

Risques

Les cahiers de l'assurance

N° 125

n° 125 - Trimestriel - Mars 2021

SEDDITA

SOCIÉTÉ

Le monde social post-Covid

Laurent Berger

RISQUES ET SOLUTIONS

Les grands événements sportifs, quels risques ?

Luc Arrondel
Marie-Doha Besancenot
Edouard Calero
Laurent Cellot
Richard Duhautois
Olivier Porte
André Renaudin
Patrick Vajda

ANALYSES ET DÉFIS

Le droit du travail rupture et continuité

Emmanuelle Barbara
Jacques Barthélémy
Gilbert Cette
Myriam El Khomri
Vincent Guerry
Jean-Olivier Hairault
Amaury de Hauteclouque
Emmanuel Joffre
Grégoire Loiseau
Pauline Mureau
Louis-Charles Viossat
Franck Wismer

ÉTUDES ET DÉBATS

Laurent Barbagli
Pierre Bollon
Arthur Charpentier
Catherine Jagu
Pierre Martin
Guy Meunier
Carlos Pardo
Patrick Viallanex
Daniel Zajdenweber

Risques

Les cahiers de l'assurance

n° 125

SEDDITA - 2021

Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication – Code de la Propriété intellectuelle – sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris.

Comit  ditorial

Jean-Hervé Lorenzi

Directeur de la rédaction

François-Xavier Albouy, Bertrand Labilloy
et Mathilde Viennot

Société

Pierre Bollon, Arnaud Chneiweiss
et Pierre-Charles Pradier

  tudes et débats

Gilles Bénéplanc, Corinne Cipi  re
et Daniel Zajdenweber

Risques et solutions

Sandrine Lemery, Ecaterina Nisipasu
et Philippe Trainar

Analyses et défis

Franck Le Vallois

Marie-Dominique Montangerand

Secrétaire de rédaction

Comit  scientifique

Luc Arrondel, Philippe Askenazy, José Bardaji, Didier Bazzocchi, Jean Berthon
Jean-François Boulter, Brigitte Bouquot, François Bucchini, Gilbert Canameras
Brigitte Dormont, Pierre-Maxime Duminil, Patrice Duran, Louis Eeckhoudt, François Ewald
Didier Folus, Pierre-Yves Geoffard, Claude Gilbert, Frédéric Gonand, Rémi Grenier, Vincent Gros
Marc Guillaume, Dominique Henri  t, Vincent Heuzé, Meglena Jeleva, Gilles Johanet, Ely  s Jouini
Jérôme Kullmann, Dominique de La Garanderie, Patrice-Michel Langlum  , Régis de Larouilli  re
Robert Leblanc, Olivier Levyne, François Lusson, Olivier Mareuse, Pierre Martin, André Masson
Luc Mayaux, Erwann Michel-Kerjan, Marie-Christine Monsallier-Saint-Mleux, Laurent Montador
Bertrand Munier, Carlos Pardo, Jacques Pelletan, Pierre Pestieau, Pierre Petauton, Pierre Picard
Manuel Plisson, Jean-Claude Prager, André Renaudin, Angelo Riva, Geoffroy de Saint-Amand
Christian Schmidt, Côme Segretain, Jean-Charles Simon, Kadidja Sinz, Olivier Sorba
Lucie Taleyson, Patrick Thourot, Alain Trognon, François de Varenne
Oliver Wild, Jean-Luc Wybo

Sommaire - n° 125 -

1. *Société* Le monde social post-Covid

Entretien avec

Laurent Berger, Secrétaire général de la CFDT, président de la Confédération européenne des syndicats 9

2. *Risques et solutions* Les grands événements sportifs, quels risques ?

Gilles Bénéplanc, <i>Introduction</i>	17
Olivier Porte et Laurent Cellot, <i>L'assurance des grands événements sportifs</i>	19
Edouard Calero, <i>Méga-événement sportif et assurance : un Euro 2020 unique</i>	25
Patrick Vajda, <i>Les Jeux olympiques ou la malédiction de quarante ans !</i>	31
Luc Arrondel et Richard Duhautois, <i>Un club de football ne meurt jamais !</i>	36
Marie-Doha Besancenot, <i>Le sport, meilleur allié du rayonnement de la marque</i>	44
André Renaudin, <i>Qu'apporte le parrainage sportif à un assureur de personnes ?</i>	51

3. *Analyses et défis* Le droit du travail, rupture et continuité

Philippe Trainar, <i>Introduction</i>	59
Jacques Barthélémy et Gilbert Cette, <i>Le droit du travail, une mutation inachevée</i>	63
Franck Wismer et Pauline Mureau, <i>Le droit du travail, vers plus de flexibilité</i>	70
Grégoire Loiseau, <i>Les nouvelles trajectoires du droit du travail</i>	77
Emmanuel Joffre et Vincent Guerry, <i>Une évolution heureuse du droit du travail</i>	83
Amaury de Hauteclouque, <i>L'harmonisation des statuts dans un groupe mutualiste</i>	89
Myriam El Khomri, <i>Le monde du travail d'après</i>	93
Louis-Charles Viossat, <i>Quel droit du travail face à la plateformes des emplois ?</i>	99
Emmanuelle Barbara, <i>Gérer les évolutions récentes du droit du travail</i>	104
Jean-Olivier Hairault, <i>Les réformes du droit du travail : une logique et des limites</i>	109

4. *Etudes et débats*

Pierre Martin, <i>Le risque de perte de mémoire</i>	115
Arthur Charpentier, <i>Une mesure ne peut être un objectif</i>	120
Laurent Barbagli, <i>L'innovation technologique au service de la gestion des risques</i>	127
Catherine Jagu et Patrick Viallanex, <i>Règlement européen Disclosure et assurance</i>	133

Actualité de la Fondation du risque

Guy Meunier, <i>Les politiques environnementales doivent tenir compte des biais comportementaux</i>	139
Patrick Artus et Olivier Pastré, <i>L'économie post-Covid</i> par Daniel Zajdenweber	143
Joëlle Toledano, <i>Gafa. Reprenons le pouvoir !</i> par Carlos Pardo	145
Christian Oyarbide et Jean-Pierre Daniel, <i>La Sécurité sociale au cœur de la démocratie</i> par Pierre Bollon	147

Editorial

Le Monde de demain, quelle belle expression ! Chacun s'y plonge avec délice en imaginant que nous ne sommes que dans une période de transition écologique, numérique, géostratégique avec des formes de loisirs et de travail totalement transformées en cette période de pandémie.

Ce numéro de *Risques* nous remet les pieds sur terre. Tout y est analysé à travers les ruptures nécessaires et incontournables, mais en se rappelant que les sorties de crise sont longues, dures pour certains et pleines d'opportunités pour d'autres. Tout est tentative de trouver un équilibre subtil entre le passé et l'avenir, ne pas détruire, ne pas désespérer. C'est en cela que l'interview de Laurent Berger est si importante. Il est, comme chacun sait, le responsable de la première organisation syndicale française et dans une configuration qui le conduit à associer exigence et réalisme. On se souvient de ses prises de position sur la réforme des retraites où il affirmait son soutien à un régime universel par points, tout en soulignant les difficultés de sa mise en œuvre. Et s'il fallait retenir une citation de son interview, c'est sa réponse à notre question sur le capitalisme responsable : « Si besoin était, la pandémie a confirmé l'utilité du dialogue social. »

Dans ce monde en pleine transformation, l'assurance joue un rôle essentiel. Nous l'avons beaucoup dit à propos de l'assurance pertes d'exploitation, en rappelant à tous que les réseaux d'assureurs étaient évidemment les plus proches des entreprises – notamment des petites et moyennes entreprises –, et donc de leurs comptes d'exploitation. Il était très difficile d'imaginer un dispositif rétroactif, mais les solutions proposées devront voir le jour dans des dispositifs où secteur privé et secteur public se coordonnent et coopèrent.

Le rôle de l'assurance est majeur dans ce loisir si fondamental pour tous que représente le sport, tout particulièrement dans les grands événements qui sont produits à l'échelle du monde ou d'un continent. En pleine pandémie nous nous demandons si tel ou tel événement aura lieu, dans quelles conditions, et quelle protection assurantielle sera proposée aux organisateurs. Cette interrogation prend tout son sens aujourd'hui mais elle restera d'actualité dans un siècle où l'on nous promet une succession de crises sanitaires. Pour renforcer encore cette alliance intime entre l'assurance et le sport, notre rubrique « Risques et solutions » montre que nombre d'événements sportifs, d'équipes nationales ou d'individus sont soutenus financièrement par des assureurs soucieux de rappeler leur place dans la société.

Mais là où l'équilibre évoqué précédemment entre le changement et le poids du passé est le plus évident, c'est bien sûr en matière de droit du travail. En neuf articles, cette évolution très significative dans le pays est traitée de manière quasi exhaustive. Il est intéressant de rappeler qu'il a beaucoup évolué – contrairement à ce que certains pensent – dans les toutes dernières années mais que d'immenses tâches demeurent devant nous, tout simplement parce que le travail lui-même va être soumis à des bouleversements jusqu'alors inconnus. Comment gérer le télétravail, quelle que soit l'importance qu'il prendra dans les années à venir ? Comment réguler les employés des plateformes numériques et, plus globalement, comment recréer dans l'entreprise une communauté de travail adaptée aux préoccupations et espérances de notre siècle ?

Ce numéro de *Risques* évoque tous ces sujets, avec l'espoir que ces analyses approfondies permettront sur un sujet aussi délicat de trouver les moyens ou les voies vers plus d'efficacité mais également plus de reconnaissance. Nous avons essayé, au moment où tout paraît incertain, de bien situer les limites de ce qui sera changement et de ce qui sera continuité. L'avenir nous dira si nous avons imaginé le bon équilibre.

Jean-Hervé Lorenzi

1.

Le monde social post-Covid



■ Laurent Berger

*Secrétaire général de la CFDT
Président de la Confédération européenne des syndicats*

LAURENT BERGER

Secrétaire général de la CFDT

Président de la Confédération européenne des syndicats

Entretien réalisé par Jean-Hervé Lorenzi,
François-Xavier Albouy et Sandrine Lemery.

Risques : Au regard de la pandémie de Covid-19 qui dure depuis maintenant un an, comment analysez-vous la situation du pays ?

Laurent Berger : Nous traversons une crise sanitaire qui dure depuis plus longtemps que ce que l'inconscient ou le conscient collectif pouvait prévoir. Elle dure, avec un choix de départ délibérément assumé, pas simplement au niveau national ou européen, mais par l'immense majorité des pays du monde : le choix de protéger des vies humaines quel qu'en soit le coût. La santé n'est pas simplement la question du risque à l'épidémie. Il y a ceux qui souffrent de la Covid-19 mais également ceux atteints de pathologies dont les soins sont retardés en raison de la pandémie... Il y a l'idée qu'il faut également faire attention à la santé mentale de la population. Ce choix initial délibéré a été plutôt bien accepté, quoi qu'on en dise ; mais cela crée une situation économique, sociale, sociétale en forte tension. Tout est fait pour maintenir l'économie à flot – en tous cas pour que l'économie ne s'effondre pas brutalement –, pour maintenir le revenu des ménages, des travailleurs. Il y a le chômage partiel, les prêts garantis par l'Etat, l'accompagnement de secteurs professionnels particuliers, la poursuite – ces jours-ci – des dispositifs pour les travailleurs indépendants. Nous en sommes là.

Ces dispositifs illustrent deux choses : premièrement, nous sommes encore dans un Etat, dans un pays, où la puissance publique a un rôle important, et a joué

son rôle. Ce n'est pas une puissance publique observatrice, comme on commençait à l'entendre ici ou là. Peu importe qu'on juge ce rôle positif ou pas, la puissance publique a joué son rôle ; deuxièmement, notre système de protection sociale est solide, et nous en mesurons les bienfaits. Je suis président de la Confédération européenne des syndicats (CES) qui regroupe 48 pays (pas tous de l'Union européenne) et je peux dire qu'en France le système social a été à la hauteur de ce que nous attendions. Mais ces deux éléments fondateurs de notre modèle social montrent leurs limites.

Risques : Après la gestion de l'urgence, vient le moment du débat. Quels en sont les enjeux majeurs ?

Laurent Berger : L'Etat, à lui seul, peut garantir un certain nombre de règles de fonctionnement, mais il ne peut pas mettre en œuvre les politiques décidées. On l'a constaté avec les allers-retours sur la vaccination. Je ne veux pas polémiquer sur cette question, mais on constate que l'Etat ne peut pas tout gérer. Le système de protection sociale, quant à lui, protège bien les inclus, mais pas très bien ceux qui sont à la marge du marché du travail tel qu'il fonctionne aujourd'hui. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il n'y ait pas des mécanismes de rattrapage pour les publics hors du système.

Il y aura trois temps dans cette crise. Il y a ce moment de l'urgence, qui est géré. Il y a le moment du débat où il faut aller au-delà des questions économiques, sociales ; puis il y aura le moment de l'après. On ne fera pas l'économie du débat, notamment sur les

sommes injectées durant la crise, sur les dispositifs mis en place, et sur les résultats. Il y a des « trous dans la raquette » pour les plus fragiles (tous ceux que notre système de protection sociale ne protège pas suffisamment) qui conduisent à un décrochage et à une paupérisation. Dans la façon de penser le rapport au risque, il faudra arrêter de penser les gens par catégorie sociale. Il faudra essayer de penser l'apport, la réponse à ce risque qu'ils vivent en termes d'épreuves traversées. En ce qui concerne les jeunes, le Premier ministre et la ministre du Travail n'ont cessé de me dire que les statistiques ne venaient pas vérifier ce que nous, la CFDT, mais aussi les associations observions, à savoir que pour un étudiant faire deux baby-sittings par semaine lui permettait de remplir son chariot. S'il ne les fait plus, il ne peut plus le remplir. On ne voyait pas que pour de nombreux travailleurs indépendants, c'étaient leurs ressources principales qui disparaissaient avec la crise. On ne voyait pas une partie de l'économie informelle...

Nous devons regarder ce que cette crise nous a enseigné sur notre modèle économique, notre modèle social, notre modèle de société, notre modèle démocratique.

Nous ne pouvons pas attendre septembre pour préparer l'avenir. Il va falloir débrancher progressivement les perfusions et gérer la post-crise avec des dispositifs de soutien qui devront être en phase avec ce que l'on veut faire du monde de demain. Nous avons eu la confirmation que la protection sociale n'est pas juste un coût mais qu'elle est un formidable amortisseur. On verra que la puissance publique aura peut-être intérêt à décentraliser un peu plus, notamment dans la mise en œuvre de ses actions. Ce moment devra être préparé. Ce moment va arriver en 2022, dans une présidentielle dont on voudrait que le débat soit élevé, et pas sur l'écume des choses.

Risques : Comment voyez-vous l'après-Covid ?

