 7** : 38 réponses.

L'approche qualitative vise à saisir, à travers les discours et postures individuels, si subjectifs soient-ils, leur part socialement construite. La mise en commun de nombreux points de vue permet une montée en généralité relative, en construisant notamment des typologies fondées sur les dynamiques internes des discours. Ce travail d'analyse sera produit dans la seconde partie du rapport, afin de rendre visible l'évolution des postures des actuaires interrogés face à la crise. La notion temporelle s'avère centrale, tant dans le dispositif mis en place (régularité et durée), que dans les données récoltées.

Cette première étape de traitement des données, recueillies à travers l'Observatoire des perceptions de la crise du coronavirus et de ses enseignements, procède en un recueil et une synthèse de la manière dont les entreprises ont fait face à la crise pour poursuivre leur activité. Il s'agit de documenter les procédures mises en place mais aussi leurs limites, et les questions qu'elles soulèvent pour l'après. Nous nous concentrerons sur les réflexions développées par les actuaires d'ordre professionnel, c'est-à-dire la gestion des risques induits par la crise du Covid-19, mais aussi ses conséquences sur les secteurs d'activité.

*** Citations des actuaires interrogés dans le cadre de l'enquête, recueillies sous couvert d'anonymat.**

*** Les propos en noir correspondent aux hypothèses sociologiques formulées sur la base d'éléments concordants.**

1. Plans de continuité d'activité (PCA) et gestion des risques d'activité face à la crise du Covid-19

« Les petits organismes d'assurance n'avaient pas forcément compris l'importance des PCA. C'est désormais chose faite. »

Les PCA, même s'ils éprouvent leurs limites face à la crise, présentent un réel intérêt de gestion du risque, y compris pour des petites entreprises moins familiarisées avec ce type de procédures. Pour les grosses entités, **les PCA peuvent être synonymes de manque de souplesse et donc de réactivité, mais ils n'en demeurent pas moins un cadre qui fait office de garde-fou.**

1.1. La poursuite de l'activité professionnelle sous contrainte [de confinement]

Dans l'ensemble des entreprises figurant dans l'Observatoire, on constate que l'activité n'a pas cessé. Les secteurs de l'assurance, de la banque et de la finance se prêtent bien à une massification du télétravail (90 % des effectifs étaient concernés au minimum selon les informations transmises par les actuaires qui ont participé à l'Observatoire), nous y reviendrons. Ce qui a favorisé l'adaptabilité et la réactivité. **La poursuite d'activité s'est donc faite avec une certaine fluidité.**

« Le bilan des PCA sera sans doute bon, car les entreprises d'assurance ont mis en place le télétravail avec succès. »

Les grèves du dernier trimestre 2019 ont fait office d'« entraînement » : elles ont poussé un peu l'équipement et ont permis de tester le télétravail généralisé, particulièrement en région parisienne.

Notons également que pour de nombreuses entreprises, une anticipation d'un possible confinement – d'une à deux semaines – a été évoquée. Des précautions étaient prises en cas d'annonce gouvernementale. Il était demandé aux salarié.e.s, durant cette période, de repartir chaque soir avec leur ordinateur portable et l'ensemble des documents / données nécessaires à la poursuite de leur activité à distance. Pour certaines fonctions – les commerciaux et consultants –, ces procédures sont habituelles. Mais elles semblent s'être systématisées les semaines précédant le confinement. Certaines entreprises ont également rendu le télétravail obligatoire avant l'annonce du confinement.

« L'entreprise a eu raison d'accorder très vite le télétravail et de le rendre obligatoire avant la date officielle du début du confinement. »

1.1.1. Imaginer l'imprévisible

Le caractère exceptionnel et extrême de la crise du Covid-19 confronte les professionnels du risque à l'incertitude et à l'imprévisible.

Les réflexions sur ces notions ont été nombreuses ; elles seront davantage traitées dans la seconde partie du rapport. Évidemment, cet événement va amener à repenser les scénarios pandémie et les réponses à apporter lors d'une telle crise. Mais, de manière plus générale, on constate qu'elle ouvre un peu la porte des possibles.

Des risques systémiques ou exceptionnels, dont on estime la survenance tous les deux cents ans, semblaient jusqu'ici très (trop) lointains et trop peu probables pour pouvoir se produire. Leur anticipation et celle de leur gestion reposaient sur un exercice prospectif qui relevait presque de la science-fiction. **Or, l'impossible s'est produit**, et avec lui, semble-t-il, ce sont des modes de pensées qui se transforment.

« La vision du futur est trop souvent basée sur la reproduction du passé. »

« Les scénarios ne seront plus uniquement “théoriques” pour la plupart des gens. Cela peut “réellement” arriver, et les solutions se doivent donc d’être réalistes. »

Les modalités réflexives des PCA, de la gestion des risques ou des sciences actuarielles, plus généralement, reposent sur des données historiques.

Donc, de nouveaux modes de construction sont à envisager, qui reposent davantage sur « l'imagination » mais aussi sur la veille des signaux faibles.

Le rôle des experts comme appui à l'anticipation des risques semble, pour certain.es, un élément-clé d'une approche plus fine et plus solide, qui reste à inventer. La mise en place de cellules dédiées à ce travail prospectif pourrait être un appui efficace de la gestion de ce type de crise.

« En développant des modèles qui laissent une part plus importante à des évolutions futures qu'en se basant sur la réplication du passé. En développant notre capacité à prendre du recul par rapport aux résultats des modèles. »

« L'actuariat apporte des techniques pour répondre au risque. À ce titre, dans tout environnement où l'actuaire se trouve, il a besoin des experts de cet environnement pour nourrir sa méthode, son modèle. La science actuarielle est au service de toutes les disciplines, elle requiert donc de travailler avec les experts de chacune de ces disciplines. »

« Il faudrait de grosses études qualitatives, avec une masse d'interviews assurées. »

L'équilibre entre données existantes et démarche prospective est ténu. La perception des données utiles à la projection du risque pandémique et de ses conséquences en témoigne : pour certain.es, les données suffisantes n'existaient tout simplement pas. Pour d'autres, c'est leur méconnaissance, leur manque d'accessibilité, ou la complexité de leur corrélation, qui ont constitué un frein à l'analyse.

« En termes de méthodes, nous gagnerons à mener des réflexions conjointes avec des actuaires d'autres pays. »

« Les jugements humains devront être considérés comme un aléa supplémentaire. Notamment à travers des partenariats avec des organismes qui détiennent des experts sur les différents risques. »

1.1.2. Adaptabilité individuelle et collective

Cette crise permet d'identifier deux facteurs d'efficacité dans ce contexte : la mobilité et l'adaptabilité. En effet, le confinement – et les restrictions sanitaires plus généralement – invitent à repenser les PCA. Jusqu'ici, ces derniers anticipaient, le plus souvent, l'inaccessibilité à un site, à un bâtiment, mais pas une incapacité de mouvement généralisée. Le caractère extrême et exceptionnel de la crise du Covid-19 oblige à réajuster la place donnée à ce type de risque, dans l'actuariat en général.

La nécessité d'intégrer l'exceptionnel aux perspectives des possibles est l'un des enjeux majeurs, et ce, y compris dans les PCA. Quel nouvel équilibre faut-il trouver ?

« Les plans de continuité vont être centrés sur la mobilité et l'accessibilité à distance, au lieu des plans de repli classiques. »

L'adaptabilité des individus, mais aussi des structures, est largement désignée comme l'un des apprentissages majeurs de cette crise. Si quelques difficultés techniques ont été notées, une productivité suffisante a vite été trouvée. La réponse à la crise s'est faite avec un « bon sens » individuel d'abord, appliqué par chacun.e, permettant de poursuivre au mieux ses activités professionnelles. Les entreprises ont plus ou moins bien anticipé le confinement et réussi à mettre en place les outils – logistiques, informatiques, en matière de communication et de management – adaptés au travail à distance.

« Le recours à l'agilité individuelle et collective doit être promu et mis en avant dans les PCA. »

« Le PCA devra être affiné et adapté avec des niveaux et une échelle de gravité repensés pour prendre en compte les nouveaux types de risques. »

L'interconnexion est l'un des autres grands enseignements de cette crise : interconnexion des risques, des hypothèses qui interfèrent aussi sur les PCA. En effet, les entreprises ne sont pas des entités qui évoluent séparément du tissu économique. Clients et fournisseurs, sous-traitants ou consultants : **tous ces maillons de la chaîne d'activité doivent être considérés conjointement.**

« Faire plus attention aux PCA des sous-traitants. »

« La vraie limite, c'est la non-synchronisation de la gestion des risques entre acteurs ! »

« La limite principale est la relation directe avec les assurés, même si des moyens sont déployés pour informer ces derniers le mieux possible. »

1.1.3. Des limites techniques surmontables

Les limites à la mise en place rapide et immédiatement efficiente du télétravail sont d'ordre logistique : flotte d'ordinateurs portables insuffisante, VPN inadapté, serveurs pas assez puissants... Il aura fallu deux semaines au plus pour réagir et rendre le travail à distance opérationnel.

Les inégalités face aux PCA semblent liées à deux caractéristiques des entreprises : 1/ leur taille, 2/ leur degré d'internationalisation. Plus une entreprise est tournée vers l'international, plus elle semble équipée pour gérer le travail à distance. En revanche, la corrélation à la taille n'est pas si évidente : certaines petites sociétés sont bien moins équipées, mais leur petite taille favorise parfois une plus grande réactivité, grâce à une forme d'indépendance et des procédures administratives plus simples.

Dans la durée, certain.es évoquent un ralentissement des serveurs et des logiciels de communication à distance. Réalité, ou reflet de l'évolution de leur état d'esprit ? Difficile de trancher.

Il semble encore trop tôt pour tirer un bilan des actions mises en place et évaluer les PCA, mais les témoignages recueillis mettent en avant trois réflexions majeures d'ordre général :

- 1/ les PCA, quand ils existent, n'ont pas anticipé une situation si extrême. Toutefois, les directions qu'ils proposent, conjuguées à la réactivité individuelle des salarié.es et collective des équipes et/ou des sites, ont permis de faire face à la crise sans perte importante de productivité ;
- 2/ l'équipement informatique, la numérisation et les serveurs figurent parmi les difficultés les plus couramment soulignées – mais aussi les plus surmontables – de la poursuite de l'activité en télétravail généralisé ;
- 3/ le télétravail « intensif », c'est-à-dire qui s'applique à la grande majorité des équipes et s'inscrit dans la durée, est une réponse à la crise bien plus efficace que ce qui était attendu.

1.2. Cartographie des risques, veille sur les signaux faibles : des outils à développer

La cartographie des risques est un outil jugé utile dans une telle situation, mais elle mérite d'être enrichie en suivant deux pistes : 1/ la documentation, 2/ l'imagination.

