



Repenser la gestion des sinistres pour invalidité professionnelle

par Mpeoane Lenkoe, Gen Re, le Cap et Mary Enslin, Gen Re, Cologne

Si vous les interrogez, la plupart des gens vous diront que le monde du travail évolue rapidement et ce, quelque soit leur pays et leur secteur d'activité. La récession économique persistante, ajoutée à d'importantes avancées technologiques et à des changements dans le paysage culturel ont radicalement fait évoluer les mentalités, tout comme l'implication des individus dans les activités qu'ils choisissent d'exercer. Il n'est donc pas surprenant d'entendre les gestionnaires sinistres dire que les cas d'invalidité professionnelle sont de plus en plus nombreux et complexes. Ce phénomène peut s'expliquer par de multiples facteurs : une plus forte pression exercée sur les travailleurs afin d'augmenter la productivité dans un climat économique difficile ; un gain de popularité des produits d'assurance invalidité sur de nombreux marchés et des consommateurs bien mieux renseignés sur ce qu'ils peuvent attendre du processus de traitement des sinistres. Du reste, on ne peut ignorer le fait que les croyances et les valeurs fondamentales à l'égard du travail évoluent.

En Afrique du Sud, nos statistiques reflètent la manière dont ces tendances ont transformé la gestion des sinistres au fil du temps. Certains facteurs rendent la gestion des sinistres de plus en plus complexes. Aujourd'hui, les gens cumulent plusieurs emplois ; les revenus sont difficiles à prouver et nous ne sommes pas en mesure de quantifier les pertes de revenus, ce qui ajoute encore à la difficulté d'évaluer les informations financières à disposition.

Par conséquent, nous devons nous poser la question suivante : le secteur de l'assurance en fait-il assez pour comprendre ces changements et développer des solutions adaptées en matière de produit, de tarification et de sinistre afin de répondre aux besoins changeants de la population active ?

Pourquoi les emplois évoluent-ils ?

Certains affirment que les changements constatés dans le monde du travail sont une conséquence inévitable du temps qui passe, tandis que d'autres évoquent un changement générationnel. À vrai dire, il n'est pas réaliste d'attribuer ces mutations à un seul et même facteur. Il est plus probable que ce phénomène soit le résultat d'une interaction complexe entre d'innombrables facteurs. Parmi ces nombreux facteurs, nous nous contenterons d'exposer brièvement trois d'entre eux, à savoir l'économie mondiale, les changements générationnels et les avancées technologiques.

Content

Pourquoi les emplois évoluent-ils ?	1
En quoi les emplois évoluent-ils ?	2
Comment les assureurs peuvent-ils réagir à cette évolution ?	3
Conclusions	4

Comme nous l'avons déjà indiqué précédemment, la crise économique persistante est un facteur important qui contribue à l'augmentation des cas d'invalidité professionnelle. Il est clairement établi que le taux de chômage augmente lorsque l'économie globale entre en récession et qu'il baisse avec la reprise économique.

Toutefois, selon certaines études, la dernière récession en date aurait été inhabituelle, le chômage ayant progressé beaucoup plus que lors d'autres récessions et le taux de chômage étant resté élevé pendant un laps de temps exceptionnellement long.¹ Cela affecte la gestion des sinistres d'invalidité de plusieurs façons : les employeurs peuvent tenter d'avoir recours à un comité médical (medical boarding) afin d'éviter des licenciements par suppression d'emploi ; les employés qui souffrent d'une invalidité ou d'une maladie de courte durée peuvent voir leur poste attribué à quelqu'un d'autre ou supprimé lorsqu'ils tentent de retourner au travail, et les travailleurs autonomes peuvent bénéficier de leur

assurance invalidité en cas de faillite de leur entreprise.