Laurent Berger : L'après-Covid ce sera le moment du rebond. Certains secteurs vont repartir très vite, il n'y a pas de problème. D'autres vont redémarrer plus lentement, l'aéronautique par exemple. D'autres vont

être impactés par la transition écologique. Mais tous les restaurants vont-ils pouvoir redémarrer ? Non, nous le savons. D'ailleurs, en ce moment, le risque c'est qu'on « arrose le sable ». On arrose aussi le sable pour des entreprises qui continuent à faire du chômage partiel, pas dans le cadre des activités partielles de longue durée (APLD) comme prévu, mais du chômage partiel classique, alors que l'activité a repris. Au moment où la mer va se retirer, on va regarder réellement où en est la situation économique ; je pense que nous aurons de bonnes surprises, mais que nous constaterons que ce sera très long à redémarrer pour certains secteurs. Nous y verrons un peu plus clair sur l'action du chômage. Ce sera le moment où la deuxième génération des jeunes sortant d'études initiales arrivera sur le marché du travail (vers septembre-octobre). Ce sera le moment où les gens, après avoir serré les dents, et quoi qu'on dise, avoir respecté les conseils, vont souffler. Je le rappelle, les Français ont accepté la Première Guerre mondiale, malgré les facteurs qui portaient tous les jours dans les villages les télégrammes que les gens craignaient tant. Puis après ont suivi les Années folles ; les gens ont réappris à vivre. Mais ce sont aussi les années où sont montés les discours les plus radicaux.

Ce que nous traversons est une épreuve collective, et le débat public n'est pas au rendez-vous. La situation est dure économiquement et socialement. Nous ne sommes plus dans la situation de la sortie du premier confinement où tout le monde était euphorique. Il ne faudrait pas que la lassitude laisse place au ressentiment. On s'aperçoit que le risque n'a pas été le même pour tout le monde et a concerné des gens dont on ne parlait plus. Je pense notamment aux travailleurs de l'agroalimentaire, dont on a très peu parlé, mais qui ont été très présents. Cela a mis en exergue la façon d'appréhender les choses, pas simplement en termes de dispositifs, mais en termes d'accompagnement. Le grand enjeu, demain, des politiques publiques, des politiques sociales, et même des politiques économiques, n'est pas tant de trouver le bon dispositif – l'intelligence humaine est outillée pour le faire –, c'est de trouver les bonnes logiques d'accompagnement des personnes, mais aussi des entreprises. Nous

sommes encore dans des logiques de silo. Je crois que c'est l'enseignement à tirer de cette crise.

Risques : Concrètement, que devrions-nous faire ?

Laurent Berger : A la CFDT nous préparons des propositions. Nous avançons l'idée que si nous voulons nous en sortir, il faut considérer les citoyens dans leur entièreté et ne pas les enfermer dans un statut, parce qu'ils ont la capacité et la volonté d'agir. Il faut redonner de l'initiative à des groupes, aux collectivités territoriales évidemment, qu'ils soient capables de s'en saisir. Mais il faut donner un axe, une vision : un peu plus d'égalité, ne pas accepter l'inacceptable, donner des marges de manœuvre, le droit à l'expérimentation. Contrairement à ce que nous avons pu penser à un moment, l'expérience « territoire zéro chômeur » fonctionne. Poursuivons l'innovation : un emploi vert pour tous, c'est un emploi vert ou un emploi du lien social. Ce sont des expériences comme celles-ci qui vont faire la transition écologique, qui vont lutter contre les inégalités.

Risques : Cette crise est une crise exogène, comme les crises agricoles des XVIII^e et XIX^e siècles qui ont fortement marqué les esprits parce que l'on n'avait aucune prise sur elles. Elle ne provient pas de nos excès, comme en 2008. Le président de la République a utilisé une formule intéressante. Il a dit qu'il allait falloir « vivre avec ». C'est nouveau, et assez anxiogène. Quel est votre sentiment ?

Laurent Berger : Cette crise nous dit des choses sur notre rapport au risque en fonction de la temporalité. Le virus est là, la pandémie sera probablement condensée sur deux ans. Nous avons massivement réagi, de façon plutôt coordonnée au niveau international. Nous avons fait bouger les usages. Imaginez si on nous avait dit, il y a un an, que tout le monde allait porter un masque dans la rue ! Nous avons eu une prise de conscience collective d'un risque, et nous avons collectivement réagi. Le risque climatique, avec ses impacts économiques, en termes humains, en termes de santé, sera sans doute bien supérieur à terme, et sans doute l'est-il déjà aujourd'hui. Mais comme cela

ne nous frappe pas aussi brutalement, notre réaction à ce phénomène n'est pas à la hauteur de l'enjeu. C'est vrai de la question climatique, mais aussi de la question sociale. Jamais on n'a autant parlé des inégalités qui se creusent, en termes d'éducation, de logement, de revenus. La pandémie a mis en lumière une capacité de réaction rapide et très forte des sociétés, plutôt positive. Mais nous constatons un risque d'endormissement collectif, sur des risques dont on ne voit pas les effets immédiatement, des effets beaucoup plus insidieux.

Risques : Le capitalisme responsable – c'est-à-dire la transition énergétique, mais aussi l'idée que l'entreprise doit servir la communauté – est-il de nature à cristalliser un renouveau sociétal ?

Laurent Berger : Si besoin était, la pandémie a confirmé l'utilité du dialogue social. Dans l'entreprise, il y a eu une prise de conscience sur la place fondamentale du travail et sur le fait que le travail n'est pas une compétence individuelle mais une forme de compétence collective. Ce n'est pas simplement l'addition de tâches, c'est plus complexe que cela.

Le sujet du capitalisme responsable, des régulations, va s'imposer de fait, maintenant. Mais la tentation de repartir comme avant est extrêmement forte. J'ai parfois l'impression dans certaines réunions, en écoutant les organisations patronales, que seules les entreprises ont des problèmes. Ce n'est pas vrai, les travailleurs aussi, les citoyens aussi. L'attitude de certaines chambres patronales sur la question des congés payés que les salariés auront à prendre lorsque l'activité repartira était scandaleuse. C'est la perception d'un salariat et de travailleurs qui auraient comme premier réflexe de prendre leurs congés payés. Cela a été très mal vécu. L'année écoulée a montré que les salariés étaient très attachés à leur entreprise. S'il devait y avoir un nouveau confinement, ils seraient de nouveau à leur poste, mais ils pourraient avoir le sentiment que la récompense ne sera pas au rendez-vous.

Certaines entreprises ont pris conscience de l'intérêt du dialogue social ; et on le voit, il y a eu beaucoup

d'accords de reprise d'activité. On a une augmentation importante du nombre d'accords signés pendant l'année 2020, mais il y a une tentation pour certaines entreprises de revenir à la seule problématique de la productivité. Il va falloir faire de la productivité dans les entreprises, je n'ai aucun doute là-dessus, mais il ne peut pas y avoir que cela.

Cette crise nous incite à réfléchir différemment. Des entreprises sont prêtes à le faire. Il faut que nous prenions le temps de tirer les enseignements de cette crise : le travail et l'organisation du travail méritent d'être mieux partagés dans les discussions au sein des entreprises. Il n'y aurait pas de reprise d'activité si les salariés ne s'adaptaient pas en termes d'organisation du travail. Ils ont été responsabilisés « par force » sur un certain nombre d'éléments. Je doute qu'ils veuillent revenir à des organisations dans lesquelles ils n'auraient pas leur mot à dire. Certaines entreprises l'ont déjà compris.

Risques : Comment voyez-vous les transitions dans les domaines social, numérique et écologique ?

Laurent Berger : Cette crise nous apporte une bonne nouvelle : l'Europe fonctionne. Même avec des imperfections elle a été là et la présidente de l'Union européenne, Ursula von der Leyen, y a joué un rôle majeur. C'est important car la transition écologique se fera aussi au niveau européen. Nous devons fixer de grands objectifs et réfléchir au chemin pour y parvenir. La loi climat fixe des objectifs, mais ce ne sont pas les 150 citoyens qui vont aller rencontrer les travailleurs pour leur dire ce que cela représente exactement. Il va falloir d'autres acteurs pour dire que telle escale de compagnie aérienne ne va pas pouvoir rester à tel endroit, que l'impact de la transformation écologique sur l'automobile nécessitera des évolutions... Certes, des constructeurs ont commencé à y réfléchir, Renault notamment. C'est un enjeu fondamental du modèle de développement qu'il faut construire. Cette pandémie doit nous y aider. Nous avons vécu cette épreuve, il faut maintenant que nous inscrivions la transition écologique dans le développement économique. Cela fait consensus mais le chemin pour

y parvenir doit passer par le dialogue ; au sein des entreprises, mais pas seulement. Nous avons proposé des amendements au projet de loi climat parce que négocier la transition écologique, la transformation du modèle productif dans les entreprises – pour qu'il soit plus vertueux – est de notre responsabilité. La transition écologique est liée, évidemment, à notre mode de production, mais elle est aussi liée aux usages de nos sociétés. Et cela se négocie au plus près des territoires, en regardant comment les choses peuvent être faites différemment.

La transition écologique est le sujet central. Le deuxième sujet, c'est la question des inégalités. On ne fera pas l'économie, en sortie de crise sanitaire, de la question de la répartition des richesses. On ne fera pas l'économie de l'évolution de notre protection sociale, ni du rapport au risque. On ne fera pas l'économie de l'analyse des risques, de déterminer comment on les couvre, ou comment on décide de ne pas les couvrir, et donc de leur financement. Cela va poser le sujet de l'avenir de la protection sociale et de son financement. La question également du financement de l'action publique : comment doit-elle s'organiser ? que faut-il abandonner ? que faut-il conforter ? Si on devait retenir un élément important de cette période, c'est que les enfants pour qui l'école n'était pas une difficulté, ont eu une espèce d'ascension plus importante en termes de connaissances, d'ouverture, même pendant la période du confinement. Aujourd'hui, heureusement, les écoles restent ouvertes. Mais tous les enfants qui avaient déjà des difficultés d'apprentissage ont plongé. Et cela ne se rattrapera pas. Notre modèle éducatif était extrêmement inégalitaire.

Troisième sujet : la transition numérique. La révolution technologique, dans le domaine qui est le mien, celui du travail, s'est faite rapidement. Cette période doit être un accélérateur de prise en compte des transformations gigantesques que nous sommes en train de vivre : transition écologique et révolution numérique. Cela doit être un élément fondamental pour regarder comment placer les curseurs en termes d'objectifs, comment trouver les régulations sur la

question du numérique. Cela ne sert à rien de parler de transformation de notre modèle productif si on ne met pas en regard la question des compétences.

Il faudrait quasiment un nouvel accord mondial, d'une certaine manière, sur la façon dont fonctionne le monde. Un nouveau Bretton Woods ! L'Europe doit se consolider mais nous devons réfléchir sur sa gouvernance économique, sur l'évolution et l'harmonisation de son modèle social. Nous devons réfléchir également au niveau national et montrer que les organisations syndicales portent aussi des propositions. Les inégalités sociales sont un sujet majeur. Des logiques de sécession existent partout, et pas simplement de la part des plus démunis, de ceux qui seraient communautarisés, etc. Il y a aussi la sécession des plus riches, de ceux qui monopolisent le savoir... et puis il y a la question démocratique. Il faut que le débat en 2022 soit à la hauteur des enjeux. La question des compétences doit être un sujet central des transitions numérique et écologique. Il faudrait également aller plus vite sur la rénovation thermique des logements. Nous avons d'un autre côté certains territoires avec 15 % de chômage, et de l'autre un manque d'offres d'emplois ! Nous devons redéfinir ce que doit être le dialogue économique et social dans notre pays. C'est absolument indispensable.

Risques : Peut-on espérer une génération providentielle pour faire avancer les choses, comme en 1789, 1848 ou 1914 ? Ils avaient dix-huit ans.

Laurent Berger : Il faut écouter... notamment parce que la question de la transition écologique, de l'urgence écologique, on ne la porte pas de la même manière à cinquante ou soixante ans qu'à vingt ans. Il faut qu'ils aient des marges de manœuvre, des espaces de liberté pour décider ce qu'est leur vie... Evidemment, il va falloir se battre pour que le système des retraites soit pérenne. Il y a une autre aspiration. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder la relation à l'emploi des jeunes (et aussi au travail) : c'est la quête de sens. Cela n'a rien à voir, en termes d'attachement, avec ce qu'était notre attachement à la recherche, par exemple, d'un CDI ou d'un emploi dans lequel nous

allions nous projeter pendant quinze ou vingt ans. C'est autre chose. Il y a une capacité d'innovation étonnante.

Les épreuves que traversent les sociétés n'ont de sens et de capacité de rebond et de réinvention, que s'il y a une perspective qui les transcende. L'histoire de la reconstruction... et on n'est pas en guerre, on ne traverse pas les mêmes épreuves... c'est un moment où l'on recrée les conditions du commun, pour que ce soit mieux ou autrement. Qu'il y ait du positif. Le positif, cela ne va pas être plus pour tout le monde. Le positif va peut-être nous interroger sur nos façons de consommer, par exemple. Cela peut être vécu positivement par bon nombre de gens.

La société que nous devons penser doit intégrer la question du risque, redéfinir ce qu'est le commun, redéfinir ce qu'est la contribution des uns et des autres au bien commun. Certaines entreprises sont en télétravail quasiment depuis mars, et ne sont pas revenues au présentiel ; dans ces entreprises, on ne pourra pas dire aux salariés en septembre prochain de revenir en présentiel à 100 %. On ne pourra pas leur dire qu'ils n'ont pas leur mot à dire, qu'ils ont eu leur part d'autonomie et qu'on les remet sous pression. Je suis persuadé que l'organisation du travail devra être beaucoup plus qu'auparavant un sujet de discussion et de négociation. Il faut redonner une perspective collective, redonner de la capacité à agir et se préoccuper des plus fragiles. Il faut de l'assurance collective, de la mutualisation. Il faut coopérer.

Risques : Pourrait-on voir apparaître une dimension européenne de la protection sociale ?

Laurent Berger : Cela va venir, mais très lentement. Sur la question de la protection sociale, nous avons beaucoup de divergences avec les pays nordiques. Nous n'avons pas vraiment réussi à faire décoller l'Erasmus de l'apprentissage. Nous n'avons pas le même rapport au risque budgétaire. Et même syndicalement. C'est frappant. Il faudrait que nous allions vers un peu plus d'harmonisation sociale, qui nécessiterait un peu d'harmonisation fiscale aussi, et euro-

péenne, et nous arriverions à créer non pas les mêmes conditions pour tout le monde partout, mais un sentiment d'appartenance des citoyens à l'Europe, qui ne serait pas simplement l'espace de marché unique et de paix – ce qui est déjà extrêmement important.