« Les PCA devront élargir le champ des possibles et aller plus loin sur les conséquences qu'un événement peut provoquer. Une capitalisation des événements actuels sera nécessaire. »

« À ce niveau, je pense qu'on va être, effectivement, plus forts. Nous aurons acquis de l'expérience pour faire face à de futurs événements. Nous avons pu tester dans des conditions réelles de nombreuses procédures qui, avant cette période, étaient purement théoriques. »

« Les risques émergents sont déjà identifiés et analysés dans des Risk-Map. Ces processus devront être également revus pour pouvoir être plus proactifs face aux nouveaux risques. De plus en plus de méthodes de sondages devront être effectuées pour confronter les paramètres des modèles aux opinions d'experts, et pour ajouter des informations que l'historique ne peut pas procurer. »

1.2.1. Documenter l'expérience vécue

La crise du Covid-19 va permettre pour certain.es de documenter les procédures des PCA.

Vivre un événement nouveau et inconnu nourrit le champ des possibles. Documenter et adapter les PCA dans le cas d'une autre pandémie, lors d'une autre crise majeure ou systémique, paraît logique.

Soulignons que cette documentation est envisagée autour de deux dynamiques : **la temporalité, et la transversalité.**

« Ces risques sont souvent gérés par les consultants à travers des contrôles ou des peer reviews (mais pas ou peu documentés). »

La temporalité est un sujet complexe qui ressurgit régulièrement. La construction de scénarios à partir de données historiques éprouve ses limites.

Par ailleurs, la gestion d'une crise aussi soudaine et intense impose de réagir dans l'urgence, ce qui n'est pas toujours compatible avec le maintien d'une posture réflexive. Temps de l'action et temps de la réflexion sont parfois difficiles à conjuguer, ce qui est particulièrement visible dans le travail des actuaires. Nous y reviendrons.

« La gestion des risques opérationnels se fait a posteriori, elle est donc subie par les intervenants. Une gestion plus visionnaire, avant-gardiste et en relation avec le monde actuel, serait souhaitable. »

« Manque de réactivité : le recueil des informations est lent, et l'analyse d'impacts, pas toujours efficace. »

La crise du Covid-19 met en avant l'imbrication de l'ensemble des composantes structurelles de la société. La crise sanitaire est vite devenue, par les réponses qui y ont été apportées, une crise économique, financière et sociale. **Cette interconnexion ne semble pas pouvoir être approchée par des réponses globales, mais plutôt à travers des approches transversales, à développer.**

« Les risques opérationnels sont inhérents à la complexité des systèmes d'information et actuariels utilisés. Une documentation transparente des processus et un renforcement des analyses de changement des provisions et de leur challenge (par une fonction de contrôle) sont nécessaires, afin d'anticiper ou de détecter. »

Une déconstruction des risques et de leur interrelation apparaît nécessaire :
« Les risques sont multiples et évolutifs. Vouloir les appréhender dans leur globalité est impossible. »

1.3. Les limites des procédures de gestion des risques

« Les limites [de la gestion des risques opérationnels] sont : l'absence de contrôle, l'insuffisance des moyens (de contrôle notamment), les saisies ou ressaisies manuelles, le stress, l'insuffisance de "culture du risque" (d'où un manque de proactivité). »

Cette phrase résume très clairement les différentes facettes des limites qui émergent en temps de crise systémique, et que nous développerons dans différentes sections du rapport.

La première limite de la gestion des risques opérationnels réside dans l'incapacité d'évaluation des risques, du fait de l'urgence à traiter au jour le jour.

Par ailleurs, il est difficile pour les entreprises concernées, trop occupées par la gestion du risque économique et financier induit par la crise du Covid-19, d'évaluer les procédures mises en place et de juger de leur efficacité. Là encore, différentes temporalités entrent en conflit, et rendent difficiles des approches pleinement efficaces.

« Les limites, selon moi, portent sur les moyens d'évaluer les risques lorsque nous sommes déjà dans une période de risque. »

« Je ne suis pas certaine que les entreprises prendront le temps de faire un retour d'expérience sur leur PCA. Elles sont trop soucieuses de mobiliser leur énergie sur la relance du développement commercial. »

Une deuxième limite se situe dans la multiplication des *process* soumis aux aléas humains, comme le stress (ou le manque de culture scientifique, qui fera l'objet d'un développement ultérieur).

« Je trouve qu'entre ce que j'ai connu au début de ma carrière et aujourd'hui, les process sont de plus en plus industrialisés, ce qui permet de limiter le plus possible les risques opérationnels. Cependant, l'industrialisation a ses limites :

1. L'industrialisation parfaite n'existe pas : on peut toujours améliorer les process et donc leur industrialisation ;

2. Le risque opérationnel nul n'existe pas non plus. Soit parce que le process contient des éléments à industrialiser, soit parce qu'il y a une fuite des connaissances avec les années (avec le départ de ceux qui savent...). Ou alors, ceux qui ont repris le process ne sont pas encore à l'aise... »

Enfin, la troisième limite identifiée découle du mécanisme précédemment cité, qui a souvent amené à **relier le « très peu probable » à « l'impossible ».**

Par conséquent, **les moyens mis en œuvre pour y faire face en cas de survenance ne sont pas suffisants**, quand bien même les risques sont clairement identifiés.

« La gestion des risques opérationnels n'est pas faite complètement, car sa probabilité de survenance est tellement faible que c'est considéré comme quantité négligeable. Donc, il n'y a aucun moyen mis en œuvre pour y faire face. En allant vers une réduction des coûts régulière, toutes les industries ont fait des "pseudo-économies". Elles ont fait des paris sur le futur, dépensant, souvent sous forme de dividendes, les provisions qui devaient servir à faire face aux aléas. Le meilleur exemple en est l'hôpital, où tous les ans, il était nécessaire de réduire les coûts de fonctionnement. Et quand on fait face à un événement extraordinaire, la seule solution est alors de confiner toute la population. »

1.4. Ce que le télétravail invite à surveiller

La généralisation du télétravail génère de nouveaux risques, et en exacerbe d'autres. Les deux points d'attention mis en évidence dans les discours recueillis sont la protection des données et les risques pour les salarié.es. Les réflexions soulevées dépassent la seule période de confinement : elles couvrent également les différents mouvements entre confinement, déconfinement et prospective.

1.4.1. Concilier activité professionnelle et espace personnel

Le bureau est un lieu dédié à des activités professionnelles et donc pensé en tant que tel. Il garantit la confidentialité de certaines données mais aussi d'échanges, de réunions ou de conversations qui se font en son sein. L'implantation du travail au domicile personnel des salarié.es (qui partagent l'espace avec les membres de leur famille, des colocataires, etc. et ne disposent pas forcément d'une pièce dédiée à leur activité professionnelle) pose des questions sur la fragilisation des données confidentielles. On pourrait en dire autant du travail à distance, dans tout autre type de lieu public ou espace partagé.

La barrière espace professionnel / espace personnel est nécessaire pour le bien-être psychosocial des salarié.es, mais elle garantit aussi une forme de sécurité pour les entreprises, en maintenant des données dans un cadre légal circonscrit.

1.4.2. Sécuriser le travail à distance face aux risques cyber

« Il est clair que le développement du télétravail, en partie dans l'urgence, a ouvert des brèches dans la sécurité de certains systèmes d'information. Il est probable que ce sera l'un des côtés positifs de la crise : l'adaptation des SI à un télétravail mieux sécurisé. »

Les cyber-risques prennent davantage d'ampleur avec la généralisation forcée du télétravail. Deux raisons principales à cela : 1/ démultiplication du flux, 2/ utilisation de serveurs et matériels personnels, souvent moins sécurisés que les installations des entreprises.

Ainsi, **« les cyber-risques associés aux liens télématiques et audiovisuels vers les systèmes internes de l'entreprise, par le Net »** font partie des risques majeurs que l'Observatoire a répertoriés, lors de cette crise. Le risque est d'autant plus prégnant que les actuaire.s, par la nature même de leur métier et de leurs secteurs d'activité, sont amenés à manipuler des données sensibles de diverses natures (médicales, personnelles, économiques, financières, etc.).

Face à cette exposition accrue aux risques cyber, plusieurs réflexions émergent.

D'abord, il semble **urgent d'améliorer les connaissances sur ces risques, à l'aide de mesures à la fois qualitatives et quantitatives.** Des propositions concrètes ont ainsi été formulées :

- analyse qualitative des risques ;

« Dans un premier temps et en fonction des moyens à disposition, il est important d'identifier le risque. Par la suite, des analyses plus qualitatives peuvent être menées. Les études quantitatives sont plus complexes : elles nécessitent une forte expertise et la connaissance de modèles. »

« L'augmentation des flux numériques, aux dépens des flux humains, est clairement un vecteur qui augmente le risque cyber. Il pourrait y avoir, par exemple, une augmentation de nouvelles pratiques de phishing via les nouvelles plateformes de communication, avec des vols de données ou des manipulations financières frauduleuses. Une manière de mieux prendre en compte cette augmentation de l'exposition consiste à mesurer la qualité des contrôles effectués sur l'IT (sécurité des comptes, maintenance des accès) et à effectuer des tests continus sur les personnels des entreprises. Cela permettrait de dégager un scoring, à inclure dans les scénarios. »

- analyse en termes de temps de réponse et de disponibilité ;

« La période que l'on traverse peut permettre d'identifier plus convenablement le risque cyber. Son impact, lié à la crise actuelle, devrait permettre d'identifier le choc associé au risque cyber. Par ailleurs, il peut être pertinent d'évaluer le temps de réponse des entreprises pour la mise en place du télétravail généralisé. »

« Au-delà de cette mise en place, intégrer également la disponibilité des outils ou des logiciels, et le temps d'accès à ces derniers à distance. Cela devrait permettre d'identifier ce que j'appellerais le "risque infrastructures informatiques". »

- analyse différenciée par secteur économique ;

« Pour les prendre en compte dans les scénarios, la différenciation par secteur économique me semble pertinente. »

Ces premières réflexions sur l'identification et l'évaluation des risques s'accompagnent, ensuite, d'une anticipation des solutions à apporter en cas de pérennisation du travail à distance. L'amélioration des outils, ainsi que celle des pratiques, sont les deux axes d'action proposés par l'Observatoire.

IT et SI sont indissociables de leurs utilisateurs. Les menaces peuvent en effet survenir lors de la défaillance des systèmes, ou lors d'un manque de sécurisation des procédures d'utilisation.