Des changements démographiques ont également lieu dans le monde du travail. D'ici à 2025, les Millennials, ou génération Y, devraient occuper 75 % du marché du travail, et la façon dont cette

génération s'apprête à bouleverser le monde du travail a déjà fait l'objet de nombreuses discussions.² Les Millennials ont grandi avec les médias sociaux et la technologie fait partie intégrante de leurs vies. Beaucoup d'entre eux sont entrés sur le marché du travail pendant ou après la crise économique de 2008.

Du fait de ces facteurs, entre autres, les Millennials ont une certaine vision du travail qui les différencie des autres générations :

- Ils ont appris à anticiper les changements et à utiliser une approche créative pour résoudre les problèmes.
- Ils veulent que leur travail quotidien reflète leurs valeurs et, de manière plus générale, les enjeux sociétaux.
- Ils souhaitent travailler dans un environnement confortable, ludique et flexible.
- Ils sont disposés à essayer plusieurs métiers et suivent leurs multiples passions et centres d'intérêt.

Outre les enjeux économiques et démographiques, les avancées technologiques ont un impact significatif sur les rôles et les responsabilités des travailleurs. Dans son ouvrage intitulé « Working world 4.0 – Opportunities and challenges of artificial intelligence », le Pr Sabina Jeschke a décrit certaines des plus importantes innovations techniques récentes ayant affecté la société et l'emploi. Une question intéressante à ce sujet est de savoir dans quelle mesure les métiers sont susceptibles d'être automatisés. Dans le cadre d'une étude datant de 2013, deux scientifiques de l'Université d'Oxford ont cherché à analyser la probabilité

d'informatisation de 702 professions détaillées.

Ils ont estimé qu'environ 47 % de tous les emplois aux États-Unis étaient menacés par ce risque.³

La technologie ne remplace pas seulement des emplois, elle transforme aussi les fonctions des employés. Avec les dispositifs numériques portables, il est désormais possible de travailler n'importe quand et de n'importe où, ce qui rend la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle de plus en plus floue.

Les évolutions des appareils portables, le recours à l'holographie lors des réunions virtuelles et la traduction instantanée donnent un aperçu de ce à quoi pourrait ressembler le monde du travail de demain. Et les améliorations apportées aux plateformes numériques en matière de convivialité permettront à chacun de devenir un entrepreneur numérique.

En quoi les emplois évoluent-ils ?

Conséquences des évolutions évoquées ci-dessus : un bouleversement sismique du monde du travail, comme l'ont révélé des recherches menées à l'échelle locale comme internationale. Si les individus se contentaient autrefois d'exercer une seule profession qu'ils faisaient évoluer à travers une carrière linéaire, les actifs d'aujourd'hui cumulent plusieurs emplois à la fois, non seulement pour des raisons économiques, mais aussi pour suivre leurs passions. La structure de l'emploi évolue elle aussi ; par exemple, l'employeur est une plateforme et les individus ne sont pas employés à plein temps, mais plutôt à la mission ou sur la base d'un

contrat. Ce sont ces tendances qui orienteront l'évolution du monde du travail et tout semble indiquer qu'elles perdureront.

Le Old Mutual Savings and Investments Monitor est une étude annuelle qui suit les changements des attitudes et comportements financiers des ménages d'actifs en Afrique du Sud.⁴ Les conclusions de l'étude de 2017 ont démontré que plus d'un tiers des personnes cumulent plusieurs activités professionnelles. Parmi elles, 13 % ont un second emploi similaire à leur activité principale et 24 % exercent un travail totalement différent de leur travail quotidien. Ce phénomène mondial est devenu tellement populaire qu'un terme a été spécialement créé pour décrire ces travailleurs. On les appelle les « slashers », en référence à la barre oblique, « / » (slash en anglais), qui sépare leurs différents intitulés de poste, comme par exemple éditeur / technicien en pose d'ongles.