Risques : La crise justement a-t-elle fait bouger les

pays nordiques par rapport au modèle social ?
Continuent-ils à assumer un modèle social minimum ?

Laurent Berger : On ne constate pas de changement. Pour eux, c'est la négociation collective qui fixe le salaire. Mais si nous n'imposons pas un salaire minimal par une directive aux Etats, il n'y aura pas de salaire minimum.

2.

Les grands événements sportifs, quels risques ?

■ Gilles Bénéplanc

Introduction

■ Olivier Porte et Laurent Cellot

L'assurance des grands événements sportifs

■ Edouard Calero

Méga-événement sportif et assurance : un Euro 2020 unique

■ Patrick Vajda

Les Jeux olympiques ou la malédiction de quarante ans !

■ Luc Arrondel et Richard Duhautois

Un club de football ne meurt jamais !

■ Marie-Doha Besancenot

Le sport, meilleur allié du rayonnement de la marque

■ André Renaudin

Qu'apporte le parrainage sportif à un assureur de personnes ?

INTRODUCTION

Gilles Bénéplanc

La rubrique « Risques et solutions » de votre revue est consacrée aux rapports entre le monde du sport et celui de l'assurance. Contrairement à la perception du grand public, les relations entre les deux secteurs sont anciennes : couverture des sportifs, assurance de la responsabilité des organisateurs, assurance de l'annulation des événements et des pertes d'exploitation consécutives.

Dans le cas de certains événements sportifs majeurs comme les Jeux olympiques ou les Coupes du monde, l'existence de couvertures assurantielles est un préalable à la tenue des événements eux-mêmes.

L'assurance consiste à gérer des risques en les mutualisant, et à ce titre, la couverture du monde du sport présente de nombreux défis. Le premier d'entre eux n'est pas nouveau, il tient au caractère exceptionnel des événements sportifs du fait de leur taille et de leur rareté. À titre d'illustration, les Jeux olympiques d'été se déroulent tous les quatre ans et requièrent une couverture des droits de retransmission télévisée de 2,5 milliards de dollars.

Le secteur du sport, comme l'ensemble des secteurs économiques, est exposé à de nouveaux risques tels que le terrorisme, le cyber, la protection des données et de l'image. Plus près de nous, la pandémie de Covid-19 a constitué un choc économique majeur pour ce secteur et ses assureurs : vague sans précédent d'annulations et remise en cause des modèles économiques.

Aujourd'hui, les gestionnaires de risques et les professionnels de l'assurance sont en train de relever ces défis en innovant sur les modes de financement et de couverture : autoassurance, polices pluriannuelles,

titrisation, et ce haut niveau de sophistication et de performance est un gage solide de la pérennité des relations sport/assurance.

Olivier Porte et **Laurent Cellot** ouvrent cette rubrique. Ils décrivent l'assurance des grands événements sportifs en soulignant son importance vitale pour l'existence même de ces événements et son exposition à l'émergence de nouveaux risques majeurs : cyber, risques d'image, catastrophes naturelles ou sanitaires. Ces crises récentes ont démontré la légitimité de l'assurance annulation et poussé fortement à l'innovation dans le domaine de la gestion des risques et des montages assurantiels.

Edouard Calero se concentre sur l'Euro 2020 (qui se déroulera en 2021 du fait de la pandémie de Covid-19) et son assurance. Il décrit la très bonne coopération des marchés d'assurance et des gestionnaires de risques pour relever les défis de cet événement majeur qui se déroulera dans plus de douze pays.

Patrick Vajda a été pendant plus de trois décennies un acteur incontournable de l'assurance et de la gestion des risques des Jeux olympiques. Son article analyse des évolutions majeures : le choc de l'attentat de Munich en 1972, la progressive professionnalisation de la gestion des risques, l'envolée des sommes en jeu, en particulier sur les droits de retransmission télévisée (35 millions de dollars en 1976 contre 2,5 milliards de dollars aujourd'hui) et la sophistication des couvertures assurantielles.

Luc Arrondel et **Richard Dubautois** analysent le risque de faillite des clubs de football au cours du temps. Ils soulignent que les clubs ne peuvent être considérés comme des entreprises classiques et que leur risque de disparition définitive reste faible et

souvent lié au système de promotion/relégation. Ils suggèrent également de renforcer les mécanismes d'assurance existants destinés à protéger les clubs contre ce risque de faillite.

De son côté, **Marie-Doha Besancenot** décrit le partenariat très ancien qui unit Allianz et le monde du sport. Ce partenariat est exceptionnel par son ampleur : le sport est pour Allianz un élément essentiel de sa communication externe et fait partie intégrante de l'activité d'assurance avec de nombreux événements assurés. La communication interne autour du sport est également un puissant ciment de cohésion

au sein du groupe qui bénéficie du soutien de nombreux athlètes ou anciens athlètes et dont l'organisation d'événements internes encourage les collaborateurs de toutes les filiales à la pratique sportive de compétition.

L'article d'**André Renaudin** vient clore cette rubrique en analysant l'apport positif d'un parrainage sportif pour un assureur de personnes. Au-delà de la visibilité commerciale, le rôle des valeurs est central, à la fois pour renforcer le positionnement d'AG2R La Mondiale comme acteur engagé de la protection sociale mais aussi pour fédérer les collaborateurs et les clients autour de l'image positive du cyclisme.

L'ASSURANCE DES GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS

Olivier Porte

Membre du comex, en charge de l'Affinitaire et des risques spéciaux, Marsh France

Laurent Cellot

Directeur adjoint Affinitaire et risques spéciaux, Marsh France

Les grands événements sportifs ne font pas exception à l'émergence de nouveaux risques tels que le cyber-risque, le risque d'image, les crises sanitaires ou le risque terroriste ; menaçant régulièrement d'annulation ou de report les plus grandes compétitions sportives de la planète. Plus que jamais, la gestion de risque de ces événements est devenue un enjeu majeur pour leur existence, l'assurance étant le principal instrument financier de transfert. Le particularisme de ces « entreprises à durée déterminée » contraint à des stratégies d'assurance spécifiques, tout en faisant appel à des branches relativement traditionnelles. Fortement éprouvée au cours de ces derniers mois, l'assurance annulation, en constante innovation, a démontré toute sa légitimité en indemnisant les pertes d'exploitation sans dommage direct des organisateurs, conséquences des annulations ou reports des grands événements dus à la seule pandémie de Covid-19.

Confrontés à cette crise sans précédent et remettant en cause les schémas assurantiels traditionnels, les organisateurs luttent pour leur survie, pour parvenir à maintenir leur événement mais aussi pour trouver les couvertures d'assurance adaptées. Ils étaient déjà contraints par les instances internationales limitant bien souvent leurs revenus aux seules subventions des collectivités locales et aux revenus des licenciés, à l'image de la dernière Ryder Cup.

C'est un éternel recommencement de risques exogènes tels que les événements naturels, les épidémies,

les mouvements sociaux et les attentats. Le début du XXI^e siècle a été marqué par la répétition de ces phénomènes intensifs avec des impacts sur le marché de l'assurance annulation allant, faute de solution, jusqu'à des alternatives comme la titrisation de garanties attentats pour les Jeux olympiques d'Athènes 2004 et la Coupe du monde de football 2006 en Allemagne.

Face à ces risques croissants et multiformes, les solutions assurantielles demeurent et évoluent, malgré leur forte volatilité, en portée et en limites ; ces dernières étant trop souvent corrélées à la dernière catastrophe recensée.

On ne connaît jamais l'issue d'un match de football, d'une compétition de golf, voire d'une course au large et le « happy end » de la dernière édition du Vendée Globe l'a démontré. Si l'histoire sportive n'est pas écrite à l'avance, ses principaux acteurs, en premier lieu les participants mais aussi les organisateurs, acceptent les risques qui en découlent, joie incomparable ou immense détresse comprises. Cette acceptation des risques, beauté du sport par nature, se traduit sur le plan assurantiel par une plus grande tolérance dans leur transfert au marché, et voire dans leurs capacités de conservation.

Les principaux risques assurables de ces *blockbusters* du sport, présentés ci-après, relèvent pour la plupart des branches traditionnelles de l'assurance IARD, mais sont traités spécialement compte tenu de leur particularisme réglementaire, sectoriel et éphémère. En cas de crise majeure, telle que l'actuelle pandémie mondiale de Covid-19 et les polémiques intervenues en 2020, l'assurance annulation, véritable couverture unique de pertes d'exploitation sans dommage, reste bien entendu la pierre angulaire de la politique de gestion des risques des organisateurs.

La protection des compétiteurs et des spectateurs : la gestion du risque d'image

L'assurance individuelle accidents, forfaitaire, automatique et immédiate, permet de limiter les actions en responsabilité civile pour les spectateurs, les compétiteurs et préposés, salariés ou bénévoles (faute inexcusable). Cette assurance, qui peut inclure les trajets, va garantir l'ensemble des accidents des compétiteurs (avec un volet perte de licence le cas échéant) et des membres de l'organisation, se limitant bien souvent pour les spectateurs aux seuls événements catastrophiques tels qu'incendie, explosion, attentats, catastrophes naturelles se produisant sur le lieu de l'événement et ses abords immédiats. En complément des volets de garanties traditionnelles

(décès, invalidité, frais médicaux) vont être incluses des extensions (préjudice esthétique, frais d'adaptation du domicile) et spécifiquement pour les sportifs, des garanties d'assistance rapatriement dans leur pays de résidence, étendues désormais aux conséquences de la maladie Covid-19.

Les couvertures de biens et de responsabilité civile

■ La RC de l'organisateur

Les couvertures du marché couvrent les conséquences de la responsabilité civile (RC) de l'organisateur et des préposés concourant à l'organisation, des arbitres et des pratiquants sportifs. Si l'événement est organisé par une fédération, une association sportive ou une société sportive, cette assurance obligatoire est régie par l'article L321-1 du Code du sport. Il convient de distinguer la responsabilité des compétiteurs, tiers entre eux, de la responsabilité de l'organisateur.

La responsabilité civile des compétiteurs relève en théorie de la responsabilité civile organisateur, mais dans les faits les sportifs de haut niveau, licenciés d'une fédération sportive nationale/internationale sont déjà couverts par leur licence ; dans certains cas, l'assurance RC de l'organisateur interviendra en DIC/DIL ⁽¹⁾ de ladite licence.

S'agissant de cette élite sportive, la théorie de l'acceptation des risques prévaut, sauf si un objet est impliqué (remise en question de l'acceptation des risques dans les sports mécaniques par la Cour de cassation au travers de l'arrêt de principe Guittet ⁽²⁾ de telle sorte que la responsabilité d'un concurrent ne peut être établie, sauf à démontrer son comportement déloyal et antisportif, qu'il y ait sanction sportive ou non.

Néanmoins, les projets de réforme de la responsabilité civile tendent à affaiblir ce principe pour les cas graves (décès, invalidité), là où la responsabilité de l'auteur des dommages va être recherchée (pour com-

pléter ou pallier l'insuffisance d'une garantie individuelle accidents existant par ailleurs pour le pratiquant sportif victime de l'accident).

La responsabilité de l'organisateur, simple obligation de moyens requérant un dispositif d'organisation conforme aux normes réglementaires en vigueur, suppose la démonstration par la victime du cumulatif triptyque d'une faute, d'un préjudice réparable et du lien de causalité entre cette faute et ce préjudice. Les assurances répondent ainsi à ces obligations en indemnisant tant les sinistres de fréquence que ceux d'intensité tels que les mouvements de foule, peur panique, intoxications alimentaires, le montage-démontage des tribunes ou des cas plus courants comme les vols dans les vestiaires, la faute inexcusable, les tirs de feux d'artifice...

Les garanties sont désormais étendues conformément aux obligations de l'arrêté du 28 octobre 2010 en garantissant le cas échéant la responsabilité de l'Etat, de ses agents et de leur matériel utilisé (y compris les véhicules terrestres à moteur) tant pour les dommages causés que subis, du départ de la caserne jusqu'au retour.

Depuis le décès du footballeur Marc-Vivien Foé au cours d'un match de la Coupe des confédérations en 2003, les assureurs se montrent vigilants sur la RC « service médical » visant à garantir le dispositif médical d'urgence. La problématique s'est étendue à la RC médicale exigeant désormais une couverture propre même si elle est sous-limitée.

La détermination des plafonds de garantie n'est pas aisée et varie fortement selon les événements, allant jusqu'à plusieurs centaines de millions d'euros par sinistre tous dommages confondus. Ce montant doit être adapté aux caractéristiques de l'événement (sa nature, son affluence, la taille de l'enceinte, les risques identifiés des supporters).

Moins médiatisée que pour l'assurance annulation, la question de la couverture de la Covid-19 se pose tout autant car les assureurs excluent en affaire

nouvelle ou tendent à exclure au renouvellement des programmes en place les conséquences de toute épidémie/pandémie. Certains peuvent couvrir ce risque dès lors que l'ensemble des prescriptions des pouvoirs publics a été respecté, limitant ainsi grandement l'occurrence d'un sinistre couvert. Les organisateurs admettent souvent cette exclusion en se conformant strictement au dispositif imposé.

■ Les garanties des biens

Un organisateur doit également assurer le lieu de la manifestation en sa qualité d'occupant (garantie incluse dans la RC générale pour ce qui est des dommages d'incendie, dégâts des eaux et dommages électriques au site ou pour les dommages aux biens meubles relevant de sa RC dépositaire). Cette assurance de dommages, assez classique, est souvent en « périls dénommés » à l'exception du matériel mobile (matériel informatique, biens sportifs, panneau-tique...) qui peut faire l'objet d'un contrat tous risques matériel incluant la perte pour les dommages directs, les frais et pertes annexes mais aussi les frais supplémentaires, voire les pertes d'exploitation. Il aura également des besoins en matière de flottes automobiles pour garantir les véhicules qui lui sont confiés par un sponsor pour le convoyage des participants ; cette garantie donnant souvent lieu à une forte sinistralité nécessitant une gestion particulière avec formation et prévention des utilisateurs en amont et un fort accompagnement en aval dans la gestion des sinistres.

L'assurance annulation et la couverture des pertes d'exploitation sans dommage

■ La protection des budgets d'organisation

Dans un contexte inédit, l'assurance annulation a joué son rôle en 2020. Les sociétés, associations ou

féderations sportives dont l'objet est de délivrer un événement souscrivent pour la plupart une assurance annulation couvrant l'ensemble des pertes pécuniaires résultant d'une annulation, d'un report, d'un abandon, d'une interruption/prolongation ou d'un déplacement/délocalisation de leur événement pour toute cause provenant d'un événement imprévu et indépendant de leur volonté ; le manque de succès ou les raisons financières ne pouvant constituer un déclencheur de la garantie, faute d'aléa.