1.4.2.1. Améliorer les outils...

Certains proposent de travailler sur **« la piste d'un cryptage renforcé et de systèmes de reconnaissance biométriques »**, mais aussi de **« développer les réseaux directs (via des câbles ou des fibres point à point qui ne passent pas par le Net) »**. Sur ce sujet, les actuaire ne sont pas en première ligne. En revanche, **leur rôle peut être notable dans la transformation des pratiques individuelles et collectives.**

1.4.2.2. ... mais aussi les pratiques

En effet, les actuaire sont habitués à manipuler des données, dans une approche scientifique. Leur sensibilité pour les questions de sécurité et de protection des données est évidente, ce qui peut en faire des relais intéressants, dans leur entreprise, pour sensibiliser à ces sujets. **Une éducation individuelle, mais aussi de bonnes pratiques collectives, permettraient de limiter l'exposition aux risques cyber.**

La formule **« sanctuariser les rituels »** est apparue dans les questionnaires, elle résume parfaitement les propositions faites par d'autres.

« Il faut davantage sensibiliser les gens aux risques qu'ils prennent avec des mots de passe trop simples, l'étalement de leur vie privée au tout-venant via les réseaux sociaux, etc., de manière à créer une protection efficace contre une menace qu'ils ont du mal à percevoir. »

« Plus il y a de personnes derrière leur clavier, et plus on est exposé à un risque de cyber-attaque. La sensibilisation et la formation des salariés à ce risque sont cruciales. Dans ce contexte de baisse d'activité, les budgets IT ou investissements dans les cyber-risques pourraient être revus à la baisse. C'est exactement ce qu'il ne faut pas faire. Les investissements dans l'amélioration de la cyber-sécurité doivent être, sinon maintenus, renforcés. »

Au-delà de la responsabilité des entreprises et de leurs salariés, cette gestion des risques cyber se doit d'être cadrée par les pouvoirs publics et la législation. Cette conception de la gestion des risques à différentes échelles : de l'individuel au collectif, et du privé au public, transparaît régulièrement dans les propos recueillis par l'Observatoire. Nous y reviendrons.

« Oui, clairement, la nature humaine va susciter plus de risques de cyber-attaques. Il faut une action concertée entre des pouvoirs publics qui norment et favorisent les bonnes pratiques, et des initiatives privées destinées à faire de certains systèmes des “biens sécurisés à usage de tous”. Un peu comme les autoroutes : elles sont privées, mais régulées par l'État (tarifs) et contrôlées par ce dernier (vitesse, comportement). »

« C'est à la fois une question technique et une question juridique. Si l'on veut vraiment combattre ce fléau, il faut non seulement développer des systèmes efficaces de protection, mais, plus encore, sanctionner durement les délinquants. À défaut, c'est une cyber-mafia qui se pérennisera. »

« De nouveaux usages de la technologie ont été très vite appris et utilisés pour communiquer, travailler et même, se soigner. Les conséquences juridiques devront être nombreuses pour encadrer ces nouveaux usages, et permettre leur utilisation dans le futur. La lutte contre la cybercriminalité devra être encore plus renforcée pour éviter de nouvelles pandémies, cette fois numériques. »

1.4.3. Accompagner et protéger les équipes

Si le télétravail apparaît comme un dispositif efficace qui a permis – et permet encore – de maintenir les activités, il n'en reste pas moins appréhendé avec beaucoup de prudence par certain.es.

Évidemment, **la perte de lien social** est un facteur perturbant, dont l'impact peut être particulièrement élevé, suivant les conditions de vie de chacun.e.

Le confinement exacerbe les inégalités et tou.tes ne disposent pas de conditions optimales pour travailler : espace dédié et isolé, installation d'une station de travail adaptée aux tâches à réaliser.

Le climat d'incertitude, d'inquiétude voire de peur, pèse différemment suivant les individus. Sans rentrer dans une analyse sociologique des transformations induites par le télétravail, rappelons tout de même quelques dynamiques permettant de mieux cerner les difficultés inhérentes à ce mode de travail :

- brouillage des limites entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- cumul de la charge de travail et des tâches domestiques ;
- démultiplication des réunions à distance et autres modes de communication formalisés ;
- incertitude des échéances (crise gérée de quinze jours en quinze jours).

Le télétravail a été un sujet majeur, largement exploré par l'Observatoire, et nous aurons l'occasion de l'aborder plus longuement. Ce que l'on retient, ici, c'est que l'installation de cette pratique dans le temps a laissé largement le temps de réfléchir sur les pertes et les bénéfices du télétravail à domicile.

La mise en perspective de l'ensemble des points de vue recueillis permet de dresser un portrait très précis et nuancé de ce qu'est, et de ce que peut être, le télétravail.

Une vigilance particulière a été accordée quant au moral des collaborateur.trices pendant le confinement, mais aussi après. Quelles que soient les positions hiérarchiques et les méthodes utilisées, identifier les personnes fragiles (pour diverses raisons) et les accompagner est une préoccupation récurrente. Une inquiétude à long terme émerge parfois : quelles traces cette période va-t-elle laisser sur les individus, sur les équipes ? Quels sont les risques *a posteriori* ? Comment les gérer au mieux ?



Le terme de « démotivation » est souvent employé quand il s'agit d'évoquer les risques liés à cette crise. Bien sûr, les inquiétudes ont été formulées tout au long de la crise.

Mais elles se poursuivent, dans la mesure où le télétravail s'installe comme une norme dans beaucoup d'entreprises, jusqu'à la rentrée prochaine. **Le retour au bureau représente aussi un risque à part entière** : risque sanitaire, bien sûr, qui doit être géré suivant des protocoles stricts – un risque qui s'accompagne d'un risque juridique pour l'employeur en cas de contamination d'employé.es par exemple –, mais aussi risque psychosocial.

Comment se « réadapter » à la vie de bureau après des mois passés chez soi (ces mois ayant permis d'inscrire de nouvelles habitudes dans la vie quotidienne, pour beaucoup) ? Comment s'adapter aussi aux normes de distanciation, à la démultiplication des contraintes et restrictions liées à l'occupation collective des espaces ? Après six semaines de confinement, déjà, certain.es signalaient la difficulté de maintenir le lien avec des collaborateur.trices. Comment vont se reconfigurer les équipes après cette épreuve ?

« Il y aura des impacts psychologiques, le risque de peur au travail (la peur d'être contaminé) qui peut générer des coûts cachés. Des psychologues pourraient aider les personnes. »

« Il y aura sans doute davantage de réflexions sur la protection sanitaire des salariés (ce sera le cas de la France entière), et des réflexions en termes de QVT par rapport aux maux spécifiques du télétravail (dépression, isolement...). Du travail pour les plateformes d'assistance ! »

2. Focus sur le secteur de l'assurance : que retenir pour reconstruire demain ?

2.1. Une réalité quotidienne de la période de crise

« Le secteur assurantiel a les reins solides selon moi. Ce que je crains, ce sont les répercussions sur l'économie réelle et par effet domino, les répercussions sur nos portefeuilles d'assurance. Ces répercussions sont bien évidemment envisagées et évaluées dès aujourd'hui. Maintenant, à voir en fonction de la réalité économique et du terrain. »

2.1.1. Une surcharge de travail accentuée par l'incertitude

Dès le début de la crise, la plupart des actuaires ont été amenés à calculer l'impact de la crise du Covid-19 en termes financier, d'assurabilité, de solvabilité, etc. Ces missions représentent bien sûr une surcharge d'activité par rapport aux missions en cours, rarement mises en suspens.

La pression est d'autant plus grande que l'incertitude est omniprésente pendant toute cette période, et les questions sur l'évolution de la crise sanitaire, économique et sociale, toujours ouvertes.

Les répercussions de la crise du Covid-19 seront lisibles sur les activités et les résultats 2020 mais surtout 2021, et sans doute, 2022. La vigilance est donc toujours de mise.

« Des chiffrages sont réalisés au fur et à mesure que la crise se développe, mais il y a encore énormément d'aléas (seconde vague ? Quelles mesures et quel niveau de respect de ces mesures ? Découverte d'un médicament / vaccin ? Quelle prise en charge par l'État ? Récessions / faillites d'entreprises ? Mise en place d'une taxe supplémentaire ?...) »

« Il y a également le risque humain au sein de l'entreprise, certaines personnes peuvent être démotivées ou surchargées dans certains services. »

L'impact sur les métiers est aussi à penser au regard de la crise économique qui risque d'entraîner une diminution des recrutements, voire des licenciements dans le secteur. La place des consultant.es et des prestataires au sein des entreprises peut aussi être impactée.

« La première conséquence est qu'un certain nombre de collaborateurs internes dans les entreprises vont voir leur fonction changer, voire leurs postes supprimés. Par conséquent, l'appel aux prestataires extérieurs risque, d'une façon générale, d'être diminué, au profit de reconversions internes. Ce qui implique, pour moi, une baisse potentielle d'activité, dont le risque est renforcé par la volonté des entreprises de faire des économies, en particulier sur les prestataires externes, et donc de faire des économies sur ce poste de toute façon. »

2.1.2. Une mesure progressive des activités impactées

« La dégradation des résultats techniques de certains marchés (la prévoyance notamment) pourrait fortement nuire au marché. »

Si les lignes de vigilance ont rapidement été identifiées, le chiffrage précis des pertes et des gains prend du temps et ne pourra être au plus proche de la réalité qu'au dernier trimestre 2020, selon les échanges menés lors de cet Observatoire.

Concernant la sinistralité, ce sont les indemnisations des pertes d'exploitations (toujours en débat puisque leur motif actuel n'est pas pris en charge contractuellement), des arrêts de travail et du chômage partiel, mais aussi la portabilité en santé qui représentent les lignes de pertes financières probables.



Mais c'est aussi, et surtout, **le portefeuille d'actifs des entreprises d'assurance qui inquiète.**
Notons également que des gains sont à enregistrer pour les assurances automobiles, par exemple, ou la santé (reste à savoir si les prestations santé non consommées seront reportées et rattrapées sur le reste de l'année). Moins d'accidents, moins de consommation, du fait du confinement.

« Les points de vigilance sont la surveillance de la qualité du réseau de communication, le suivi des évolutions réglementaires, le faible nombre de commerciaux. »

« Comme dit précédemment, les points de vigilance sont le suivi du CA, la trésorerie et les placements sur les marchés financiers. Des évaluations sont réalisées depuis le départ et des mises à jour régulières des hypothèses sont effectuées. »

« En audit, le risque principal est celui d'une baisse de revenu, ou la perte du capital intellectuel. »

Évidemment, en fonction de la diversification des activités et des produits commercialisés, les entreprises sont plus ou moins exposées.