Publiée en octobre 2016, l'étude de McKinsey, intitulée « Independent work: choice, necessity, and the gig economy » (« Le travail indépendant : choix, nécessité et économie des petits boulots ») est l'étude la plus pertinente qui ait été menée à ce jour dans ce domaine. Elle s'intéressait aux personnes exerçant plusieurs métiers, aux travailleurs indépendants et aux personnes officiellement employées.⁵ Cette étude a révélé que les travailleurs indépendants représentaient aujourd'hui 20 % à 30 % de la population active aux États-Unis comme dans l'Union européenne et, d'après les estimations, ce chiffre pourrait encore augmenter pour atteindre 50 % d'ici à 2020. Selon la définition de McKinsey, les travailleurs indépendants répondent à trois critères : ils disposent d'une grande autonomie, ils sont payés à la tâche, à la commande ou à la vente et ils ont une relation contractuelle très brève avec leur client. L'étude décrit quatre types de travailleurs indépendants :

- Les « agents libres », qui ont volontairement choisi de se mettre à leur compte et pour qui le travail indépendant est la première source de revenus (30 % de tous les travailleurs indépendants).

- Les « indépendants occasionnels », qui se tournent par choix vers le travail indépendant pour compléter leurs revenus (environ 40 % de tous les travailleurs indépendants).
- Les « réticents », qui tirent la plus grosse part de leurs revenus du travail indépendant, mais qui préféreraient avoir un emploi traditionnel (14 % de tous les travailleurs indépendants).
- Les « indépendants piégés financièrement », qui se tournent par obligation vers le travail indépendant pour compléter leurs revenus (16 % de tous les travailleurs indépendants).

L'étude a également examiné les écarts entre ces différents groupes en matière de satisfaction professionnelle. Naturellement, les « agents libres » et les « indépendants occasionnels » sont plus épanouis dans leur vie professionnelle que les « réticents » et les « indépendants piégés financièrement ». En revanche, fait intéressant, les « agents libres » se disent plus satisfaits de leur vie professionnelle que les travailleurs occupant des postes traditionnels. De plus, certaines études laissent entendre que la décision d'exercer un travail indépendant n'est pas uniquement un choix personnel. Plus de la moitié des sociétés incluses dans l'étude Old Mutual Savings and Investments Monitor de 2017 ont déclaré qu'elles prévoyaient d'avoir davantage recours à des

Termes clés :

- Télétravail : travail exercé à la maison, au moyen d'un ordinateur connecté au réseau de l'employeur ou via Internet.
- Slasher : une personne cumulant plusieurs emplois et avec différents intitulés (par exemple, avocat / chef).
- Économie des petits boulots : marché du travail caractérisé par la prévalence des contrats à court terme ou du travail en freelance par opposition aux emplois permanents.

travailleurs occasionnels au cours des trois à cinq prochaines années.

Pour tenter de répondre au souhait de leurs employés de gagner en autonomie et en flexibilité, les employeurs leur proposent aujourd'hui des lieux de travail et des horaires flexibles. Les employeurs prennent conscience qu'en donnant à leurs employés la possibilité de travailler à distance et aux heures de travail de leur choix, ils pourront accroître la productivité tout en rendant leurs employés plus heureux.

Comment les assureurs peuvent-ils réagir à cette évolution ?

Malgré tous les avantages offerts, les mutations dans les activités professionnelles indiquées ci-dessus impliquent certaines concessions. Du fait de l'absence de revenus stables, d'horaires de travail fixes et des avantages que peuvent offrir une entreprise, il est plus difficile de planifier l'avenir et de se protéger contre certains risques. Ainsi, on peut dire à juste titre que ces évolutions du monde du travail constituent un facteur majeur contribuant à l'augmentation des cas d'invalidité professionnelle. De plus, la manière dont les travailleurs définissent leurs activités professionnelles évolue et va bien au-delà des définitions traditionnelles de l'assurance, ce qui rend l'évaluation des sinistres de plus en plus complexe.

Pour illustrer ce phénomène, il suffit d'imaginer un travailleur hautement spécialisé qui aurait souscrit un produit de protection des revenus en cas d'invalidité en tant que profession juridique .