Dans de telles hypothèses, l'assureur va couvrir les frais engagés irrécupérables et optionnellement les pertes de bénéfices pour indemniser l'organisateur ou prendre en charge les frais supplémentaires tendant à limiter les effets d'un sinistre. Il faut noter en 2020 qu'en cas d'annulation à J-90, le coût du sinistre se situait entre 10 % et 30 % du montant de la garantie principale.

Ces volets de garantie peuvent être étendus aux frais de communication pour maintenir le niveau de notoriété indispensable de l'événement ainsi qu'aux frais de remboursement de la billetterie.

Un contrat d'assurance annulation pour les événements sportifs est en modèle « tout sauf » et garantit l'ensemble des causes d'annulation sauf celles précisément exclues. L'expérience de la Covid-19 montre que certains organisateurs seraient désormais favorables à un contrat « périls dénommés » pour mieux appréhender les termes et limites de la couverture.

■ Un marché sensible aux événements catastrophiques

Les contrats d'assurance annulation répondent à des besoins réels et variés. Force est de constater que ce marché est un éternel recommencement avec un enchaînement de causes (intempéries, grèves, attentats, épidémies) revenant de façon cyclique et systématique. Le problème se pose sur ce marché émotionnel et volatil en cas de survenance de l'une d'entre elles, avec une dégradation brutale des conditions tarifaires et une limitation tout autant symétrique des conditions

de garantie, souvent justifiées par la difficile mutualisation de ce risque d'intensité.

Le cas de la Covid-19 est révélateur. Pour mémoire, la majorité des événements sportifs qui avaient souscrit une garantie « tout sauf » avec rachat de l'exclusion épidémies/pandémies (y compris de celle relative à la pneumopathie atypique – SRAS – avant le 30 janvier 2020 ⁽³⁾), ont été garantis en cas d'annulation ou de report de leur événement. C'est plus de dix ans de primes et cinquante années de résultats qui se sont envolés en fumée ; étant précisé que les conséquences d'une annulation totale ou d'un huis clos des Jeux olympiques de Tokyo 2020 reportés en 2021 pourraient être catastrophiques. Ceci a d'ores et déjà entraîné le retrait d'assureurs hexagonaux, voire une révision de leur politique de souscription (tout sauf les grands événements sportifs) pour se replier vers des risques à plus faible intensité.

Les assureurs ayant indemnisé les sinistres relatifs à ces événements sans difficulté peuvent être salués ; sur la base d'intercalaires clairs et précis, ils ont su faire preuve de réactivité et de professionnalisme. Les opérations d'expertise ont montré qu'il y avait un travail de rédaction à mener sur les conditions générales de vente billetterie ou les contrats passés avec les prestataires, notamment sur la clause de la force majeure/assurance.

■ Des conditions de marché difficiles

Depuis l'automne 2020 et la lente reprise des événements, les conditions tarifaires ont doublé, voire davantage, quand la capacité recherchée est en baisse sur l'ensemble des marchés d'assurance et de réassurance. Le rôle des intermédiaires spécialisés devient ainsi prépondérant pour concevoir des solutions novatrices permettant aux porteurs de risques de se positionner au meilleur équilibre entre l'exposition aux risques, les taux de prime et les capacités allouées.

Si cette situation est globalement admise par les souscripteurs à l'image des crises précédentes, ils n'acceptent pas que cette majoration des taux s'accompagne

d'une exclusion totale des épidémies/pandémies, créant un sentiment de double peine, renforcé en outre par les exclusions d'autres risques émergents tels que les risques cyber et les gilets jaunes.

A cela s'ajoutent une limitation des pertes pécuniaires assurées – certains assureurs ne voulant plus garantir la marge bénéficiaire (et de fait la garantie « baisse de la fréquentation ») –, une suppression du dispositif de bonification pour non-sinistre anticipée (souvent comprise entre 10 % et 20 %) et une limitation – voire une absence de remboursement – de la prime payée en cas d'événement annulé du fait de la Covid-19. En effet, ils proposent de rembourser jusqu'à 70 % de la prime en cas de sinistre non garanti du fait de la Covid-19. Cet effort consenti pourrait permettre de maintenir le niveau des souscriptions.

Ce phénomène de durcissement s'observe sur le marché français dont les prix ont été redressés tout en restant encore plus compétitifs sur les premières lignes que la place de Londres, avantagée par sa capacité disponible. Là où le marché français pouvait offrir près de 70 M€ sur un événement sportif en 2018, ses capacités cumulent péniblement 35 M€ au début de l'année 2021. Ceci est effectivement lié à la réduction globale des capacités des traités de réassurance et des solutions de réassurance facultatives. Certains organisateurs sont parfois tentés de s'adresser directement à des réassureurs pour gagner un échelon souvent dévolu aux agences de souscription agiles à trouver cette capacité.

■ Des solutions alternatives ?

Dans ces conditions, les organisateurs aménagent leurs clauses contractuelles (besoin de couverture diminué si les recettes billetterie et partenaires sont « conservées ») ou n'assurent que certains postes de garantie (par exemple le loyer du lieu et la sécurité). D'autres, pour limiter l'impact budgétaire, décident d'avoir recours à des franchises augmentées, voire à de l'autoassurance. Ils réfléchissent également à la mise en place de captives ou à des solutions alternatives telles que la titrisation (risque attentats) ou des *pandemic bounds* (excepté le risque Covid) souvent

jugées prohibitives. Ces solutions semblent prématurées compte tenu de la capacité du marché à jouer son rôle d'assureur. A l'image du H1N1, nous retrouverons certainement des garanties Covid-19 quand le processus de vaccination sera accéléré, probablement avant l'immunité collective, avec une couverture en premier risque à des conditions tarifaires élevées (5 % à 10 %).

Cette période donnera probablement lieu à une disparition des structures les plus fragiles, les moins spécialisées, cumulée à une sortie possible des assureurs généralistes s'estimant trop exposés aux risques financier, d'image et de notoriété.

Des évolutions des garanties annulation sont nécessaires pour faire face aux nouveaux risques, non ou mal couverts dans les contrats actuels, comme le risque cyber. Il s'agit là d'un risque majeur et grandissant, notamment avec la médiatisation du sport qui en fait une cible privilégiée. Par ailleurs, la crise sanitaire actuelle a renforcé la question liée à l'inquiétude de la baisse de fréquentation ou à la désaffection du public. Ce risque identifié comme critique par les organisateurs pourrait être traité par le biais de garanties paramétriques dont le déclenchement serait conditionné par des paramètres définis (chiffre d'affaires, fréquentation d'un site, nombre de jours d'ouverture, météo, etc.). Ce modèle permettant de garantir jusqu'au huis clos doit être étudié au bénéfice des organisateurs.

Conclusion

Pour les grands événements sportifs, cette crise majeure va accélérer la transition d'achat d'assurances préfabriquées vers une véritable politique de gestion des risques excluant de leur analyse les enjeux économiques et de partenariat. Le recours à des conseils spécialisés sera nécessaire pour une meilleure qualification des besoins, des stratégies de transfert adaptées, des couvertures d'assurance optimisées, et pour jouer le rôle d'un véritable risk manager externalisé.

L'assurance affinitaire permettra d'apporter des revenus complémentaires justifiés par une distribution de produits d'assurance adaptés aux besoins de leurs clients. L'assurance « Ticketing » en est l'exemple par sa simplicité, sa connexité, son utilité en termes de valeur perçue. Cette assurance, sans motif ni justificatif, améliore l'expérience client et complète parfaitement l'assurance annulation de l'événement

couvrant des cas d'indemnisation forfaitaire du spectateur.

Notes

1. *Difference in condition/difference in limit.*
2. *Cass civ., arrêt n° 09-65.947 du 4 novembre 2010.*
3. *Source : Organisation mondiale de la santé (OMS).*

MÉGA-ÉVÉNEMENT SPORTIF ET ASSURANCE

UN EURO 2020 UNIQUE

Edouard Calero

Manager commercial, Calypso

L'Euro 2020 – qui se déroulera en juin et juillet 2021 en raison de l'épidémie de Covid-19 – constituera une compétition unique dans l'histoire des méga-événements sportifs. Les assureurs et les gestionnaires de risques vont collaborer pour faire face aux nouveaux enjeux et garantir le succès de la troisième plus grande manifestation sportive planétaire. Cet article, inspiré du second meilleur mémoire d'assurance en France ⁽¹⁾, en 2019, expose la clé d'une coopération réussie.

Les méga-événements sportifs et l'assurance ont commencé leur collaboration autour des années 1960. C'est également au cours de cette décennie que l'Union of European Football Associations (UEFA), l'entité européenne de football, a créé son premier championnat d'Europe. C'est en effet en 1960 que se déroula le premier Euro de football de l'histoire.

L'Euro, troisième plus grande compétition planétaire sportive, fait partie des méga-événements sportifs, au même titre que la Coupe du monde de football, les Jeux olympiques, les grands prix automobiles ou encore le Tour de France. Ces manifestations font partie des risques spéciaux, à l'instar des spectacles (concerts, one-man-show, etc.), des tournages de films ou des expositions d'art (peinture, sculpture, etc.). Elles bénéficient d'une couverture médiatique

mondiale, accueillent des athlètes connus et reconnus ainsi que des spectateurs du monde entier, et génèrent des revenus de plus en plus importants.

Une compétition paneuropéenne

L'Euro 2020 constituera un événement totalement unique dans l'histoire des grandes manifestations sportives. Ce sera la première fois qu'une compétition sera organisée par douze pays : l'Espagne, la République d'Irlande, l'Ecosse, l'Angleterre, les Pays-Bas, l'Allemagne, l'Italie, la Hongrie, la Roumanie, le Danemark, la Russie et l'Azerbaïdjan. Depuis sa création, quatorze pays ont organisé l'Euro, soit seul,

soit en duo. Pour l'UEFA, il s'agira du plus grand Euro de l'histoire avec plus de 3 millions de billets vendus et une audience de 5 milliards de téléspectateurs pour les 51 matchs organisés. Cette singularité engendrera de nombreux impacts logistiques, réglementaires et organisationnels : transport et déplacement des supporters, des délégations sportives, du personnel et des volontaires, veille des différentes réglementations, modification du règlement de cette compétition, etc. En complément, le secteur de l'assurance connaîtra également quelques perturbations.

L'assurance est devenue aujourd'hui un partenaire incontournable dans l'organisation des événements sportifs. Couvrir les risques inhérents à un méga-événement est l'affaire de spécialistes : courtiers, assureurs, réassureurs et gestionnaires de risques travaillent ensemble pour réduire le plus possible le risque de survenance de sinistres et prévoir une couverture adaptée en cas de réalisation. Tous les paramètres liés à cette multiplicité de pays doivent être étudiés et mesurés pour créer un programme d'assurance sur mesure. A compétition sportive d'ampleur, programmes d'assurances hors normes. Cet Euro apparaît donc comme un enjeu nouveau et une opportunité pour la profession.

Un modèle assurantiel inspiré des précédents championnats d'Europe de football

Ces compétitions hors normes présentent de nombreux risques qui peuvent être similaires si on compare, par exemple, la Coupe du monde et l'Euro puisqu'il s'agit du même sport. Néanmoins, le nombre et la nature des risques peuvent varier en fonction de l'endroit où se déroule l'événement, de l'épreuve ou du nombre de spectateurs. Les Jeux olympiques comportent en effet plus de risques à couvrir (de 500 à 1 000 risques potentiels) par rapport à une compétition de football (environ 500). Le marathon, le cyclisme ou l'aviron, par exemple, se

déroulent dans des lieux ouverts et donc plus difficiles à sécuriser qu'un match de football qui se déroule dans un stade. La couverture de tels risques engendre une matière assurable recherchée par de plus en plus de spécialistes de l'assurance.

De nombreux courtiers ont développé une expertise dans le domaine sportif. C'est le cas notamment de Marsh, Aon, Gras Savoye ou encore Henner Sports. Le courtier a la charge de créer un programme assurantiel sur mesure pour l'organisation de la compétition. Il va donc faire le lien entre les assureurs qui proposent les couvertures et les organisateurs qui souhaitent s'assurer moyennant le paiement d'une prime raisonnable. Le courtier réalisera, dans un premier temps, la cartographie des risques inhérents à cette compétition. Ce sera aux gestionnaires de risques et à leurs équipes d'identifier les différents risques. Cette cartographie permet d'anticiper, de quantifier et de mieux comprendre les risques auxquels les organisateurs seront exposés. La préparation de cette première étape débute dès la fin de la précédente compétition, c'est-à-dire quatre ans environ avant le début du nouveau championnat d'Europe. Ensuite, le courtier placera chaque risque, allant de la responsabilité civile à l'annulation en passant par la couverture des infrastructures et de l'ensemble des personnes mobilisées pour l'événement, auprès d'assureurs internationaux et locaux. Chaque contrat sera fait sur mesure par les assureurs, grâce à de nombreuses techniques assurantielles, afin de couvrir au mieux les différents risques encourus.

Une collaboration entre assureurs et gestionnaires de risques qui porte ses fruits

L'assurance d'une compétition de football se gère à deux niveaux : le premier concerne l'identification des risques inhérents au déroulement du tournoi et le second porte sur la couverture d'assurance choisie pour faire face à

ces risques. Les techniques assurantielles déployées peuvent revêtir plusieurs facettes : la coassurance, la réassurance, le recours aux assurances locales ou encore l'auto-assurance. Elles vont se compléter et permettre de mettre en place un programme assurantiel efficace.

L'organisation du modèle assurantiel d'un méga-événement sportif regroupe systématiquement quatre garanties souscrites : la garantie responsabilité civile qui est obligatoire, le contrat annulation, le contrat pour la protection des personnes (individuelle accident, assistance et rapatriement) et la garantie dommages aux biens. La cartographie de tous ces risques permet de mettre en place des moyens de prévention et de sécurité efficaces dans la gestion des risques. Devant la réussite des précédentes compétitions de football, les organisateurs de l'Euro 2020 ont donc tout intérêt à adopter un programme similaire. En effet, les ratios de sinistralité liés à ces événements sont très bons et permettent de constater que la gestion assurantielle et de management des risques d'un tournoi européen de football est rentable pour la profession. Face aux moyens de prévention et de sécurité mis en place par les organisateurs, couplés à l'expérience dans la gestion et l'organisation des assureurs et de l'UEFA, les sinistres à forte sévérité sont finalement très rares. De plus, les sinistres de fréquence ne sont pas toujours pris en charge par les assureurs en raison des franchises inscrites dans les contrats qui freinent les organisateurs. Selon Patrick Vajda ⁽²⁾, le ratio de sinistralité des compétitions de football est en amélioration constante et est généralement compris entre 20 et 25 %.

Le recours à l'assurance s'avère donc primordial pour couvrir les intérêts financiers de l'UEFA et des organisateurs, ainsi que l'image de toutes les parties prenantes. Toutefois, les spécificités de cet Euro organisé dans douze pays engendreront un programme assurantiel sur mesure qui divergera sur différents points par rapport aux précédentes éditions.