« Je pense que cette crise me fera perdre 30 % à 40 % de CA. J'ai fait un excellent premier trimestre, sinon, ça aurait été bien pire... Je reste très vigilante sur la reprise et reste pessimiste pour 2021. »

« L'impact financier est suivi au plus près et avec la plus grande fréquence. Au-delà du respect des couvertures présentes dans les contrats d'assurance, les incertitudes portent sur :
- la remise en marche de l'économie : de sa durée dépendent aussi l'évolution de la charge de sinistres et le développement commercial ;
- les pressions extérieures et démarches spécifiques volontaires visant à participer à l'effort collectif actuel ;
- enfin, les relations post-crise avec les assurés, lors des renouvellements de contrats. »

« L'impact financier existera en 2020 et 2021, à plusieurs niveaux :
1) la baisse des cotisations : nous avons plus de 400 000 entreprises clientes. Nous nous attendons à des reports de cotisations, voire des annulations, mais aussi à des faillites ;
2) la hausse des charges globales, même si tout n'est pas certain à ce niveau : la charge sur les risques "arrêt de travail" va certainement augmenter.
En revanche, sur la partie "frais de santé", nous n'en sommes encore pas certains. Quant aux décès, il y a aussi, ici, une incertitude, car les personnes décédées du Covid-19 sont plutôt âgées et à la retraite. Ce ne sont pas nos clients. Et en parallèle, les personnes étant en télétravail ou au chômage, ou en congés, on peut raisonnablement s'attendre à moins de décès au total chez nos assurés à court terme, en tout cas, comme lors d'une période de vacances.
En matière de risque, c'est le risque économique global d'une grande crise économique qui existe encore. Effondrement des Bourses, baisse de liquidités... Mais du côté de notre entreprise, les résultats 2019 ont été bons, et ont également permis d'augmenter sensiblement nos fonds propres. A priori, peu de risque, donc, chez nous. »

2.1.3. Vers de nouveaux produits et de nouveaux calculs de cotisations ?

2.1.3.1. De nouvelles garanties ?

« Du côté des assureurs, il va falloir repenser les garanties offertes, l'explication des couvertures envers les assurés, mais également la manière de travailler. »

Nous l'avons vu, la crise a amené certains assureurs à modifier leurs garanties, ou du moins couvrir des événements qui ne le sont pas contractuellement :

« La couverture des IJ en cas d'arrêt de travail a également été agrandie au cas des AT pour garde d'enfants, alors que ces derniers n'étaient pas couverts contractuellement. »

« Nous restons quand même assez frileux et avons pris des mesures de prudence, par exemple sur les pertes d'exploitations ou la non-prise en charge des arrêts de travail pour garde d'enfants. »

On peut donc, d'une certaine manière, parler d'évolution des produits. Évidemment, le développement d'une couverture pandémie adaptée se discute – quelques réassureurs à la marge proposent déjà des couvertures qui anticipent assez précisément toutes les réponses apportées à la crise sanitaire –, mais **la dimension systémique de ce risque pose la question de son assurabilité et du montant des cotisations.**

Les opportunités ne sont d'ailleurs majoritairement pas anticipées dans ce sens-là. Les **opportunités** sont surtout envisagées du côté des **risques cyber**. Des garanties existent déjà, mais elles peuvent être développées, adaptées et mieux comprises et utilisées.

« C'est aussi une opportunité pour les assureurs : développement des garanties cyber, type vol de données ou autres. »

2.1.3.2. De nouveaux services pour un renforcement de la relation client

Au-delà des garanties et des risques assurés, des réflexions émergent sur de **« nouvelles prestations »** : la prévention des risques psychosociaux liés au télétravail ou à la reprise du travail dans un contexte anxiogène, par exemple. La prévention sanitaire, plus largement.

Accompagner les assuré.es et avec eux la société à traverser la crise, est une démarche qui implique de repenser en partie le rôle du secteur de l'assurance, et ses prestations.

« Diversification : développer de nouveaux services et de nouvelles prestations. »

« Proposer une activité spécifique aux crises et en faire la promotion. »

« Travailler davantage, élargir la gamme de services et rechercher de nouveaux clients. »

Une question se pose sur les modes de consommation et le rapport aux risques des assuré.es (nous reviendrons sur la culture du risque et son appréhension dans la société).

Va-t-on vers une méfiance accrue du système assurantiel qui paraît inefficace, ou, au contraire, vers une augmentation de la précaution ? Là encore, la relation client est au cœur des préoccupations et de l'évolution du secteur.

« Y aura-t-il un changement radical, généralisé, dans le comportement des individus ? Si oui, les compagnies devront s'adapter très rapidement en termes d'offre et d'accompagnement, et les délais habituellement consentis, jusqu'ici, pour de tels projets, ne seront pas en adéquation avec les attentes. »

2.1.4. Maintenir une relation client dans un contexte de tensions

L'un des risques qui a commencé à se matérialiser, début mai, est le risque d'impayés pour les particuliers, mais surtout pour les entreprises et les contrats collectifs.

Le recouvrement fait partie de la gestion courante mais le climat « **émotionnel** » amplifie les tensions. Gérer les impayés, le mécontentement de clients qui ont l'impression de cotiser « pour rien » et de ne « pas être aidés quand ils ont besoin » est une dynamique courante (qui relève en partie de la méconnaissance du fonctionnement du secteur, nous y reviendrons), mais plus sensible dans le contexte actuel.

La prospection de nouveaux clients apparaît aussi difficile du fait de la crise économique, mais également du fait de l'impossibilité de se déplacer et de rencontrer des prospects.

Par ailleurs, un mécanisme « logique » voudrait que pour faire face à cette crise, les assureurs procèdent à une hausse de leurs tarifs, inscrivent davantage de clauses d'exclusion aux contrats, etc. Certain.es l'envisagent déjà :

« Modification des clauses de souscription, réévaluation des primes, exclusions, création de nouveaux produits de réassurance dédiés... »

Mais pour d'autres, difficile de fonctionner ainsi face à des clients eux-mêmes confrontés à des situations financières délicates. Quel équilibre trouver pour maintenir un lien de confiance et des finances saines ?

Faire preuve d'humanité et d'adaptabilité sont, encore une fois, des notions clés. **Le modèle économique du secteur de l'assurance peut permettre, plus qu'un autre, de déployer des solutions en ce sens.**

« Des facilités de paiement, des décalages de cotisations. Le secteur de l'assurance a la "chance" d'avoir un cycle de production inversé. Du coup, les primes sont versées avant le paiement des sinistres. Du côté des placements financiers, des couvertures existent pour limiter / atténuer les fluctuations des marchés. »

2.1.5. Assureurs / courtiers / réassureurs : quelles nouvelles places de marché ?

« Le niveau d'inquiétude reste le même, toujours assez élevé. Les assureurs / réassureurs devront faire face, en même temps, à une augmentation des sinistres, à une baisse de la prime collectée et à une dépréciation des actifs. »

Les inquiétudes qui pèsent sur le secteur invitent à redynamiser les relations entre l'ensemble des acteurs : assureurs, réassureurs et courtiers. Le risque majeur de la crise du Covid-19, par son inscription dans la durée et sa dimension internationale, pèse lourd, y compris pour les réassureurs.

La notation de ces entreprises risque d'être dévaluée, sous l'effet de la crise. Les indicateurs pris en compte pour ces notations pourraient évoluer, temporairement, pour ne pas mettre davantage en difficulté les entreprises.

Le rôle des courtiers est aussi à redéfinir. À l'interface entre clients et assureurs / réassureurs, leurs fonctions sont multiples et les placent en capacité de faire évoluer le secteur dans les directions suivantes :

- défense de la voix des assurés.es ;
- rôle d'intermédiaire qui dépasse la négociation commerciale, en développant davantage une pédagogie facilitant la compréhension des produits, des risques, etc. ;
- prise en charge des missions de prévention et de sensibilisation.

La solidarité et la collaboration sont aussi à comprendre dans les interactions entre tous les acteurs du secteur, voire plus largement encore.

2.2. Le cadre réglementaire à l'épreuve de la crise du Covid-19

« Il peut être un garde-fou et permettre une solidarité financière des institutions, et en même temps, à l'instant T, il peut paraître secondaire et loin de la réalité. »

Pour le secteur de l'assurance, le cadre réglementaire se compose de deux volets différenciés, tous deux mis à l'épreuve par la crise du Covid-19 :

- la réglementation actualisée par l'État en matière de garanties contractuelles, mais aussi de législation plus large comme la qualification des arrêts de travail pour garde d'enfants, la perte d'exploitation, le chômage partiel, etc. Bref, l'ensemble des lois adaptées en fonction de la situation exceptionnelle traversée ;
- le régime prudentiel Solvabilité II, qui cadre les activités et les modèles économiques des entreprises d'assurance.

Ces deux aspects du cadre réglementaire ont eu un impact sur la gestion de la crise du Covid-19. Les avis sont très nuancés sur ces questions, et invitent à **une réflexion profonde et ultérieure sur les apports et les limites des *process* actuels.**

2.2.1. S'adapter à une réglementation de crise

La crise du Covid-19, ou plutôt les réponses qui y ont été apportées par le gouvernement, a nécessité une agilité et une attention toute particulière pour le secteur de l'assurance.

Dans le domaine de l'assurance de personnes, il était impératif de suivre l'évolution des décrets sur le chômage partiel, les arrêts de travail pour garde d'enfants, par exemple – le fait, tout à fait exceptionnel, de considérer des arrêts de travail non motivés par des raisons médicales – pour s'adapter en fonction des produits et des garanties et calculer l'impact financier de ces mesures.

Cette veille juridique n'est pas nouvelle et fait partie du métier d'assureur, mais elle s'est intensifiée pendant la crise. Idem dans le domaine de la finance : une attention particulière aux annonces et mesures économiques a dû être portée, pour mesurer leur impact sur les marchés. Les positions assez critiques sur la manière dont la crise a été gérée et /ou communiquée, de ce point de vue en particulier, sont nombreuses.