À l'occasion d'un sinistre, cet assuré indique qu'en plus de son occupation régulière en tant que profession juridique, il tire aussi un revenu d'une activité de chauffeur et moniteur d'auto-école. Il s'agit d'emplois exercés en qualité d'indépendant sans contrat fixe, ni revenus stables et probablement aussi sans prestations d'assurance-vie ou de santé. Dans pareil cas, il est très

difficile de savoir si cet assuré a repris le travail du fait de ses horaires et de ses revenus variables. Nous ne pouvons pas réduire la prestation de couverture partielle des revenus, car les revenus perçus sont extrêmement variables et, parfois, ils peuvent s'avérer élevés. De plus, le revenu perçu et le type d'activité exercée par un chauffeur / moniteur d'auto-école étant radicalement différents de ceux d'une profession juridique, cette activité secondaire ne serait pas considérée comme une occupation alternative raisonnable. Ainsi, nous pouvons être dans l'incapacité de prouver qu'il y a un retour à des conditions de travail normales ou à un autre poste raisonnable pour mettre fin au versement de la prestation.

Qu'est-ce que cela signifie pour les assureurs et les gestionnaires ? Certaines approches et actions traditionnelles ont été mises en œuvre pour remédier à cette difficulté. Ces solutions comprennent les mesures suivantes :

- Consolidation des provisions
- Augmentation des tarifs
- Proposition de quelques innovations produit.
- Intensification de la surveillance réglementaire
- Sorties de marché
- Mise en place de conditions restrictives telles que des clauses d'exclusion plus sévères
- Restructuration des prestations de rente invalidité avec l'application de périodes de franchise plus longues
- Introduction d'une couverture invalidité partielle, totale et permanente
- Requalification obligatoire

Toutefois, la plupart des activités concernant les secteurs de la gestion des sinistres sont réalisées de façon rétrospective en réaction à une dérive de la sinistralité.

Mais pour l'avenir, on peut espérer que la situation actuelle s'améliore dans gestion des sinistres. Les marchés internationaux nous laissent entrevoir un virage vers des changements axés sur les process de gestion des sinistres et des assurés.

Du côté des assurés en invalidité professionnelle, la tendance est à l'analyse des compétences et des compétences transférables et on cherche à introduire une certaine économie comportementale. Du côté des process, certaines évolutions



intéressantes émergent, telles que le tri des sinistres en fonction d'une évaluation préalable des personnes susceptibles de présenter des arrêts de travail de longue durée. Les sinistres sont également triés en fonction de leur complexité et les plus difficiles confiés aux gestionnaires les plus expérimentés ou ayant des compétences requises pour les traiter au mieux. Les formulaires de déclaration sont remplacés par des entretiens initiaux en face-à-face. Ces entretiens se sont révélés efficaces pour identifier des facteurs susceptibles de prolonger les durées des sinistres, tels que les relations employé/employeur, les licenciements par suppression d'emploi et les facteurs de stress à la maison. Des travaux de recherche ont démontré que plus de demandes de prestation avaient été refusées grâce à cette technique d'entretien en face-à-face qu'avec les

formulaires de déclaration habituels.

Par ailleurs, les assureurs doivent repenser la proposition de couverture offerte par la prévoyance professionnelle pour les travailleurs du 21^e siècle.

Le produit doit être actualisé pour être davantage transférable, et avec l'augmentation du nombre de travailleurs indépendants, nous devons développer de nouvelles façons de fournir à la population active professionnellement des prestations qu'ils peuvent conserver d'un métier à l'autre. De cette manière, les prestations seraient rattachées au travailleur et non à l'employeur. Alors que les personnes jonglent entre

plusieurs métiers ou entrent et sortent de l'emploi à temps partiel, ils pourraient profiter de ces prestations pendant un jour, une année ou durant toute leur carrière. Les nouveaux modèles pourraient varier du tout au tout pour inclure des prestations comprenant de l'épargne-retraite, des indemnités pour accident du travail, des assurances-vie et invalidité et des congés de maladie, des prestations versées pour les formations et programmes éducatifs, des soins de santé et bien plus encore.