« Ce ne sera pas la fête d'un pays, ce sera la fête d'un continent. On voit plus grand, on voit aussi plus solidaire. » Cette phrase de Michel Platini, ex-président de l'UEFA, contraste fortement avec ce que pense le

nouveau président de l'UEFA, Aleksander Čeferin : « D'un côté, comme symbole, c'est bien d'avoir cette compétition paneuropéenne, mais c'est compliqué. [...] Le pays hôte n'est pas automatiquement qualifié... Ça change tout. [...] Le problème, c'est surtout qu'il y a différentes juridictions, des pays de l'Union européenne, d'autres qui n'en font pas partie. [...] C'est un défi. Je doute qu'on le refasse dans le futur. » En effet, cet Euro ne laisse pas insensible et comporte autant de promoteurs que de détracteurs.

Une situation inédite qui engendre des conséquences importantes

La situation singulière de cet Euro 2020 présente de nombreux enjeux nouveaux pour le secteur de l'assurance. Divers paramètres, comme l'absence d'expérience d'organisation pour certains pays ou les différentes réglementations, doivent être pris en compte par le courtier et le gestionnaire de risques en charge de l'opération afin de mener à bien la stratégie assurantielle de cet Euro dans douze pays. Sur dix-neuf candidatures reçues, l'UEFA a choisi de retenir des villes en mesure « d'offrir une mémorable fête du football à travers le continent et de donner à quelques pays et villes la possibilité de faire partie d'un tournoi qu'ils n'auraient pas été en mesure d'accueillir autrement ⁽³⁾. » Seulement six pays sur douze ont déjà organisé seul ou en duo une compétition de football. L'Azerbaïdjan, la Roumanie, la Hongrie, l'Irlande, le Danemark et l'Ecosse n'ont jamais été pays hôtes. En outre, les villes accueillantes n'affichent pas le même niveau d'exposition aux risques et certains risques propres à des villes comme Bakou par exemple ne se retrouveront pas à Munich ou Bilbao, comme les risques géopolitique ou météorologique par exemple.

Quand on parle d'expérience, on pense surtout aux moyens de sécurité mis en œuvre par les villes et les forces de police. Dans ce domaine, plusieurs

éléments sont à prendre en considération par les assureurs ⁽⁴⁾ qui proposeront des primes et des contrats différents en fonction du pays : les effectifs de police prévus pour sécuriser l'événement, leur réputation, l'existence de sociétés privées de sécurité ou les moyens de télésurveillance. En termes de primes d'assurance, il sera nécessaire de se rapprocher des différents assureurs locaux afin de connaître leurs tarifications qui varieront d'un pays à l'autre. En effet, plusieurs facteurs vont impacter la prime : le nombre de matchs organisés dans le pays, l'importance du match (un match en phase de groupe ⁽⁵⁾ aura une importance moindre par rapport aux demi-finales ou à la finale et ces matchs seront confiés à des pays avec beaucoup d'expérience en la matière), la tarification locale de l'assureur (le prix de l'assurance en Allemagne sera différent du prix en Italie ou en Ecosse) et bien sûr l'expérience du pays et de ses forces de sécurité ⁽⁶⁾. C'est une particularité que nous trouverons lors de cet Euro et qui était inexistante lors des précédentes éditions. En effet, l'organisateur choisissait un seul assureur par contrat avec un seul montant de prime.

La diversité des réglementations

Avoir douze villes hôtes différentes complexifie l'analyse du coût des risques mais une fois que cette analyse est réalisée par le courtier, les suivantes se feront rapidement car elles seront les mêmes que la première et seuls les montants de primes seront dissemblables. D'autres facteurs inhérents aux pays et à leur législation sont à mettre en exergue dans la singularité de cet Euro 2020. Bien que la majeure partie des pays hôtes appartiennent à l'Union européenne ou à l'Espace économique européen, chaque pays est régi par ses lois et sa réglementation. Une obligation locale d'assurance est présente dans tous les pays et c'est le gestionnaire de risques qui aura la charge d'analyser ces situations pour proposer des couvertures efficaces, en concordance avec les obligations réglementaires et à prix acceptable

pour l'organisateur. Pour les matchs en Allemagne, il faudra s'assurer auprès d'assureurs locaux allemands. Même constat pour les onze autres pays. Ainsi, une différence de taille est imposée aux organisateurs et au courtier en charge de l'événement puisque, auparavant, le problème de la législation ne nécessitait pas d'analyse accrue. En effet, une seule loi – éventuellement deux – était à prendre en compte. Le principal écueil se situe dans la diversité des réglementations de chaque pays. Cette contrainte est importante et l'organisateur ainsi que le courtier doivent se poser les bonnes questions pour éviter de se mettre en défaut avec la loi.

La disparité des systèmes de gestion de sinistres

En outre, la gestion hétérogène des sinistres en Europe viendra également impacter cet Euro. Ce championnat dans douze pays présente la caractéristique d'avoir des pays où les assureurs travaillent sous forme de *claims made* et d'autres sous forme d'occurrence. La France a la particularité de bénéficier d'un système de couverture faisant partie des meilleurs au monde en termes de responsabilité civile car c'est l'un des rares pays travaillant sur les deux méthodes à la fois. Ce n'est pas le cas de nos voisins européens qui ont tendance à utiliser soit l'un, soit l'autre. La loi française prévoit qu'en base réclamation (*claims made*), tous les sinistres intervenus durant la durée du contrat et après la fin du contrat, pendant cinq ans, soient couverts par l'assureur. Cela permet à l'assuré de prolonger sa garantie dans le temps s'il n'a pas déclaré son sinistre pendant la durée du contrat à la suite d'un oubli ou bien s'il n'a pas pu constater le préjudice immédiatement. A contrario, l'occurrence – ou la méthode du fait dommageable – est très utilisée aux Etats-Unis. Elle permet d'aller rechercher la responsabilité d'une entreprise quarante ans après le fait générateur du sinistre dans la mesure où on ne prend pas en compte la date à laquelle le sinistre est survenu mais la date à laquelle il est constaté.

Il n'existe pas d'uniformisation du système de rattachement des sinistres en Europe. L'International Bar Association (IBA) Insurance Committee et l'Expert Group on European Insurance Contract Law Meeting reprennent les obligations légales dans plusieurs pays concernés par cet Euro. Pour l'Allemagne, la Belgique et la Bulgarie par exemple, la méthode usitée est l'occurrence. Pour le Danemark, l'Italie, l'Angleterre, l'Irlande et l'Ecosse, c'est la méthode du *claims made* qui est employée. Pour l'Espagne, la réglementation prévoit que les deux méthodes peuvent être choisies mais les assureurs espagnols préfèrent néanmoins le *claims made* (7). Par conséquent, les sociétés d'assurance vont devoir adapter leurs contrats et recalculer le prix de la prime pour les contrats de responsabilité civile en occurrence car l'assurance liée aux faits dommageables est plus chère (8).

Un programme assurantiel bâti sur mesure

La situation unique de cet Euro 2020 présente donc de nombreux enjeux nouveaux. Le gestionnaire de risques aura un rôle essentiel à jouer dans la réussite de cette stratégie puisqu'il devra prendre en compte les risques liés aux situations exclusives des pays. Le gestionnaire de risques devra également veiller à anticiper les nouveaux risques contemporains qui pourront venir impacter le bon déroulement de la compétition. Il devra voir cet Euro sous un prisme nouveau, en engageant une réflexion autour de sa contemporanéité. En outre, l'actualité jouera également un rôle essentiel et devra être analysée sous la forme de risques indépendants à la compétition mais qui pourront entraver le bon déroulement des matchs : Brexit, aspect géopolitique de pays comme l'Azerbaïdjan ou la Russie, crises et conflits entre pays...

Enfin, cet Euro, qui devrait être le plus rentable de l'histoire en termes de revenus et de retombées médiatiques, sera une vitrine pour les amoureux de football mais également la cible potentielle de risques

éminents ou émergents. Le risque réputationnel en fait partie. La réputation est un atout précieux pour chaque entreprise. Dans le cas de cet Euro 2020, chaque image, geste ou événement négatif pourrait impacter défavorablement l'UEFA, les organisateurs, les pays mais également les athlètes et les fédérations. Selon une étude publiée en 2016 par le courtier Marsh (9), les entreprises sondées évaluent le risque de réputation comme étant aussi important que l'annulation de la manifestation ou la gestion de crise. L'aspect réputationnel peut également être mis à mal à la suite d'événements malveillants comme la cybercriminalité ou le piratage de la billetterie.

Malgré les nombreuses similitudes avec les autres compétitions sportives, cette multiplicité de pays fera de cet Euro un événement hors du commun. Le modèle assurantiel existant perdurera, tout en évoluant, afin de faire face aux nombreuses spécificités de ce tournoi. Le gestionnaire de risques en charge de la compétition devra mettre en place une stratégie de gestion et de management des risques préventive et proactive pour assurer la réussite de ce championnat unique qui ne se reproduira probablement jamais.

Notes

1. *Second prix du « meilleur mémoire » 2019 de l'Université de l'assurance.*

2. *Patrick Vajda a couvert des dizaines d'événements sportifs, en tant que gestionnaire de risques – Coupe du monde, Jeux olympiques, Euro de football, compétitions de golf, compétitions d'escrime, etc. – pour plusieurs grands courtiers d'assurance.*

3. *Citation de Michel Platini tiré de « Où aura lieu l'Euro 2020 », Cnews, Guillaume Filleul, mars 2019. <https://www.cnews.fr/sport/2019-03-26/ou-aura-lieu-leuro-2020-715542>*

4. <https://www.atlas-mag.net/article/l-assurance-des-evenements-sportifs>

5. *Match en phase de groupe : il s'agit de l'épreuve durant laquelle chaque pays rencontre successivement chacun de ses adversaires présents dans le même groupe. Cette phase intervient avant les matchs à élimination directe.*

6. *Retranscription écrite de l'entretien avec Patrick Vajda, président de XAW Sports, auteur d'un article dans ce numéro.*

7. *"The impact of local law on claims made policies, and the issues of late notification of claims and circumstances and time bars", International Bar Association Insurance Committee, 2008.*

8. *Discussion paper n° 5, Liability Insurance Expert Group on European Insurance Contract Law Meeting, septembre 2013.*

9. *"The Global Risks Report 2016", Marsh, étude sur les risques les plus importants pour les entreprises.*

LES JEUX OLYMPIQUES OU LA MALÉDICTION DE QUARANTE ANS !

Patrick Vajda

Président, XAW Sports

Un spécialiste de l'analyse des risques peut-il parler de malédiction ? Certes non, mais regardons : JO de Tokyo, 1940, (déjà) annulés pour cause de guerre ; JO de Moscou, 1980, boycottés par les plus grandes nations olympiques ; JO de Tokyo, 2020, reportés à 2021 pour cause de Covid-19. Attendons 2060 ! Voici, en quelques lignes, « mon » histoire des risques et des assurances des Jeux olympiques.

Quand, en 1993, je me présentai devant un jury d'universitaires afin de tenter de remporter l'appel d'offres risques et assurance des Jeux olympiques d'Atlanta 1996, je me dis, fier de mes deux JO précédents... que l'on allait enfin parler de gestion des risques. Nous sommes trente dans la salle, prêts à répondre à tout type de questions et je m'aperçois avec étonnement que sur les onze questions posées, toutes sont relatives à l'assurance, dont dix sur la couverture annulation, mais zéro sur la manière de réduire les risques ! Le management des risques n'avait pas encore pénétré l'événementiel sportif. Il nous faudra 30 000 heures de travail pour combler cette lacune !

L'histoire des risques liés aux Jeux olympiques pourrait se résumer dans un premier temps en deux périodes : avant Munich 1972 et après Munich 1972. Mais l'« après-Munich » se divise lui-même en l'avant- et l'après-11 septembre 2001. Pour les spécialistes du management des risques, il nous faudra parler d'« avant et après »-Atlanta 1996. Mais,

autre difficulté, il est important de toujours se rappeler que – comme dans un immeuble – il existe des programmes spécifiques pour « le propriétaire » de l'événement (le Comité international olympique – CIO) et pour celui que l'on nommera « le locataire » (le Comité d'organisation des Jeux olympiques – Cojo).

L'avant-Munich 1972 : une histoire d'artisan

Il est difficile d'avoir des certitudes sur l'avant-Munich, car il existe très peu d'archives. Il semble d'ailleurs que l'impact assurantiel de Munich fut extrêmement limité, dans la mesure où, après une très longue procédure, la responsabilité du Cojo aussi bien que celle de l'Etat allemand ne furent pas retenues à la suite de l'attentat du village olympique. A cette époque, on mettait en place une succession de contrats d'assurance basiques (RC, dommages, individuelle accident) et, très vraisemblablement,

l'annulation n'entraînait pas dans la réflexion des organisateurs. C'était un monde assez « artisanal » où personne ne réfléchissait en termes de risques. A tel point que l'entrée du village olympique, si elle était gardiennée, était très facile à franchir. Avant Munich on ne trouve aucune trace de garantie annulation, ce qui peut se comprendre du fait de l'absence (ou de la faiblesse) des revenus, et en particulier des droits de télévision et marketing.

De 1972 à 2001 : la naissance de la gestion des risques olympiques

C'est à partir de l'après-1972 que nous entrons dans l'ère du « tout sécuritaire », ce qui ne veut pas dire forcément que l'on travaille sur de véritables enjeux en termes de risques. En effet, c'est après Munich que la sécurité devient un enjeu primordial pour les Jeux olympiques : on multiplie la présence de la police et des militaires ; on multiplie aussi le nombre de volontaires ; l'accréditation devient une véritable pièce d'identité ; les premiers portails de détection métallique font leur apparition. Si la sécurité devient un élément fondamental de l'organisation, la notion d'analyse des risques ne veut encore rien dire. Néanmoins, avec l'apparition des premiers revenus importants (et des premiers JO bénéficiaires – Los Angeles 1984) générés par les contrats de droits de télévision et les contrats marketing, les premiers contrats d'assurance annulation font leur apparition vraisemblablement pour Montréal 1976, mais plus certainement pour Moscou 1980. Le total des droits de télévision de Montréal 1976 est de 35 M\$ US, on atteindra 1 Md\$ US en 1996, et ce n'est que le début ! Nous y reviendrons.

Durant cette même période, ce que l'on appelle le « *top program* », c'est-à-dire les contrats de partenariat du CIO signés avec une douzaine de grandes compagnies mondiales (dont à l'époque l'assureur américain

John Hancock), fait lui aussi des bonds passant de quelques millions pour quatre ans à plus de 40 M\$ US (par partenaire), et là aussi ce n'est qu'un début. Ces deux chiffres (télévision et *top program*) montrent que l'on a deux types de risques différenciés : un risque Cojo et un risque CIO ; simplification abusive mais volontaire.