« De mon point de vue, le cadre réglementaire doit tenir compte de cette situation exceptionnelle sans non plus bouleverser les règles (du type demander de régler des prestations non prévues au contrat). »

« Les acteurs ont réagi rapidement pour uniformiser les positions sur les solutions proposées par les assureurs. »

« La crise devra être suivie de réflexions quant aux adaptations à mettre en œuvre en prévision de nouvelles vagues et/ou de nouvelles crises sanitaires. La réflexion sur un état de catastrophe sanitaire, à l'instar de l'état de catastrophe naturelle, sera à ce titre intéressante, mais devra assez largement dépasser le seul cadre réglementaire. »

« Forte centralisation du pouvoir au sommet de l'État, et passage en force de textes de loi d'urgence qui risquent de s'installer dans le temps. »

« Beaucoup de communication. Certaines règles semblent plus difficiles à mettre en place. Consignes fluctuantes (cf. masques), positions hésitantes (sur certains types de soins), globalement, attitude infantilisante du gouvernement (confinement à la quinzaine alors que l'on sait depuis le départ que six à huit semaines étaient à prévoir dans le meilleur des cas...). »

« Le cadre réglementaire exceptionnel mis en place semble une nécessité et rebat les cartes de nombreuses priorités antérieures. »

« Crainte d'une réglementation rétroactive en assurance, imposant la prise en charge de certains risques. »

2.2.2. Le régime prudentiel Solvabilité II en question ?

Il s'agit sans doute du sujet de discussion qui amène aux débats les plus tranchés et aux postures les plus contrastées. En témoignent ces quelques citations :

« Le cadre réglementaire assurantiel me paraît adapté. »

« A su s'adapter au principe de réalité. »

« Manque de préparation et de coordination entre régulateurs nationaux de l'Europe. »

« Le cadre réglementaire ne prévoit pas de mécanismes particuliers pour une crise sanitaire. »

« La crise est tellement exceptionnelle que le cadre réglementaire ne s'y prêtait pas. Le réglementaire traite généralement ce qui est déjà vécu ! »

2.2.2.1. Contraintes temporelles et exigences économiques

« Solva II » constitue un cadre qui amène une forme de sécurité, contrebalancée par une rigidité qui ne facilite pas toujours l'adaptation et la réaction. Ceci notamment parce qu'il est régi par des temporalités lourdes à porter par les entreprises en cas de crise. Les *reporting* sont nombreux et fréquents. Une souplesse dans les délais a toutefois été accordée par les instances régulatrices, mais la décision est parfois jugée trop tardive.

« Le prudentiel fait l'objet de délais accordés par l'EIOPA et l'ACPR. »

« Il convient de noter que les régulateurs ont réagi rapidement pour "soulager" les acteurs en leur accordant des délais supplémentaires pour leur reporting, afin qu'ils puissent se concentrer sur la continuité de leur activité. »

« Les délais accordés par les régulateurs européens et locaux en termes d'exigence de reporting sont à saluer. »

« Report S2, arrivé trop tard. »

Cette contrainte du régime prudentiel s'accompagne de l'exigence de capital qui expose les assureurs en cas de crise économique.

« Question des mesures contra-cycliques, cadre S2 : est-ce que le risque neutre est justifié dans un environnement de taux négatifs ? Cela crée-t-il artificiellement une pression accrue sur les besoins en capitaux, à un moment où ces derniers viennent à s'amoinrir ? »

« Du fait du cadre réglementaire actuel, le secteur de l'assurance subit de plein fouet l'impact de la crise sanitaire sur ses actifs et ses passifs (malgré quelques effets d'atténuation, notamment sur les portefeuilles d'épargne). »

« Cette crise sanitaire constitue un test grandeur nature sur la suffisance des exigences réglementaires en termes de capital requis, qu'il s'agira d'analyser ex-post. »

2.2.2.2. Scénarios pandémie, ORSA et tables de mortalité

Les modèles de calculs, qu'il s'agisse des scénarios pandémie, de l'ORSA ou des tables de mortalité tels qu'ils sont proposés dans Solvabilité II, sont loin de la réalité d'une crise extrême comme celle du Covid-19. Notamment parce qu'ils ne tiennent pas du tout compte de **l'interconnexion actuelle entre crise sanitaire et crise économique et sociale.**

Le scénario pandémie met par exemple l'accent sur la surmortalité. Or, la surmortalité liée au Covid-19 n'est pas si importante, et touche des populations fragiles.

L'impact se situe donc aussi sur les tables de mortalité qui sont à recalibrer.

« Je ne suis pas sûre que le risque pandémie Solvabilité II soit correctement modélisé. Il prévoit une surmortalité de 100 000 personnes, une fois tous les deux cents ans. »

Les transformations de ces modèles sont inévitables, et doivent prendre les directions suivantes :

« Faire un scénario de stress S2 qui combine pandémie et baisse des actifs ! L'humain est imprévisible, mais il sera peut-être possible de déduire des axes post-Covid. »

« Importance des exercices type PPR ou ORSA "aggravés" pour redéfinir les plans de contingence / de rétablissement. »

« Là aussi, test en grandeur nature. Dans le référentiel "Solva II", les organisations doivent être en mesure de faire face à un choc à période de retour deux cents ans. Quelle période de retour donner à cette crise ? Comment les acteurs la surmonteront-ils ? »

« Quand on parle de l'évaluation S2 du risque pandémie, on peut se dire qu'il manque l'aspect baisse des actifs simultanément. »

« Cela relève davantage de l'ORSA, NA actuellement dans les scénarios économiques. Quid de la calibration de l'impact de ces risques (la plage d'impact peut varier de 0 à des centaines de millions) ? »

2.2.2.3. Vers un Solvabilité III ?

« Cette crise sanitaire va certainement conduire à revoir les évolutions réglementaires, en cours d'étude avant la crise. »

«Solva II» montre ses limites, et les éléments précédemment cités (allègement des démarches administratives, modèles et scénarios) devront être affinés et repensés.

Toutefois, la difficulté de mettre en place des systèmes de régulation européens ne facilite pas la vision d'une refonte du cadre régulateur. Trop d'énergie et de temps devraient y être consacrés, et l'un comme l'autre manquent cruellement en période de crise et de reconstruction post-crise. **Comment faire évoluer la réglementation tout en venant en appui aux entreprises du secteur ?**

« Les acteurs de marché doivent savoir dépasser le strict exercice de production de calcul réglementaire pour mettre en œuvre des dispositifs de gestion et de suivi du risque pertinents.

Il faut qu'il [le cadre réglementaire] soit allégé en complexité. Sur la solvabilité, par exemple, ou les règles comptables. Ce n'est pas le focus des assureurs à l'heure actuelle, et le sera difficilement en 2020. Bien qu'IFRS 17 ait été reporté. Alléger "Solva II", aussi ? »

« Il existe un cadre réglementaire pour faire face à la crise sanitaire. Néanmoins, il y a certaines lignes de métiers pour lesquelles il y avait un gap de protection (perte d'exploitation) ou un manque de clarté (arrêt de travail pour cause de garde d'enfants) pour lesquels la sinistralité va introduire des pertes probables et des impacts au niveau des résultats. Le contexte réglementaire autour de la pandémie va sûrement changer, notamment via une augmentation de la Risk Margin, un capital réglementaire pandémie (SCR) pour lequel les besoins seront plus élevés, des couvertures en réassurance ou un fonds national en cohésion avec les assureurs, mutuelles et IP, pour anticiper et provisionner la prochaine crise. Les tables de mortalité et les stress en cas de pandémie vont aussi devoir être recalibrés. »

Enfin, **l'implication des acteurs de terrain dans les débats auprès des organismes régulateurs reste trop limitée.** D'ailleurs, cette limite est aussi évoquée par des représentants des instances concernées. Pour éprouver la réalité de la crise, il faut avoir accès à la parole de ceux qui la vivent en direct.

« Assureurs absents du débat. »

« Absence de vision. Pas de participation active de l'autorité de tutelle. »

3. Vers une réorganisation des entreprises ?

La crise du Covid-19 va transformer les modes de fonctionnement des entreprises sur le long terme. Si certain.es n'envisagent que des évolutions à la marge, d'autres projettent des modifications structurelles fondamentales.

L'organisation des entreprises était déjà en cours de reconfiguration avant la crise du Covid-19, autour de deux axes : 1/ le développement du télétravail, 2/ la numérisation.

La crise est un accélérateur évident des processus en cours dans ces deux domaines.

« L'organisation des travaux, le rapport de confiance, le style de management vont évoluer. »

3.1. Le télétravail, nouveau levier de développement des entreprises ?

Le télétravail est de loin l'élément qui bouleverse le plus les habitudes professionnelles. Il s'inscrira sans doute dans la reconfiguration des différentes structures. Il devient un atout potentiel, même pour les entreprises qui se montraient très réticentes quant à son élargissement.

Le télétravail intensif et généralisé ouvre des perspectives, tout en montrant ses limites. Plusieurs axes de transformation ont été évoqués, autant de pistes à explorer pour l'après :

- management à distance ;
- invention de nouveaux modes de communication et de collaboration ;
- meilleure implantation du télétravail dans l'entreprise après la crise.

3.1.1. Une meilleure appréciation générale du télétravail

Cet « entraînement » aura pour beaucoup comme conséquence de meilleures « organisations », une plus grande « fluidité » dans le travail à distance (qui existait déjà dans de nombreuses entreprises). Il s'agit ici de transformations surtout formelles, qui apportent une plus grande liberté aux salarié.es. Les réticences préexistantes au télétravail même ponctuel chez certain.es, l'envie d'augmenter leur temps de télétravail, chez d'autres, s'estompent. Tout est une question d'équilibre et de dosage entre travail à la maison et au bureau. Laisser cette marge de manœuvre aux salarié.es – une liberté plus grande quant à l'organisation de leur journée de travail – constitue un atout dont les entreprises peuvent se saisir aujourd'hui.

« Cette période a permis de tester le recours intensif au télétravail et, plus largement, des modes de projets collaboratifs à distance. »

« Nous aurons plus de confiance dans certaines pratiques comme le télétravail. »

« Meilleure organisation et fluidité du travail à distance. »

3.1.2. Travail à distance et dynamique collective

Inventivité et créativité sont des ressources précieuses, révélées par la crise. Ces compétences ont notamment été développées pour maintenir le lien entre les équipes.

Les outils de communication à distance sont déjà bien implantés dans la culture d'entreprise des secteurs de l'assurance et de la finance. Toutefois, de nouvelles utilisations ont été testées pendant le confinement et conservées par la suite. Transformer l'organisation des réunions, par exemple, en imposant un rythme plus fréquent mais une durée bien moindre pour gagner en efficacité ; instaurer des temps d'échange « virtuels »

sans ordre du jour pour garder le lien ; instaurer des échanges davantage en transversalité au sein de différentes équipes ; etc.

Les exemples de réinventions des modes de collaboration ne manquent donc pas. Ils témoignent de l'envie de garder la dimension fortement humaine de ces métiers, voire de la réinventer.

« La manière d'échanger va évoluer. Le collectif se trouve renforcé, même si tout se passe à distance. »

« Je pense qu'il y aura un changement essentiellement au niveau relationnel : être plus proche des collègues, du type aller les voir plutôt que de les appeler / créer plus de lien. »

3.1.3. Travail à distance et rentabilité

Des transformations plus profondes des entreprises se font jour, pas toujours en faveur du bien-être des salarié.es, mais au profit de la santé économique des entreprises : diminution de la taille des locaux et donc des coûts immobiliers, délocalisation des salarié.es, etc.