Cette évolution des prestations s'opère lentement et se reflète dans les changements apportés à la législation. Aux États-Unis, un projet de loi a été introduit pour financer une expérimentation menée avec des programmes de prestations transférables qui seraient rattachés au travailleur et non plus à l'employeur.⁶ Au Royaume-Uni, le Taylor Review a défini une nouvelle catégorie de travailleurs dans

l'économie indépendante appelés les « entrepreneurs dépendants », qui sont clairement définis comme différents des vrais travailleurs autonomes.⁷ Cette mesure a été prise pour protéger les travailleurs indépendants contre l'exploitation et préserver leurs droits, y compris l'accès à certaines prestations.

Conclusions

Nous exerçons dans un secteur où les produits et les process limitent les options de gestion des sinistres et dans un environnement dans lequel le concept d'activité professionnelle connaît déjà et connaîtra encore une évolution rapide. Nous devons donc commencer à nous tourner vers des solutions proactives plutôt que vers des solutions réactives. Il nous faut apporter des modifications aux produits et envisager d'élargir et d'affiner les définitions des métiers dans notre conception de produits ainsi que des catégories professionnelles au stade de la tarification. De plus, nous devrions continuer à explorer les moyens d'exploiter au mieux l'économie comportementale et les évaluations des compétences, et à apprendre comment mieux nous concentrer sur les aptitudes.

Notes finales

- 1 Tasci, M. (2011). Unemployment and the Great Recession, Federal Reserve Bank of Cleveland. Retrieved from <https://www.clevelandfed.org/en/newsroom-and-events/publications/forefront/ff-v2-n03/ff-v2-n0359-unemployment-and-the-great-recession.aspx>.
- 2 Winograd, M. and Hais, M. (2014). How Millennials Could Upend Wall Street and Corporate America, Brookings Institute. Retrieved from <https://www.brookings.edu/research/how-millennials-could-upend-wall-street-and-corporate-america/>.
- 3 CB Frey and MA Osborne (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?, Oxford University. Retrieved from https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf.
- 4 Old Mutual Savings and Investment Monitor (2017). Stagnant economy drives South Africans to work multiple jobs and become entrepreneurs. Retrieved from <http://www.oldmutual.co.za/personal/financial-planning/old-mutual-savings-monitor>.
- 5 McKinsey Global Institute. Independent work: choice, necessity and the gig economy. October 2016. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy>
- 6 115th U.S. Congress (2017–2018). H. R.2685 – Portable Benefits for Independent Workers Pilot Program Act. Retrieved from <https://www.congress.gov/bill/115-th-congress/house-bill/2685?r=51>.
- 7 Taylor, M., (2017). An independent review of modern working practices, UK Department for Business, Energy and Industrial Strategy. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/good-work-the-taylor-review-of-modern-working-practices>.

About the authors

Mpeoane Lenkoe est experte sinistres au sein de la filiale du Cap de Gen Re. Elle est titulaire d'un baccalauréat ès sciences en biologie moléculaire et biotechnologie. Elle dispose d'une expérience dans le marketing et les négociations financières. Elle a rejoint la société dans le cadre du programme Jump School de Gen Re et est responsable des sinistres sur le marché sud-africain. Elle peut être contactée par téléphone au Tel. +27 21 412 7763 ou par mpeoane.lenkoe@genre.com.



Mary Enslin a rejoint Gen Re en 2013 en tant qu'experte sinistres au sein de la filiale sud-africaine de Gen Re. Depuis août 2016, elle travaille à Cologne au sein de l'équipe gestion internationale des sinistres. Elle s'est spécialisée dans l'analyse de l'impact de la maladie et de l'invalidité sur le travail. Vous pouvez la joindre par téléphone au Tel. +49 221 9738 270 ou par mary.enslin@genre.com.