Le risque lourd étant, à cette époque, entre les mains du Cojo, la quasi-totalité des comités d'organisation vont devoir s'assurer en annulation : Calgary 1988, Albertville et Barcelone 1992, Lillehammer 1994, Atlanta 1996, Nagano 1998. Seule exception à la règle, Sidney 2000, dont l'analyse est fort simple : partant de l'idée que l'annulation totale est impossible, les organisateurs pensent que les autres risques et, en particulier, les risques de perte de billetterie ou de droits de télévision dus à une annulation partielle ou à un report d'épreuve sont faibles et en tout cas très inférieurs au coût d'un contrat d'assurance spécifique. Aucun de ces Cojo ne dépassera 220 M\$ US de limite de garantie, et la couverture portera essentiellement sur le risque des droits de télévision ; les partenariats locaux ou la billetterie n'étant pas ou très peu couverts par cette garantie.

Mais revenons sur Calgary 1988 (JO d'hiver) : cette ville de l'Alberta (Canada) est la capitale du pétrole canadien ; et qui dit pétrole, dit management des risques ! Ainsi, un spécialiste du management des risques – pétroliers – est nommé à la tête d'une commission risques et assurances et travaillera, bénévolement, sur le premier programme de management des risques olympiques. Par manque de temps et de moyens, il n'ira pas au bout de ses conceptions mais l'idée venait de commencer à germer. Grâce à ma rencontre avec lui, en 1990, j'ai pu commencer une véritable réflexion sur le sujet, qui n'aboutira réellement qu'aux Jeux d'Atlanta 1996. Mais Albertville 1992, Barcelone 1992 et Lillehammer 1994 bénéficieront de cette réflexion, même si, pour ces trois JO, on ne peut parler d'un réel programme de gestion des risques : on se pose, néanmoins, les bonnes questions avec un objectif étroit qui est de limiter les achats d'assurance... et pas forcément les risques !

C'est Atlanta 1996 qui marquera un vrai tournant. Dans le pays du management des risques, pouvait-il en être autrement ? L'équipe en charge des risques et des assurances, tant en interne que chez les consultants externes (Johnson & Higgins et Gras Savoye) passera plus de 30 000 heures de travail à élaborer, à partir des techniques modernes d'analyse des risques, un véritable programme spécifique aux Jeux olympiques. Ce fut une première, on avait enfin touché du doigt le rôle de l'analyse de risque et son impact sur le budget général des Jeux et, subsidiairement, sur le budget assurance de cet événement planétaire.

De 2001 à 2020 : une période très troublée

Durant cette période, un certain nombre de chiffres deviennent vertigineux, tant dans le domaine de la finance que dans celui des grands événements sportifs.

■ En matière de finance

- Les droits de télévision, d'1 Md\$ US en 1996, dépassent aujourd'hui les 2,5 Md\$ US (JO d'été).
- Le programme marketing du CIO (réservé à une douzaine d'entreprises de taille mondiale) atteint plus de 60 M\$ US par an pour un partenaire du *top program*.

■ Sur l'événement et en comparant avec un autre grand événement sportif

- Environ 12 000 athlètes pour les JO d'été contre 1 000 pour la Coupe du monde de la Fifa.
- Environ 205 pays participants contre un maximum de 32 pour la Coupe du monde de la Fifa.
- Environ 1 000 arbitres et juges, contre moins de 50 pour la Coupe du monde.

- Environ 8 à 12 stades pour l'événement Fifa contre plus de 35 pour les JO d'été.

Ces derniers chiffres, cités par Thierry Sprunger (ancien directeur financier du CIO) dans une étude récente pour le site *Around The Rings* expriment, à eux seuls, l'aspect gigantesque des Jeux olympiques et démontrent à l'évidence que l'ère de l'artisanat était révolue et qu'il fallait entrer de plain-pied dans l'ère moderne, celle d'une gestion des risques de haut niveau, voire de très haut niveau.

Un autre événement allait précipiter les choses, le discours de Jacques Rogge en décembre 2002. À peine quelques mois après son élection à la présidence du CIO, s'exprimant à Mexico, il reconnaît que le CIO, responsable du plus grand événement médiatique de la planète, se verrait privé de recettes conséquentes, notamment les droits de télévision et d'Internet, si une quinzaine olympique n'avait pas lieu ou se trouvait amoindrie par l'absence de plusieurs pays phares. Jacques Rogge a même précisé : « Nous étudions avec les fédérations internationales et les comités nationaux olympiques la possibilité de souscrire une assurance pour les Jeux. La situation politique internationale et la menace du terrorisme font toutefois que le marché des assurances est réticent à couvrir ce genre de risques ». Conjointement à une protection assurantielle, le président Rogge souhaitait également constituer une réserve de l'ordre de 200 M\$ US. Quand il remettra le flambeau à son successeur, Thomas Bach, cette « cagnotte » se montera à 900 M\$ US.

Alors que son prédécesseur, Juan Antonio Samaranch, ne voulait pas entendre parler d'assurance annulation, Jacques Rogge, à peine élu, posait clairement le problème. Les études commencèrent avec le placement de la couverture annulation d'Athènes 2004, et une garantie fondée sur le principe du *roll-over* allait voir le jour en 2005 dans le cadre des études pour la couverture des JO de Turin 2006.

Le *roll-over* est fondé sur le principe suivant : mettre en place une garantie à effet immédiat qui couvrirait les trois prochains JO (dans le cas de ce

premier placement il s'agissait de couvrir Turin 2006, Pékin 2008 et Vancouver 2010), puis, dès la fin de Turin 2006, les Jeux suivants entraient automatiquement dans la garantie et ainsi de suite, gardant, ainsi, toujours trois JO couverts.

Mais un autre fait important allait faire accélérer le processus et rendre cette garantie indispensable. Prenant exemple sur d'autres « propriétaires » d'événements, le CIO allait prendre en main ses droits de télévision ; non seulement il les négociait, mais il les encaissait et prenait en main la production des images et leur distribution. En créant Olympic Broadcasting Services le CIO devenait l'unique responsable des images des Jeux olympiques, et encaissait directement les revenus des droits de télévision. Ce système, qui fonctionnait partiellement à Pékin 2008, devint totalement opérationnel pour Vancouver 2010. Il confirme le caractère indispensable de la garantie annulation souscrite par le CIO, garantie fort heureusement en place à l'heure de la Covid-19 !

Ainsi les Cojo voyaient disparaître leur principal risque, pris en main par le CIO : celui des droits de télévision – risque lourd du fait des montants et du principe « pas d'image/pas d'argent » ! Ainsi dès Vancouver 2010, les Cojo allaient souscrire une garantie annulation fondée uniquement sur leurs risques propres : billetterie, partenariats nationaux, frais supplémentaires pour éviter une annulation ou une annulation partielle, etc...

De l'acheteur d'assurance à l'analyste des risques

Atlanta, nous sommes donc entrés dans l'ère du management des risques. Alors que jusqu'à Atlanta, l'annexe au contrat signé par la ville hôte et le CIO ne comportait qu'un aspect assurance de deux ou trois pages, après les JO de 1996 cette même annexe devient de plus en plus musclée et comporte aujourd'hui plus d'une dizaine de pages dont une part importante et

explicative sur la méthode de gestion des risques à utiliser. Sur ce point le CIO est très en avance avec une vision simple mais réaliste : la gestion des risques n'a pas pour unique impact de faire baisser le coût des assurances, bien au contraire, sa mission centrale est de permettre un déroulement des Jeux harmonieux et avec un niveau de risque le plus bas possible. On entre dans un système extrêmement opérationnel. Il ne s'agit pas de faire du management théorique fondé sur des analyses politiques et financières. Il s'agit, bien au contraire, d'aller sur le terrain, d'étudier chaque projet ou sous-projet et d'examiner, avec le chef de projet, les risques que le projet peut rencontrer. On mélange l'expérience technique du chef de projet avec l'expérience des Jeux du CIO et de son consultant. Rien de fumeux, ce sont avec les pieds dans la glaise qu'il faut travailler.

L'artisanat et le bricolage ont disparu ! Tout commence par une analyse des risques projet par projet (on en compte à minima une soixantaine pour les JO) ; analyse qui s'étend dans le temps car les responsables de projet ne rejoignent pas tous le Cojo en même temps, les derniers arrivant six à huit mois avant la cérémonie d'ouverture. Comme il est impossible d'attendre leur arrivée, il faudra travailler avec les présents et faire des extrapolations (en fonction des JO précédents) pour les absents ; ainsi se construit une analyse des risques, fondée sur de nombreuses interviews et sur un échange d'expériences CIO-Cojo-consultant.

On parvient ainsi à mettre au point un registre des risques qui comportera entre 600 et 800 risques, chacun d'entre eux étant noté en fonction de sa probabilité et de son impact. Mais quand on parle des JO, que signifie impact ? Essentiellement trois impacts sont pris en considération : celui sur la vie humaine, celui sur les finances de l'événement et celui sur le planning de l'événement. Quant à la probabilité de survenance d'un risque, chacun comprend qu'elle est extrêmement fluctuante, en fonction des conditions climatiques, politiques ou financières du pays dans lequel va se dérouler l'événement. Cela signifie qu'un risque n'est jamais réellement classé, et qu'il faut très régulièrement le revisiter.

Le registre des risques permet ce passage en revue fréquent et en s'approchant de l'événement, 100 à 120 risques génériques seront répertoriés et chacun d'entre eux se verra doté d'un plan spécifique de réponse à son éventuelle réalisation.

Conclusion : un niveau de risque à croissance non-stop

Ayant passé vingt-six ans à conseiller les Cojo et vingt-deux ans à conseiller le CIO, j'ai vécu cette évolution de mentalité tant sur la partie risques que sur la partie assurance. J'ai pu constater une incroyable baisse des budgets assurance ; entre Albertville 1992 et Vancouver 2010 et hors annulation, le budget global des Jeux en matière d'assurance fut divisé par deux (en US dollar constant) ! Pourquoi ? Manifestement parce que le marché de l'assurance a suivi l'évolution qui animait les Jeux olympiques, celle menée dans l'optique quasi scientifique d'une véritable diminution du niveau global des risques. C'est cette politique, menée de main de maître par le CIO et l'ancien directeur des risques d'Atlanta 1996, Warren H. Harper, qui a abouti au fait que, malgré la croissance constante de la taille de l'événement, on est parvenu à maîtriser les risques, à diminuer le nombre global d'accidents, à diminuer le coût des assurances jusqu'à... la Covid-19.

Jusqu'à cette pandémie, le CIO a parfaitement bien démontré, d'une part son rôle, et d'autre part l'inversion de sa pensée : il était un simple observateur

de ce que faisaient les Cojo, il est devenu intervenant, sachant, notoirement compétent, et se comporte aujourd'hui en réel propriétaire des Jeux. Un président du CIO me disait il y a bien longtemps « le traitement des risques est fort simple... il suffit de les ignorer ». Heureusement, ses successeurs ont cru en l'inverse, et au lieu de les ignorer, ils utilisent la connaissance des risques du passé pour améliorer l'avenir.

Le programme de management des risques des Jeux olympiques s'est bâti en une quinzaine d'années ; c'est long, mais la complexité de l'événement est d'un niveau incroyable et surtout, les conditions d'organisation changent totalement tous les deux ans : nouveaux pays organisateurs, nouvelles conditions financières et politiques, nouveaux sports, nouveaux risques. Aucun scénario préétabli ne peut s'envisager. Tout change, seule la méthode reste !

Comme l'écrit le CIO sur son site Internet, en distribuant 3 ou 4 M\$ US par jour pour aider les athlètes et les organisations sportives dans le monde, il finance un monde meilleur grâce au sport ! En faisant baisser le coût global des risques et en créant un programme d'assurance calibré, nous sommes fiers d'avoir contribué à cette belle mission.

Remerciements : Je dédie cet article aux personnes qui furent auprès de moi dans plus de quinze pays, plus particulièrement à ceux qui m'ont fait confiance pendant plus de trois décennies : Patrick Lucas, Stanislas Chapron et Pierre Donnersberg ; ainsi qu'à Warren H. Harper et Philippe Dupleix, sans lesquels rien de tout cela n'aurait pu arriver.

UN CLUB DE FOOTBALL NE MEURT JAMAIS !

Luc Arrondel

CNRS-PSE

Richard Duhautois

Cnam-Lirsa

Le football professionnel français traverse aujourd'hui une période financièrement délicate : aux conséquences de la pandémie s'est ajoutée la défection de son principal diffuseur, Mediapro. Certains observateurs prédisent la faillite pour de nombreux clubs. Mais ces « entreprises » en difficulté vont-elles disparaître ? L'histoire nous apprend que les clubs de football sont parmi les « affaires » les plus anciennes et durables qui soient : « ils ne meurent jamais ».

Au même titre que beaucoup d'entreprises, les clubs de football vivent, en ces temps de pandémie, une période financièrement délicate. Mais pour beaucoup d'observateurs, les difficultés économiques actuelles du football français seraient aussi la conséquence de son impéritie. Ainsi, sous la plume de Laurent Mauduit, Mediapart – tel un cavalier de l'Apocalypse – n'hésitait pas à titrer fin mai 2020 : « La faillite retentissante du foot français ».

Il est vrai que la situation actuelle est critique, le football ayant dû subir deux chocs : à l'arrêt prématuré du championnat en mars 2020 privant la Ligue française de football (LFP), et donc les clubs, d'une grosse partie de leurs ressources de la saison en cours (droits TV, billetterie, parrainage publicitaire, transferts) est venue s'ajouter, à la fin de l'année, la défection du diffuseur Mediapro qui devait financer le football français à hauteur de 780 millions d'euros par an à partir de la saison 2020-2021 [Arrondel et

Duhautois, 2021]. Les droits TV globaux étaient en hausse de 60 % par rapport au contrat précédent et chaque équipe de Ligue 1 pouvait compter dans son budget prévisionnel sur 20 millions d'euros supplémentaires par saison pour les quatre exercices à venir (l'augmentation des droits TV – 400 millions d'euros – avait été distribuée de manière égalitaire).

La LFP va procéder à un nouvel appel d'offres puisqu'elle a récupéré les droits mais il y a fort à parier que le milliard d'euros atteint en 2018 ne sera pas au rendez-vous. Les clubs n'auront sans doute pas d'autres choix que de revoir leur masse salariale à la baisse, salaires qui représentaient en 2018-2019 près de 75 % du budget total (hors transferts) de la Ligue 1 (entre 54 % pour Amiens et 134 % pour Monaco).

Il est probable que le Brexit viendra encore compliquer la situation puisqu'il risque d'alléger les clubs français d'une autre source de revenus, le *trading* joueur, qui assure globalement depuis une

dizaine d'années l'équilibre financier de la Ligue 1. Les joueurs européens sont maintenant soumis aux mêmes règles que les autres footballeurs étrangers pour leur permis de travail.