« Des transformations profondes grâce à l'expansion des capacités de télétravail : création d'une entreprise bis et plus seulement sur les activités essentielles. Le dispositif ne sera plus vu simplement comme théorique. Cela offrira certainement des moyens supplémentaires. »

« Une amélioration importante des process à distance, entraînant, à mon sens, des économies (voyages superflus), et la possibilité de délocaliser des salariés. »

« Il y a moins besoin de locaux physiques. »

« Le télétravail va être vu d'une façon différente. Peut-être une nouvelle façon de travailler, plus économe, plus pratique aussi. »

3.1.4. Les limites de l'agilité et de la mobilité

Outre les limites représentées par les risques cyber et les risques psychosociaux évoqués précédemment, d'autres aspects « négatifs » du télétravail ont été discutés, que cette citation résume parfaitement :

« Toutefois, au moins quatre freins à sa mise en œuvre : (i) côté employeurs : a) la plus grande difficulté à maintenir la cohésion et le lien social d'ensemble, voire le contrôle des équipes physiquement peu présentes, et b) les cyber-risques associés aux liens télématiques et audiovisuels vers les systèmes internes de l'entreprise, par le Net (ii) côté partenaires sociaux, la perte d'influence, d'écoute et de visibilité par les employés, et enfin (iii) le lobbying intense, probable, de la part des bailleurs de l'immobilier de bureau, qui seraient les grands perdants. »

3.1.4.1. Lien informel et productivité

Le formalisme est chronophage (communiquer par écrit, multiplier les temps d'échange planifiés, etc.), l'informel est un rouage de la productivité et du travail en équipe.

Quelques exemples : dans son équipe, une personne constate que les plus jeunes n'osent pas poser de questions par écrit, ce qui fait finalement perdre du temps et impacte leur travail ; les oublis de destinataires dans les boucles de mails ; les incompréhensions du ton donné à un écrit ; la difficulté à formuler des incertitudes sans paraître inquiet, etc.

Quand on parle de lien informel, il faut penser à des temps mais aussi à des modes de communication comme le langage non-verbal. **Ce dernier est essentiel dans la dynamique d'équipe mais aussi dans la négociation avec des clients ou des fournisseurs.** Le lien informel est aussi essentiel à la transmission. La généralisation du télétravail a largement questionné l'intégration de nouveaux salarié.es ou de stagiaires dans les entreprises.

Le retour au bureau ne sera pas forcément synonyme de retour aux normes anciennes : on peut se demander comment la spontanéité va être impactée par les mesures de distanciation physique mises en place dans les lieux partagés.

« Certains points techniques ont été testés, mais je pense que le vrai test sera lors du retour après le déconfinement. »

3.1.4.2. De nouvelles formes d'inégalité au travail ?

« Le télétravail fonctionne aujourd'hui, car nous sommes tous en télétravail. Qu'en sera-t-il après ? »

La reconfiguration du travail en présentiel / travail à distance risque de créer de nouvelles formes de pouvoirs, renforcer des hiérarchies et des inégalités au sein des entreprises, entre ceux qui sont là et ceux qui ne le sont pas, physiquement.

S'il apparaît clairement que l'on peut être aussi – voire plus – productif chez soi qu'au bureau, une stigmatisation ou une exclusion des « absents physiques » demeure un risque probable.

Ne plus être, tous, physiquement au bureau, peut aussi renforcer des inégalités en termes de conditions de travail : tou.tes ne disposent pas d'équipements ou de logements adaptés pour travailler de chez eux confortablement.

Beaucoup ont fait le constat que le télétravail fonctionne / a fonctionné parce que tout le monde est – ou était – en télétravail. Une indulgence notable quant au débordement de la vie privée sur le temps de travail (irruption des enfants en pleine réunion, par exemple) était en vigueur.

Le terme de **« bienveillance »** est d'ailleurs très présent dans les échanges. **Sera-t-il possible d'inscrire cette bienveillance plus durablement dans les pratiques professionnelles ?**

3.2. La numérisation, un chantier souvent repoussé, devenu une urgence

La numérisation, depuis deux à trois ans, est l'un des grands enjeux de développement des assureurs. Or, beaucoup d'entre eux, devant l'importance des coûts consécutifs à ce chantier, l'ont régulièrement différé. Cette crise a pourtant démontré l'urgence de le mener à bien.

Digitaliser toutes les étapes de la gestion – versement des cotisations, déclaration des sinistres, demandes de prise en charge, versements des primes, des remboursements, etc. – **aurait facilité la gestion du risque sanitaire, en mettant tou.tes les salarié.es en télétravail.**

« Le recours au télétravail est largement possible, mais pas pour toutes les fonctions. Il faut pouvoir digitaliser beaucoup plus d'actes juridiques, surtout dans l'assurance. »

4. Pédagogie du risque et culture scientifique : réconcilier la société et le secteur assurance / banque / finance

4.1. Le risque de réputation, enjeu majeur du secteur, accru par la crise du Covid-19

Le risque d'image est une inquiétude massive, apparue dès les premiers échanges. Elle s'est maintenue tout au long de l'Observatoire, alimentée par les annonces gouvernementales, mais aussi par celles qui émanaient de différents assureurs.

Les secteurs de l'assurance et de la finance ne bénéficient pas d'une image très positive auprès du grand public et ce, depuis longtemps. Une crise comme celle du Covid-19 fragilise davantage cette réputation. Cette perception négative est souvent assimilée à une méconnaissance du fonctionnement du principe de l'assurance et de la mutualisation des risques, mais aussi à des lacunes en matière économique. Ce manque de culture, et ses conséquences sur le rapport aux discours scientifiques comme aux mesures économiques, est accentué dans cette crise. Nous y reviendrons.

Pallier ce risque d'image nécessite d'agir, c'est-à-dire de participer à l'effort (financier, mais pas seulement) nécessaire pour surmonter la crise, et de communiquer clairement, avec le souci de la pédagogie. Ces réponses doivent être formulées collectivement.

4.1.1. Réagir collectivement face à la crise

« Tant que les assureurs ne seront pas solidaires les uns envers les autres et n'arriveront pas à expliquer simplement leur business model, ils seront incapables de protéger leur image. »

« Concernant mon secteur d'activité, une communication de place a été réalisée, mais trop tardivement selon moi. De plus, le secteur de l'assurance ne bénéficie pas actuellement d'une réputation très positive aux yeux de la population et des assurés en particulier, concernés par des pertes d'exploitations. Même si le droit est du côté des assureurs, les sommes en jeu étant extrêmement élevées, ces arguments semblent difficiles à entendre par les gens... et même par le gouvernement ? Pour finir, les actions individuelles de certains assureurs ne sont pas forcément du goût de tous les assureurs de la place. À suivre... »

La solidarité est une valeur clé de la gestion d'une crise comme celle-ci, à tous les niveaux. Penser et agir collectivement vaut aussi pour le secteur de l'assurance. Cette démarche suppose de :

- proposer des actions collectives, ou du moins pensées collectivement – ce que le secteur peut faire pour assumer l'impact de la crise ;
- communiquer collectivement sur la crise, les démarches entreprises et la posture du secteur, pour mieux faire comprendre son champ d'action.

« Il aurait fallu une meilleure coordination des acteurs. Chacun a joué sa partition, donnant une mauvaise image globale du secteur. »

4.1.1.1. Être attentif aux personnes les plus fragilisées par la crise sanitaire, économique et sociale

La solidarité est aussi pensée en direction des individus, des assuré.es, des petites entreprises qui sont en première ligne. Faire des efforts en ce sens, des « gestes commerciaux », indemniser des sinistres même si les clauses contractuelles ne les couvrent pas, accorder plus facilement des délais de paiement des

cotisations, des reports... Bref, faire preuve de solidarité et d'humanité dans la relation aux clients, mais aussi aux fournisseurs et autres partenaires, est une évidence.

« Pour moi, il est très important de bien communiquer sur les actions mises en place, aussi bien pour soutenir le milieu médical que pour aider les entreprises et les particuliers à traverser cette crise. »

Parmi les possibilités :

**- prendre en compte une partie des pertes d'exploitations malgré les exclusions ;
- refuser que les contrats d'assurance-vie soient dépouillés d'une part des dépôts ;
- rembourser systématiquement deux mois sur les différents contrats, en particulier d'assurance automobile, et éviter de distribuer des dividendes importants l'année prochaine. »**

« Les assureurs se doivent d'être irréprochables et transparents. Je pense qu'il faut être plus clair et être plus friendly sur certaines garanties, quitte à perdre un peu d'argent à court terme. »

« Le seul moyen de s'en sortir avec une bonne image est d'être souple par rapport aux règles contractuelles, dans la mesure du possible. »

Toutefois, la prudence reste de mise. D'une part, **il faut être attentif à ne pas sombrer dans la démagogie et dans la course à la concurrence entre assureurs.**

« En tant que prestataire, nous sommes moins concernés, mais de toute évidence, l'industrie de l'assurance devrait davantage se coordonner et parler d'une même voix. On a souvent l'impression, notamment s'agissant des gestes commerciaux qui ont été accordés aux assurés auto / MRH, que la crise du Covid-19 a été exploitée à des fins commerciales, avec des actions qui, d'ailleurs, n'ont fait qu'écorner l'image des assureurs, et particulièrement leur probité. »

D'autre part, pour pouvoir agir ainsi, il faut avoir une vision assez précise de l'impact financier de la crise sur son activité. Et cela n'est pas toujours possible, à l'heure actuelle.

« Entre la faillite et l'image, je préfère perdre en image. Les assureurs, avec toute leur bonne volonté, ne peuvent pas mettre la caisse dans la rue. On demande aux assureurs de prendre en charge des garanties exclues de leurs contrats, extracontractuelles, donc. Du coup, on aurait aussi pu demander aux grands groupes de distribution qui font des bénéficiaires de financer une partie des pertes des entrepreneurs. Ce risque d'image est amplifié par nos parlementaires et montre aussi que le métier de l'assurance est mal connu. Les assureurs ont mis 3,2 Mds€ pour lutter contre cette crise. »

Il est nécessaire de mettre en place des actions directement perceptibles par le grand public pour renforcer le sentiment d'utilité de l'assurance, et rendre plus visible son rôle lors de pareilles crises. La participation au plan de relance économique est aussi une ligne d'action envisagée.

« Communiquer de manière régulière. Expliquer encore mieux les problématiques rencontrées par le secteur. Penser à chaque cas particulier pour évoquer les difficultés du quotidien des assurés, et arrêter d'évoquer les sommes importantes versées par le secteur, surtout lorsque les assurés ne voient pas l'argent arriver pour X raisons. Nous sommes actuellement dans l'émotion. À moyen terme, une communication appropriée sera à imaginer pour redorer le blason du secteur de l'assurance. »

« Par la contribution au plan de relance, par exemple. »

« Investir dans des fonds type novo, mais avec des PGE Covid. »



4.1.1.2. Communiquer efficacement sur les risques systémiques

De manière générale, cette crise amène à réfléchir sur le déficit de communication du secteur, et sur la nécessité de mettre en place des actions pédagogiques efficaces. La Fédération Française de l'Assurance a bien sûr son rôle à jouer, et les assureurs sont majoritairement convaincus par la posture qui a été la sienne pendant cette crise. **Toutefois, une réflexion plus générale, sur le long terme, doit émerger de la crise du Covid-19.**

« Une meilleure pédagogie, une plus grande transparence, et, surtout, une bien meilleure lisibilité des garanties. »

La communication doit d'abord cibler et récapituler ce qui a été fait pendant la crise :

« Montrer, par une campagne de communication chiffrée, tout ce que l'assurance a apporté pendant la période récente, et qui est loin être négligeable. Ceci est tout à fait possible, à condition de trouver les bonnes images, les bons messages et les bons communicants. »

Mais elle doit aussi rappeler ce que l'assurance n'est pas :

« D'abord, faire un rappel nécessaire : l'assurance ne peut pas couvrir des garanties non souscrites, ou que l'assureur juge non assurables. Bien expliquer que l'assurance n'est pas un fonds, avec un droit de tirage illimité. En prenant le soin et le temps d'expliquer les tenants et aboutissants de notre secteur. »

4.2. Vers une culture éclairée du chiffre

« Nous avons perdu la notion "d'essentialité". Qu'est-ce qui est le plus important ? Mais aussi, que pouvons-nous nous permettre de perdre ? Y aura-t-il des morts, pourrions-nous les assumer ? Face à ces questions très puissantes, je ne pense pas que la science, même actuarielle, puisse être une opportunité. Par contre, globalement, cet épisode met en évidence notre méconnaissance, et finalement peut être l'occasion d'un changement de paradigme. La science n'est pas aussi puissante que ce que l'on pensait. Mais un peu d'humilité ne fait pas de mal... »

Le changement de paradigme évoqué dans la citation précédente constitue un défi à relever pour notre société en général. **Faire preuve de pédagogie envers le grand public**, tout en se montrant humble et en restituant aux sciences leur essence humaine – et donc faillible –, voilà une nouvelle dynamique qui se dessine.

4.2.1. Revaloriser la place de l'expertise scientifique dans la Cité

Beaucoup ont souligné le manque de culture scientifique de notre société, ce qui complique la compréhension d'une telle crise. Par ailleurs, ces lacunes expliquent qu'il est difficile d'y voir clair dans le flot médiatique incessant, et devant les messages parfois contradictoires qui émergent. **Une forme de méfiance envers la parole des experts apparaît alors.**

« L'expertise scientifique est inconnue du grand public. Risque ou opportunité vont de pair et cela dépend de l'angle d'analyse choisi. En tant qu'actuaire, l'expertise scientifique est une opportunité afin de mieux comprendre certains risques. On va devoir modéliser certaines pandémies, on va devoir travailler avec les scientifiques. »

« Je pense que la crise du Covid-19 pousse le grand public à de moins en moins écouter l'expertise scientifique (exemple, avec le débat sur les masques). De plus, on voit souvent que l'expertise scientifique ne parle pas d'une seule et unique voix, à cause de l'ego des scientifiques. »

« Les experts scientifiques, comme tous les experts, peuvent être de bons pédagogues. Quelle que soit la pédagogie, il est nécessaire d'avoir du temps pour l'apprentissage. Tant que les experts sont dans l'instant, le grand public sera incapable de comprendre les tenants et aboutissants de telle ou telle décision. D'autant plus que les médias sont dans cette logique-là. »

Il est important de reconnaître que l'on ne sait pas tout, et assumer les limites de la démarche scientifique qui, par définition, prend du temps. Un temps qui n'est pas toujours compatible avec la gestion de crises. **Être en mesure de dire que l'on ne sait pas** représente, pour beaucoup, un acte de courage, et une posture qui mérite d'être mieux valorisée.

« Des disciplines scientifiques ont montré de fortes limites : sciences médicales, épidémiologistes, experts de toutes sortes... Trop de contradictions, de méconnaissances non assumées, mais aussi trop d'incertitudes. »

« Pour moi, il s'agit d'une opportunité pour les sciences et les sciences actuarielles, car cela permet d'avoir une opinion sur les sujets. Mais il faut avoir un esprit critique sur cette opinion, et être capable de connaître ses limites : le cas échéant, cela peut devenir un réel risque. »

« Les débats sur certains essais de traitements ont montré que le grand public était plus réceptif au consensus scientifique abouti. Les étapes de doute, de validation nécessaires à la production de faits scientifiques, sont souvent mal appréhendées, et leur nécessité n'est pas forcément bien expliquée. »

« Le bagage scientifique restreint d'une partie de la population, le recours massif aux réseaux sociaux (d'ordinaire, mais particulièrement dans le cadre du confinement) et la nouveauté du sujet explique que les débats peuvent paraître contradictoires. Le plus souvent, cela est dû à une mise en avant d'analyses et de résultats préalablement à l'observation d'un protocole de validation adapté. Il ne faut par ailleurs pas perdre de vue que toutes les sciences ne sont pas exactes. »

Cette crise peut être transformée en opportunité pour revaloriser le discours scientifique et **réinterroger la communication scientifique à destination du grand public.** Là aussi, pédagogie et communication adaptées sont à travailler, et doivent s'élaborer de manière collective et concertée.

« Il y a un très important effort de communication à effectuer de la part des scientifiques (également de la part des actuaires), afin de bien partager leurs travaux / analyses / remarques, et ne pas tomber dans la démagogie. »

« C'est forcément une opportunité qu'il ne faut pas gâcher en étant trop peu pédagogue ou trop peu pragmatique. Il y a un effort de communication et de pédagogie à fournir avec la démarche scientifique. Il y a aussi un effort à faire au niveau médiatique pour que le grand public soit plus à l'écoute de l'expertise scientifique. »

« Cela pourrait être une opportunité si un consensus se dégage globalement et qu'on évite les querelles de chapelle qui pourraient amener le public à se désintéresser. »

« Cette crise est une occasion de faire la pédagogie qui manque tant pour la compréhension et l'utilisation des résultats scientifiques par le grand public. »

Mais elle peut tout aussi bien renforcer la défiance envers la parole d'expert, le discours scientifique.

Il faudra redoubler d'efforts pour réinstaurer un lien de confiance.

« Les sciences ne ressortent pas grandies par cette période d'incertitude. Je pense que les rapports entre le grand public et l'expertise scientifique seront très fortement altérés, et durablement. Mais cela ne date pas d'aujourd'hui. »

« À ce stade, tout ce qui, dans l'imaginaire collectif, est supposé guider la nation, est remis en question. Les scientifiques comme les intellectuels, les politiques... Je doute que la crise soit une opportunité pour les sciences actuarielles. »

4.2.2. L'actuariat : produire des chiffres en résonance avec la réalité humaine

Si l'actuaire se pense souvent comme un technicien, les approches décrites lors de cet Observatoire sont bien plus subtiles et complexes. Une attention particulière portée au monde environnant est indéniable.

« [Sortir] de modèles mathématiques obscurs et [remettre] les pieds sur terre, en sachant faire simple (ce qui n'est pas simple). »

Les actuaires, quel que soit leur domaine d'activité, sont conscients des limites de leurs outils et méthodes, et mettent en avant :

- la relativité des chiffres ;
- la limite des modèles mathématiques ;
- les apports des autres disciplines et la nécessaire transversalité.

La culture des chiffres qui relève de la « croyance » a souvent été débattue.

C'est un frein à la poursuite d'une démarche scientifique construite avec méthode. Les chiffres sont produits à un instant T avec des modèles, des hypothèses et des données qui, dans une crise comme celle du Covid-19, peuvent devenir caducs en quelques heures. Les attentes d'indicateurs sont souvent fortes, dans le secteur de l'assurance, de la banque ou de la finance, surtout quand ils conditionnent des prises de décisions urgentes.

Confrontés à cette pression, les actuaires doivent être en mesure de déconstruire la production des chiffres, en attirant notamment l'attention sur leur relativité.

« L'actuariat va devoir évoluer pour être plus accessible et compris de la population, et va devoir s'ouvrir à d'autres disciplines pour partager les connaissances. C'est dans ce sens que la recherche scientifique peut changer de manière opportune. »

Les modèles éprouvent aussi leurs limites (nous avons déjà évoqué les hypothèses basées sur des données historiques). Ils sont par définition « idéaux », et ne peuvent donc pas saisir toute la dimension humaine et sociale. Ils demeurent pourtant comme un cadre, qui aide à avancer et à réfléchir.

« Tous les modèles sont faux, mais utiles. Ils sont des aides à la décision. Cette subtilité doit être saisie pour en faire un bon usage. »

« L'impact de cette pandémie remettra en cause la validité de nos modèles actuariels actuels, qui sont utilisés pour les calculs de capitaux et de tarification. Une grande revue sera nécessaire, une fois que la crise sera maîtrisée. »



Les chiffres à eux seuls ne permettent pas d'aborder la réalité humaine. Leur mise en relation avec d'autres types de données, d'autres perspectives, face à une crise systémique, mondiale et inscrite dans les champs sanitaire, économique et social, est une évidence.

« Pour moi, les sciences actuarielles à elles seules ne suffisent pas. Par exemple, il faut également avoir des connaissances sur les problématiques humaines, écologiques, sanitaires... Il est important de prendre du recul par rapport à ces chiffres et voir les différents phénomènes que nous observons dans leur ensemble. »

« Je pense qu'il est nécessaire d'avoir plus de travaux croisés avec différentes disciplines, l'actuaire pouvant apporter une connaissance en termes de prévision chiffrée, appuyée par des experts de différents domaines. L'actuaire doit rendre sa discipline plus accessible pour les béotiens avec des outils de visualisation, et tirer son épingle du jeu en montrant son expertise des data et des prévisions. »

« Je trouve que la sociologie est très intéressante dans ce qu'elle s'intéresse de près aux comportements humains, individuels ou de groupe, et qu'elle s'exprime dans le temps et dans l'espace (histoire des peuples et géographie humaine). »

« Utiliser les arguments issus des sciences cognitives (neurologie, psychiatrie et psychologie). Les sciences actuarielles doivent progresser dans la maîtrise même des modèles et approches quantitatives, et doivent faire la connexion avec une connaissance élargie de l'environnement sanitaire (connaissance du système de soin, de ses capacités...). »

Des propositions concrètes de directions à prendre ont été formulées, preuve que ces changements sont perçus comme tout à fait possibles.