Il s'agit donc de savoir si ce contexte va mener le football français à la faillite ? Répondre à cette question nécessite cependant quelques détours.

Un club de football n'est pas une entreprise comme une autre

Du point de vue de l'économiste, ce serait une erreur d'analyser un club de football comme une entreprise classique [Arrondel et Duhautois, 2018]. D'une part, de la fin du XIX^e siècle jusqu'au milieu des années 2010, les clubs de football ne font généralement pas de profit car ce sont les titres qui les motivent : si l'on veut gagner des matchs, il faut dépenser plus (en salaires de joueurs) que ses adversaires. En conséquence, les propriétaires peuvent détenir des clubs de football pour d'autres raisons que des motivations pécuniaires (*sugar daddy*, pouvoir, distinction, *soft-power*, etc.). Aujourd'hui, l'importance des droits TV et du parrainage sportif pour certains grands clubs change la donne quant à cet arbitrage (entre maximisation du profit et celle des victoires) et les grosses équipes sont de plus en plus nombreuses à faire des bénéfices.

D'autre part, les équipes de football constituent sans doute les « affaires » les plus durables qui soient. La plupart des clubs créés fin du XIX^e-début XX^e siècle existent toujours aujourd'hui : ils disparaissent rarement. En Angleterre, Stoke City FC par exemple, a été fondé en 1863 (c'est le plus vieux club professionnel après le Notts County Football Club), la même année que la création du Football Association, et a toujours figuré parmi les équipes d'élite (aujourd'hui en *Championship*). En France, le Havre AC a été créé en 1872 (à l'origine, un club omnisports) et

est toujours un club professionnel (aujourd'hui en Ligue 2). Les clubs de football ont survécu aux guerres, aux crises économiques et survivront aujourd'hui à la crise sanitaire. Mais est-ce à dire qu'ils ne font jamais faillite ?

Les clubs de football font rarement faillite et renaissent de leurs cendres

Également, le terme « faillite » correspond à l'état de « cessation de paiement » des clubs de football, à savoir les situations d'incapacité pour eux de faire face au passif exigible avec son actif disponible (situation d'*insolvency* au sens anglo-saxon). Et ces situations ne sont pas rares dans le football puisque selon l'Union des associations européennes de football (UEFA), 45 % des clubs européens déclaraient des pertes d'exploitation en 2018 (56 % en 2010 avant l'instauration du fair-play financier en 2011).

Sur les cinquante dernières années (1970-2020), on recense 89 « faillites » [Scelles *et al.*, 2018] dans les trois premières divisions françaises (Ligue 1, Ligue 2 et National 1) ⁽¹⁾. En Angleterre sur la période 1982-2010, 67 clubs (dont treize plusieurs fois) des deuxième, troisième et quatrième divisions se sont retrouvés en situation d'insolvabilité [Szymanski, 2017]. En Allemagne, entre 1992 et 2014, 30 clubs des trois premières divisions ont déclaré une cessation de paiement [Szymanski et Weimar, 2019]. On cite souvent les clubs allemands comme des modèles de gestion, mais le nombre de « faillites » sur la même période est tout à fait comparable de l'autre côté du Rhin et de la Manche : 40 en France et 39 en Angleterre. Les faillites dans le football sont donc rares et les liquidations encore plus.

Plus loin dans le temps, Kuper et Szymanski [2009] retracent les cas de faillite de 22 clubs en Angleterre entre 1893 et 1935. Parmi ces 22 clubs, on retrouve

des équipes aujourd'hui mondialement connues ayant gagné depuis de nombreux titres : Manchester United, Arsenal, Aston Villa, etc. Sept ont disparu mais sont réapparues sous un autre nom et seules trois d'entre elles ont été réellement liquidées. Plus récemment, en 2010, la Fédération italienne de football a introduit une règle sanctionnant les clubs de deuxième, troisième et quatrième divisions qui ne respectaient pas leurs obligations financières, notamment l'exclusion des compétitions. Dix-huit clubs ont été liquidés à la suite de cette décision. Sur ces dix-huit équipes, quinze ont été recrées sous une autre forme dans des divisions inférieures. Il est à parier qu'elles reprendront leur place dans quelque temps, voire une meilleure. Les clubs de football sont comme le phénix, ils renaissent de leurs cendres.

« *Too small to fail* »

En France, la direction nationale du contrôle de gestion (DNCG) contrôle et sanctionne les clubs de football professionnels. Elle décide dans les cas extrêmes de rétrograder les clubs dans les divisions inférieures, les forçant à déposer le bilan lorsqu'ils sont trop endettés. Le tableau 1 (voir p. 39) recense les « faillites » des clubs professionnels en France entre 1975 et 2019 ayant entraîné une rétrogradation et la perte du statut professionnel, ainsi que leur trajectoire depuis leur relégation (2).

Cette liste de 45 « faillites » sur les 45 dernières saisons est riche d'enseignements. Tout d'abord, seuls deux clubs de l'élite (Ligue 1) ont déposé le bilan et perdu leur statut professionnel : Brest en 1991 et Bastia en 2017. Tous les autres étaient soit en Ligue 2, soit en National 1 (après ou non avoir été relégués). Cette rareté des faillites parmi les clubs de première division s'observe également en Angleterre et en Allemagne. Ensuite, aucun d'entre eux n'a disparu : les clubs relégués repartent dans les divisions amateurs, quelquefois très bas dans la hiérarchie régionale, voire au niveau départemental. La dernière colonne donne le niveau actuel du club : rares sont ceux qui sont

tombés plus bas (treize sur 45), les autres sont remontés dans des divisions supérieures. Onze sur 45 ont récupéré leur statut professionnel et certains ont retrouvé leur niveau au moment de leur relégation après un temps plus ou moins long : l'AC Ajaccio (relégué en 1975) a mis vingt-trois ans pour retrouver la deuxième division mais Lorient (respectivement en 1990) n'a mis que deux saisons.

Evoquons le cas de Reims et de Strasbourg actuellement en Ligue 1. Ces clubs ont déposé le bilan respectivement en 1991 et en 2011. Les Rémois ont été rétrogradés en Régional, et les Strasbourgeois en National 3. Ces deux équipes ont retrouvé leur niveau après deux saisons pour Strasbourg et onze pour Reims et se rencontrent actuellement en Ligue 1.

Enfin, soulignons qu'il est trop tôt pour observer la trajectoire du club de Bastia dont la société anonyme sportive professionnelle (SASP) a été liquidée en 2017. Mais parions que d'ici quelques années, nous retrouverons le club au plus haut niveau, certainement sous une forme nouvelle, peut-être celle d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) récemment créée.

Tous ces exemples montrent que le football professionnel est une activité économique à part et que très peu de clubs disparaissent définitivement pour des raisons financières. Pourquoi ces clubs remontent-ils dans le haut niveau ? Si on met de côté la taille de la ville ou de l'agglomération qui évidemment compte pour beaucoup, leur histoire est essentielle. Soit leurs performances sportives dans le passé sont restées dans les mémoires (le Stade de Reims dans les années 1950 et Strasbourg, vainqueur du championnat en 1979), soit leur création est très ancienne comme l'indique le tableau 1. La mémoire sportive est autrement plus tenace que celle d'autres industries.

Ces « renaissances » sont d'autant plus fréquentes que, contrairement à une idée reçue, les sommes en jeu sont incommensurablement inférieures à l'intérêt que représente le football : le chiffre d'affaires des

Tableau 1 - « Faillite » des clubs de football en France ayant entraîné la perte du statut professionnel

	Création	Dépôt de bilan	Niveau au moment du dépôt de bilan	Rétrogradé	Niveau le plus élevé récupéré	Nombre de saisons pour retrouver le niveau au moment du dépôt de bilan	Statut du club en 2021	Niveau du club en 2021
AC Ajaccio	1910	1975	Ligue 2	R1	Ligue 1	23	Professionnel	Ligue 2
Red Star	1897	1978	Ligue 2	R1	Ligue 2	4	Professionnel	N1
Troyes	1900	1979	Ligue 2	Divisions régionales	Ligue 1	17	Professionnel	Ligue 2
Thionville	1905	1981	Ligue 2	N2	N1	--	Amateur	R2
Stade Français	1900	1985	Ligue 2	Divisions régionales	Divisions régionales	--	Amateur	D6
Besançon	1904	1986	Ligue 2	N2	Ligue 2	17	Amateur	N3
Limoges	1947	1987	Ligue 2	N2	N2	--	Amateur	D1
Thonon	1909	1987	Ligue 2	N2	Ligue 1	24	Amateur	N3
Sète	1914	1989	Ligue 2	N1	Ligue 2	16	Amateur	N1
Lorient	1926	1990	Ligue 2	N1	Ligue 1	2	Professionnel	Ligue 1
Abbeville	1901	1990	Ligue 2	R1	N2	--	Amateur	R1
Chaumont	1957	1991	Ligue 2	R1	N3	--	Amateur	R1
Avignon	1931	1991	Ligue 2	R1	N3	--	Amateur	D2
Reims	1931	1991	Ligue 2	R1	Ligue 1	11	Professionnel	Ligue 1
Brest	1950	1991	Ligue 1	N1	Ligue 1	19	Professionnel	Ligue 1
Orléans	1889	1992	Ligue 2	R1	Ligue 2	22	Professionnel	N1
Tours	1919	1993	Ligue 2	N2	Ligue 2	13	Amateur	N3
Anancy	1929	1993	N1	R2	N1	27	Amateur	N1
Rouen	1899	1995	N1	N2	Ligue 2	8	Amateur	N2
Valenciennes	1913	1996	N1	N2	Ligue 1	2	Professionnel	Ligue 2
Perpignan	1934	1997	Ligue 2	R1	N2	--	Amateur	N2
Saint-Brieuc	1904	1997	Ligue 2	N3	N1	--	Amateur	N1
Quimper	1905	1997	N1	R1	N2	--	Amateur	R2
Toulon	1945	1998	N1	R1	N1	--	Amateur	N2
Poitiers	1921	1998	N1	N2	N3	--	Amateur	N3
Charleville-Mézières	1904	1997	N1	R1	N3	--	Amateur	R3
Epinal	1941	1998	N1	R1	N1	13	Amateur	N2
Mulhouse	1893	1999	N1	N2	N2	--	Amateur	N3
Martigues	1921	2003	N1	N2	N1	3	Amateur	N2
Valence	1920	2005	N1	R1	N2	--	Amateur	R1
Sète	1900	2009	N1	R1	N1	11	Amateur	N1
Libourne	1935	2009	N1	N2	N3	--	Amateur	N3
Grenoble	1892	2011	Ligue 2	N3	Ligue 2	7	Professionnel	Ligue 2
RC Strasbourg	1906	2011	N1	N3	Ligue 1	2	Professionnel	Ligue 1
FC Gueugnon	1940	2011	N1	R1	N3	--	Amateur	N3
Le Mans FC	1985	2013	Ligue 2	R1	Ligue 2	6	Professionnel	N1
SC Sedan	1919	2013	Ligue 2	N3	N2	--	Amateur	N2
Arles-Avignon	1912	2015	Ligue 2	R2	R1	--	Amateur	R2
Evian Thonon	1909	2016	Ligue 2	R2	N3	--	Amateur	N3
SC Bastia	1905	2017	Ligue 1	N3	N1	--	Amateur	N1
Tours	1919	2019	N1	N3	N3	--	Amateur	N3

Source : recension des auteurs.

clubs des cinq grands championnats européens professionnels, environ 17 milliards d'euros en 2019, est six fois inférieur à celui d'AXA dans le monde. Autrement dit, les clubs de football sont « trop petits pour faire faillite » (« *too small to fail* »).

Des « faillites » dues au système promotion-relégation

En dehors des chocs exogènes liés à des risques systémiques (comme celui de la crise sanitaire ou de la défaillance de Mediapro), les raisons invoquées pour expliquer ces défaillances sont principalement de deux ordres. Une première hypothèse consiste à invoquer l'irrationalité des propriétaires (mauvaises anticipations, excès d'optimisme ou d'ambition, etc.) ⁽³⁾ ; une seconde est liée aux contre-performances de l'équipe (baisse de la productivité liée aux blessures des joueurs par exemple) qui entraînent un choc de demande (baisse des affluences, diminution des droits TV, perte des parrainages publicitaires, etc.). Dans cette seconde hypothèse, le système promotion-relégation qui régit les compétitions européennes joue un grand rôle puisque les écarts de revenus entre les deux premières divisions des championnats n'ont cessé de croître depuis les années 1990 : en France, le budget moyen (hors transferts) entre les clubs de Ligue 2 et ceux de Ligue 1 est aujourd'hui de un à dix (il était de un à deux au milieu des années 1990).

Des tests économétriques permettent de tester les deux hypothèses : irrationalité des propriétaires *versus* choc négatif. Ces études empiriques menées en Allemagne [Szymanski et Weimar, 2019], en Angleterre [Szymanski, 2017] et en France [Scelles *et al.*, 2018], arrivent toutes à la même conclusion : c'est davantage les chocs de demandes liés à une relégation que l'irrationalité des propriétaires qui expliquent les cessations de paiement.

Si en temps normal le système promotion-relégation (risque idiosyncratique) semble expliquer la plupart

des faillites, les crises entraînent des chocs de demande qui peuvent toucher tous les clubs et ainsi ébranler tout l'édifice (risque systémique).

La crise sanitaire du printemps 2020 a été également un choc d'offre puisque les compétitions se sont arrêtées prématurément. Les pertes financières pour le football français pour la saison 2019-2020 ont été importantes, cumulant la baisse des droits TV due à l'arrêt des championnats, l'absence de billetterie, la diminution de la contribution des parrainages publicitaires et enfin la décroissance des recettes de transferts. Selon la DNCG ⁽⁴⁾, le manque à gagner pour les clubs de Ligue 1 dû à la crise sanitaire s'élèverait globalement à près de 400 millions d'euros (208 millions d'euros de pertes d'exploitation et 190 millions d'euros sur les mutations de joueurs) pour la saison 2019-2020 (soit 20 % du budget global hors transferts de la Ligue 1). Ces pertes ont en partie été compensées par un emprunt de la LFP garanti par l'Etat de près de 225 millions d'euros.

Les risques d'insolvabilité d'un club peuvent alors se mesurer soit au niveau du compte de résultat (insolvabilité de trésorerie), soit au niveau du bilan (insolvabilité bilan). Si on prend les charges de 2018-2019 et les budgets diminués pour 2019-2020, on estime que les pertes sur l'excédent brut d'exploitation (EBE) seraient en augmentation de près de 60 %, avec un seul club qui aurait un EBE positif. Au niveau des bilans, certaines créances sur les transferts pourraient aussi ne pas être payées à l'exercice suivant et certains actifs intangibles (les joueurs) se déprécier.