« Il serait utile de renforcer les cursus de formation des actuaires avec des cours sur l'ERM, COSO... »

« En acceptant que tout le temps de travail ne soit pas que source de production de résultats chiffrés. En organisant des rencontres interprofessionnelles, et en imposant dans la formation des modules sur l'environnement, l'éthologie humaine. Il existe d'autres choses que les mathématiques. Une autre possibilité est que le mémoire d'actuariat resitue la problématique d'ensemble avec les conséquences du travail sur l'environnement au sens large. Par exemple, si tout le marché applique cette méthode, le monde est en faillite. Ou alors : le cours du pétrole devient négatif. Ou encore : le marché n'existe plus... »

« Il est clair que les échanges avec les professionnels des domaines concernés devraient être importants dans toute analyse de risques. Au-delà des difficultés de mise en œuvre, l'absence de partage d'un langage commun constitue parfois un frein. Sans parler de la dimension temps... »

« Collaboration techniques / métiers, pour mettre en place des indicateurs. »

4.3. Vers une connaissance éclairée de la culture du risque et de ses métiers

Les définitions proposées de la culture du risque mettent en avant la dimension humaine, et donc en partie subjective, du rapport aux risques et à leur gestion.

« Connaissances partagées par l'ensemble de la population (quelles que soient la classe sociale et la profession des personnes appartenant à la population) face à des phénomènes naturels (type pandémie, catastrophe naturelle), permettant ainsi d'appréhender leur vulnérabilité et les enjeux, et d'acquérir des règles de conduite et des réflexes, pour le bien de soi et celui des autres. »

4.3.1. Éduquer aux risques

Un nouveau rapport au risque émergera-t-il après cette crise ? La réponse à cette question, au sein de l'Observatoire, est très largement positive.

Mais ce qui apparaît, surtout, c'est le besoin d'une éducation aux risques et à sa gestion, individuelle et aussi collective. Le parallèle a notamment été fait avec les dispositifs mis en place par la Banque de France pour sensibiliser aux systèmes économiques et financiers et aux risques (surendettement par exemple) afférents. Elle intervient ainsi dans les collèges, auprès de travailleurs sociaux.

Une responsabilité collective d'éducation sur la mutualisation des risques est à porter pour faciliter la compréhension de tou.tes des risques et des réponses qui y sont apportées.

« En priorité, elles devraient promouvoir la création de la couverture de ces nouveaux risques. Pour développer une réelle culture du risque, il est nécessaire d'être en permanence ouvert sur tous les facteurs pouvant influencer sur les risques et donc de regarder ce qui se passe ailleurs, dans d'autres disciplines. »

4.3.2. Principe de précaution et réalité

La crise du Covid-19 révèle tous **les enjeux du principe de précaution**, et son application sur l'ensemble de la gestion de notre société.

En voulant se **« prémunir et prendre en charge tout type de risque pouvant survenir »**, l'être humain souhaite être dans le contrôle permanent de sa vie et de son environnement. Or, comme pour les sciences, la gestion humaine comporte des limites.

« Même en 2020, on ne maîtrise pas tout. On ne maîtrise pas la maladie. L'homme n'accepte pas les éléments extérieurs et leur impact. [...] Avant, on n'était pas dans cette logique-là. C'est ça, le principe de précaution. »

Le principe de précaution est de plus en plus présent, alors que des événements comme la crise du Covid-19 – on pourrait en dire autant des catastrophes naturelles et du risque climatique – nous rappellent que la maîtrise totale est impossible.

Le principe de précaution amène les assureurs vers des postures difficilement tenables, parfois, du point de vue éthique : il peut rendre financièrement gagnant le système assurantiel, mais le faire reposer sur une absurdité sociale. **Comment valoriser des comportements responsables et mesurés ?**

« Il ne faut pas confondre culture du risque et culture de la précaution. Aujourd'hui, c'est essentiellement cette culture du principe de précaution qui est mise en avant. Le confinement était nécessaire pour ne pas faire exploser le système de santé. On ne peut néanmoins pas rester dans cette situation trop longtemps. »

4.3.3. Quand l'aversion aux risques fait apparaître de nouveaux risques

Il faut essayer d'accepter de vivre avec le risque. La crise du Covid-19 nous a appris à vivre au jour le jour.

« Connaître où sont les risques, ce qu'ils impliquent et comment on les limite, et comment on vit avec lorsqu'ils surviennent. »

« La culture du risque est l'antidote à une mort lente. »

« La crise va nous amener à vivre davantage avec le risque. Pas de traitement, pas de vaccin, donc il va falloir apprendre à vivre avec, tout en essayant de le maîtriser. »

On peut craindre que la peur et l'aversion aux risques fassent apparaître de nouveaux risques : la sédentarité par exemple, par peur de la propagation du virus, qui peut avoir sur le long terme des conséquences importantes sur la santé.

Là encore, une veille sur la transformation des comportements humains est à mettre en place.

4.4. Assurances, société et gouvernance

4.4.1. Assurabilité des risques systémiques aujourd'hui : atteinte de la limite de la mutualisation

Les assureurs sont en première ligne lors de cette crise, notamment du fait des injonctions politiques auxquelles ils doivent répondre, au risque d'écorner leur image.

Mais une chose est évidente : **les risques systémiques ne peuvent être couverts par le secteur assurantiel et son mode de fonctionnement actuel (même par la réassurance).**

« La réassurance ne semble pas en capacité d'absorber un tel choc : On a plusieurs milliards de capacité sur la perte d'exploitations, mais jamais des accumulations telles. [...] On n'a pas la matière en termes de primes pour faire face. »

Il appartient aux professionnels de repenser les modalités du système d'assurance et de proposer de nouveaux outils, plus en adéquation avec le développement notable des risques pandémiques ou écologiques (qui révèlent des enjeux similaires) :

« Une manière plus astucieuse de sortir de cela serait de reposer les bases d'une économie nouvelle. »

Accompagner la gestion étatique de pareils risques est un enjeu majeur, nous y reviendrons. La création de fonds spécifiques, **la transmission d'outils et d'une culture du risque au niveau de la société, sont des points centraux.**

4.4.2. Responsabilité individuelle et collective : vers de nouvelles articulations ?

Réfléchir sur la mutualisation des risques amène à penser l'articulation entre responsabilité individuelle et collective, privée et publique. Les individus, les entreprises peuvent se couvrir pour des risques dans une démarche individuelle et volontaire. D'autres risques font l'objet d'obligation de couverture.

Il faut déterminer la part de responsabilité de chaque maillon de la société pour construire une réponse adaptée à chaque risque. Faut-il responsabiliser davantage les individus dans la prise de risque ? L'État doit-il encore être le garant d'une protection minimale de chacun ? À quel moment les lignes doivent-elles être bougées ?

Ces questions invitent à repenser notre modèle social, politique et économique au niveau macro, mais elles ont une influence toute particulière sur les secteurs étudiés.

« Il y a une différence entre les risques mutualisables, qui peuvent faire le produit d'une assurance, et les risques qui dépendent du politique. La pandémie actuelle est-elle mutualisable ? Sans doute pas. Il faut distinguer l'endroit où commence le rôle de chacun, et là où s'arrête la responsabilité collective. »

4.4.3. Gouvernance politique et gestion des risques

La prise de décision éclairée passe par un appui sur des ressources scientifiques, ce qui est un point de débat majeur de la gestion de la crise.

Comment réintroduire dans les politiques publiques une démarche scientifique d'aide à la décision ? Et quand on parle ici de démarche scientifique, on parle bien sûr aussi de sciences actuarielles, intimement liées à la notion de risque.

L'actuaire se pense rarement comme un décideur, mais comme un producteur d'indicateurs d'aide à la décision. Si cela amène parfois à des situations complexes au sein des entreprises (ce point sera développé dans l'analyse sociologique du métier d'actuaire), il n'en reste pas moins que la décision politique est souvent perçue comme déconnectée de ces outils.

La gestion de la crise du Covid-19 exacerbe ce sentiment. L'Allemagne est souvent citée en exemple, notamment à travers son utilisation des outils de projection et de gestion des risques : « Les gouvernements dirigés par des scientifiques ont mieux réussi semble-t-il ; il faudra s'en rappeler. »

« En règle générale, je trouve que le grand public a un rapport lointain avec l'expertise scientifique, à la limite de la pensée magique. Il en va de même de beaucoup de décideurs. Je disais dans le point précédent que l'actuariat avait beaucoup à gagner à prendre en compte les sciences humaines. De façon plus marquée, les décideurs et le public doivent aussi prendre en compte les différentes limites physiques ou monétaires auxquelles nous faisons face. »

« Par le passé, il y avait des "sages", vers qui les regards se tournaient en cas de difficulté. Aujourd'hui, ces sages sont nos dirigeants politiques. Peut-être pas à la hauteur, pour l'instant. Les intellectuels pourraient aussi endosser ce rôle, mais ils manquent cruellement. En réalité, il me semble qu'il manque de sagesse dans cette période, de hauteur d'esprit. »

La gestion de crise renvoie aux limites du modèle démocratique :

« Ces débats sur l'approche scientifique illustrent plusieurs choses :

- 1. Les gens ont souvent (toujours) un avis, peu importe leur compétence ;**
- 2. Cet avis, peu ou pas éclairé, compte, car notre système démocratique est ainsi : le droit de vote (et donc d'avoir un avis sur qui va décider) est universel, et non subordonné à des connaissances minimales requises ;**
- 3. Le politique doit donc prendre ses décisions en fonction de critères objectifs (le Conseil scientifique ou les études économiques...) et de critères particulièrement subjectifs (l'opinion publique maintenant, demain, après-demain...).**

Bref, il est normal que le grand public ait un avis sur les questions scientifiques, économiques, actuarielles... et il est normal que le politique en tienne compte dans ses décisions, même s'il doit (devrait) avant tout prendre ses décisions en fonction de l'optimisation de l'intérêt général. »

« Le politique est justement là pour trouver la juste mesure, l'arbitrage optimal ; mais il a laissé les clés du pouvoir à des spécialistes, qui ne voient et jugent qu'à travers leur formation et leurs priorités. »

Cet Observatoire met en avant une profonde aspiration à la réflexion collective pour transformer des pratiques, des méthodes et par conséquent, la société. Le temps de confinement était propice à la remise en question, mais la volonté de garder à l'esprit cette dynamique dans l'après est aussi très présente. **Les actuaires ont souvent affirmé des postures engagées pour des valeurs que la crise et l'incertitude ne doivent pas faire oublier, bien au contraire : l'adaptabilité, la solidarité, l'humanité et l'humilité.**