Pour faire face à ces difficultés, tous les clubs ne seront pas logés à la même enseigne puisque la gestion de la crise dépendra également des réactions de leur propriétaire suivant que ce sont des *sugar daddies*, des entrepreneurs, des fonds d'investissement ou des fonds souverains. Comme on l'a souligné précédemment, les motivations de certains propriétaires autorisent parfois des contraintes budgétaires « molles » à la Kornai [Andreff, 2007] qui pourraient permettre, en injectant des fonds, de passer plus facilement le cap.

Instiller une culture assurantielle dans le football

Construire un système assurantiel au niveau de la ligue pourrait être une solution pour se protéger à la fois contre les risques idiosyncratiques (liés au système de promotion-relégation des championnats européens) et systémiques. La couverture du risque « sportif » des relégations qui permet de couvrir en partie les baisses de revenus est déjà prise en compte dans certaines ligues : elle consiste à verser une compensation (un « parachute ») aux clubs relégués. Mais jusqu'à présent la couverture du risque de « faillite » n'existe pas [Szymanski, 2020].

■ Assurer le risque sportif de relégation

En Angleterre, une couverture du risque de relégation a été introduite pour la première fois au cours de la saison 2006-2007, puis révisée en 2015, pour entrer en vigueur lors de la saison 2016-2017 : les « *parachute payments* ». Ils ont été conçus pour assurer aux clubs relégués de la « Premier League » en deuxième division (*Championship*) une descente moins douloureuse en termes financiers. Au départ, les « *parachute payments* » étaient répartis sur quatre ans, puis après 2015, réduits à trois ans et à deux ans pour les équipes qui n'ont passé qu'une saison en Premier League. Leur calcul est basé sur la part fixe des droits TV distribués aux clubs (50 % pour les droits domestiques et 100 % pour les droits internationaux ⁽⁵⁾). Au cours de la première année de relégation, le paiement correspond à 55 % de la part fixe que chaque club de Premier League reçoit, soit pour la saison 2019-2020, un peu plus de 40 millions de livres sterling. Le pourcentage est réduit à 45 % la deuxième année (environ 35 millions de livres) et à 20 % la troisième année (environ 15 millions de livres). Le montant global distribué aux clubs relégués en 2019-2020 est de près de 250 millions de livres. Evidemment, si une équipe remonte en Premier League, les paiements

s'arrêtent. Pour la saison 2018-2019, le budget moyen d'un club de *Championship* est de près de 33 millions de livres, mais de 53 millions de livres pour les clubs « en parachute » et de 23 millions de livres pour les autres. Cette « assurance » a donc des conséquences en matière sportive puisqu'elle influence l'équilibre compétitif. Pour tous les autres clubs de deuxième, troisième et quatrième divisions, il existe un fonds de solidarité (les « *solidarity payments* »), d'une valeur globale de 100 millions de livres, décroissante avec le niveau de l'équipe : environ 80 % du total va aux clubs de deuxième division.

En France, il existe également une caisse d'aide aux clubs relégués de Ligue 1 en Ligue 2 et de Ligue 2 en National, mais les montants sont dérisoires par rapport à ceux de l'Angleterre. Cette caisse est décomposée en deux parties, une part fixe et une part variable. La part fixe bénéficie aux clubs pendant deux saisons. En Ligue 2, les montants (2019) sont de deux millions d'euros la première année et d'un million d'euros la seconde ; en National, les montants sont respectivement de 700 000 euros et 350 000 euros. La part variable est versée seulement la première année et son montant dépend du nombre de saisons passées en Ligue 1 pour les clubs relégués en Ligue 2 et passées en Ligue 1 et Ligue 2 pour les clubs relégués en National au cours des dix dernières saisons avant la saison de la relégation. Ainsi, le montant peut atteindre cinq millions d'euros pour un club relégué en Ligue 2 et 700 000 euros pour un club relégué en National ⁽⁶⁾.

■ Assurer le risque de faillite des clubs

Puisque les « faillites » des clubs sont le plus souvent la conséquence d'une relégation sportive et que, culturellement, le football européen, notamment ses supporters, est hostile à la « fermeture » des championnats (à l'image des ligues fermées aux Etats-Unis), l'idée serait de créer un fonds d'assurance pour couvrir le risque de faillite des clubs au niveau des ligues [Szymanski, 2020]. Ce fonds serait constitué par les cotisations (proportionnelles à leurs revenus) de toutes

les équipes du championnat. Les clubs relégués (budgétairement, souvent des « petites équipes ») pourraient ainsi percevoir une « indemnité » leur permettant d'éviter la faillite (en prenant en compte les problèmes habituels d'« aléa moral »).

Si les faits semblent montrer que les « faillites » s'expliquent plus par le système de promotion-relégation que par l'irrationalité des présidents, on peut néanmoins être surpris par le manque de prudence dans certaines décisions de la ligue et donc des dirigeants : les comportements assurantiels ou de précaution ne font-ils pas partie de leur culture ⁽⁷⁾. Ainsi, la LFP n'a constitué aucun fonds de réserve lorsque ses revenus augmentaient.

Ce principe assurantiel pourrait également être envisagé pour « gérer » les conséquences financières de la crise actuelle pour les clubs, mais évidemment avec des moyens plus conséquents [Szymanski, 2020]. L'idée est d'utiliser la valeur future du football pour sauver le football d'aujourd'hui en créant un fonds mutuel au niveau de la ligue, constitué d'une part des revenus actuels et de prêts gagés sur les revenus futurs, un peu à l'image du prêt garanti par l'Etat de mai 2020 qui a été redistribué aux clubs.

L'occasion d'instiller une culture assurantielle dans la gestion du football...

Notes

1. Le nombre de clubs concernés par cette statistique dépend de la structure des championnats : sur la période, il varie de 60 à 152 équipes.

2. Cette définition restreint quelque peu la liste des « faillites » recensées par Scelles et al. [2018]. C'est ainsi que, par exemple, nous n'avons pas tenu compte des dépôts de bilan de Rennes en 1978, de Reims en 1979 ou de Marseille en 1981 : pour faire face à leurs difficultés financières, ces équipes ont licencié des joueurs mais ont réussi à se maintenir avec des effectifs moins chers (Marseille, pour se sauver, a fait jouer son équipe de jeunes : « Les Minots »). De même, les cessations de paiement de Bordeaux et Nice

en 1991 ne figurent pas dans le tableau car ces équipes n'ont pas perdu leur statut professionnel : elles ont été simplement reléguées administrativement en Ligue 2.

3. L'un des objectifs déclarés du fair-play financier est précisément « d'introduire plus de discipline et de rationalité dans les finances des clubs de football » [UEFA, 2012, p. 2].

4. L'Equipe, 30 juillet 2020.

5. A partir du prochain contrat, une partie des droits internationaux devrait être distribuée aux clubs avec un critère sportif.

6. Le budget moyen d'un club de Ligue 2 est d'environ dix millions d'euros.

7. Ainsi, ne pouvant obtenir de garanties bancaires, les dirigeants de la LFP se seraient déplacés à Londres pour rencontrer des assureurs susceptibles de couvrir les deux premières échéances de Mediapro en cas d'impayés. Pour cette garantie à hauteur de 340 millions d'euros, la ligue aurait dû verser seulement 1 % du montant mais ne l'a cependant pas accepté, révélant ses anticipations du risque trop optimistes ou/et sa faible « prudence ».

Bibliographie

ANDREFF W., « French Football: A financial Crisis Rooted in Weak Governance », *Journal of Sports Economics*, vol. 8, n° 6, 2007, pp. 652-661.

ARRONDEL L. ; DUHAUTOIS R., *L'argent du football*, Editions du Cepremap, 2018.

ARRONDEL L. ; DUHAUTOIS R., « Affaire Mediapro ou la faillite du football français ? », AOC, 5 janvier 2021.

KUPER S. ; SZYMANSKI S., *Soccernomics: Why England Lose: and other Curious Phenomena Explained*, Harper-Sport, 2009.

SCELLES N. ; SZYMANSKI S. ; DERMIT-RICHARD N., « Insolvency in French Soccer: The Case of Payment Failure », *Journal of Sports Economics*, vol. 19, n° 5, 2018, pp. 603-624.

SZYMANSKI S., “Entry into Exit: Insolvency in English Professional Football”, *The Scottish Journal of Political Economy*, vol. 64, n° 4, 2017, pp. 419-444.

SZYMANSKI S. ; WEIMAR D., “Insolvencies in Professional Football: A German Sonderweg?”, *International Journal of Sport Finance*, vol. 14, 2019, pp. 54-68.

SZYMANSKI S., “Covid-19 and Football Club Insolvency”, 3rd Reading Online Sport Economics Seminar (ROSES), 17 avril 2020.

Union des associations européennes de football (UEFA), “Club Licensing and Financial Fair Play Regulations”, édition 2012.

LE SPORT, MEILLEUR ALLIÉ DU RAYONNEMENT DE LA MARQUE

Marie-Doha Besancenot

Directrice de la RSE, de la marque et de la communication, Allianz France

Forte de son expérience de plusieurs décennies dans l'accompagnement du sport, Allianz s'est engagée ces dernières années dans des partenariats à très forte visibilité, qui culminent dans l'annonce récente d'un partenariat mondial de neuf ans avec le Comité international olympique. Quels sont les moteurs d'un tel mécénat d'entreprise durablement tourné vers l'écosystème du sport ? Sous les actifs de marque spectaculaires que sont les stades et les anneaux olympiques, il faut prendre en compte une multitude d'initiatives pensées pour converger dans une politique de soutien à l'ensemble de la chaîne du sport, du sport professionnel au sport amateur, aujourd'hui très affaibli par la crise sanitaire. Pour l'entreprise, les défis sont de taille : comment engager collaborateurs et clients à la mesure des investissements consentis ? Comment inclure les enjeux incontournables de responsabilité sociétale, en faisant du sport un lieu d'exercice de sa mission sociétale, promotrice d'insertion et d'égalité des chances ?

De puis plus de vingt ans, Allianz revendique son soutien aux valeurs du sport sur la scène des plus grands événements sportifs nationaux et internationaux ; un engagement historique qui englobe aussi bien le football que la Formule 1, les Jeux olympiques et paralympiques que le sport amateur.

A l'origine de ce parti pris, une réalité commerciale : Allianz est un acteur engagé de l'économie du sport, un secteur qu'elle accompagne en assurance, assistance, prévoyance et retraite. Elle assure aussi bien les fédérations sportives qu'elle sécurise l'organisation d'événements sportifs. En France, Allianz assure plus de 40 fédérations sportives, soit plus de 6 000 clubs et 7 ligues régionales de football. Les fédérations spor-

tives assurées représentent autour de 2,8 millions de licenciés. Les partenariats de marque viennent capitaliser sur ces acquis et les amplifier.

A l'évidence, le sport et la santé sont deux secteurs qui prolongent directement les activités de l'assureur. Si l'engagement de trois décennies en faveur de la recherche médicale d'Allianz France l'a conduite logiquement à soutenir la recherche autour du « bien-vieillir », l'intérêt de l'entreprise pour le sport est lui aussi étroitement lié à sa mission de prévention. Son intérêt pour des assurés bien portants l'a conduite à explorer depuis longtemps des partenariats de recherche et développement (R&D) avec des start-up de la santé mais aussi du sport. Cet ADN d'entreprise l'a menée à renforcer ce positionnement via des partenariats de marque multiples ancrés dans le sport.

L'entreprise sportive : le sport-innovation et la culture de la performance

■ Innover via le sport

Si l'ADN d'Allianz, assureur germanique au siège bavarois, voisin de BMW, la porte à avoir des affinités avec les constructeurs automobiles, l'entreprise a fait très tôt le pari du sport. Une culture de la performance et de la solidité, de l'excellence technique et de l'endurance, du dépassement de soi qui résonne avec sa culture d'entreprise et son activité. Le sport est abordé comme un vecteur d'innovation : quoi de plus proche de la vocation originelle de l'assurance que d'accompagner les innovations sportives, permettre aux pratiques d'évoluer en intégrant les dernières avancées technologiques ?

L'exemple du sport automobile est parlant. En matière de performance ou de normes de sécurité, il a toujours été un laboratoire de R&D pour les constructeurs automobiles. Pour un assureur comme Allianz, l'enjeu est le même : être présent au plus près des constructeurs afin de suivre le plus en amont possible l'invention des nouvelles modalités de performance et de sécurité. Un double enjeu donc : accompagner l'innovation et grandir en compétence sur la prévention en matière de sécurité routière. Pour cette raison, Allianz France soutient la Formule 1 dernière génération : la Formule E, pionnière de la course électrique. Au moment où les assureurs apprennent à assurer les nouvelles mobilités, y compris électriques, l'idée de faire évoluer les partenariats d'entreprise de la Formule 1 classique vers la Formule 1 de demain s'est imposée à Allianz qui en est devenue un acteur majeur. En 2018, Allianz a rejoint la série tout-électrique de la Fédération internationale de l'automobile (FIA) en tant que partenaire officiel : partenaire du championnat du monde de Formule E, elle soutient officiellement la course urbaine de monoplaces électriques, une compétition qui sert de

banc d'essai pour la recherche et le développement autour des véhicules électriques. Ce faisant, elle contribue elle aussi à générer de l'intérêt pour les voitures électriques et à promouvoir l'utilisation d'une énergie propre et durable. Elle y ajoute une touche de rêve en proposant aux fans de survoler la planète Mars grâce à une expérience immersive de réalité virtuelle dans un Allianz e-village conçu pour incarner son partenariat.

Un deuxième exemple de sport-innovation relie Allianz aux drones depuis la signature en 2017 d'un partenariat avec la Drone Racing League, ligue pionnière de cette nouvelle discipline qu'est la conduite sportive numérique. La série Allianz World Championship s'est déroulée en 2018, en partie dans le Golfe, zone où le sport a de nombreux adeptes, avec diffusion de dix courses dans plus de 75 pays. Dans ce cadre, le stade Allianz Riviera de Nice a accueilli la première course de drones jamais organisée dans une enceinte sportive européenne. Une démonstration d'innovation spectaculaire, dans le décor futuriste du stade parcouru de lumières phosphorescentes, au gré des montées et descentes vertigineuses des machines volantes. Sachant le rôle capital que jouent les drones pour un assureur, dans l'analyse des risques et l'évaluation des dommages au cœur du processus d'indemnisation, on mesure bien l'enjeu de R&D qui motive cet engagement d'apparence ludique.

■ De la culture positive de la performance aux olympiades de collaborateurs

Classique dans une entreprise à la culture commerciale forte, qui anime ses réseaux de distribution à coups de challenges, le leitmotiv « *Be the best, Beat the best* » scande aussi les ambitions de la marque à l'international. Cette aspiration va de pair avec une valorisation très forte de l'excellence technique, au point d'en faire l'une des six « qualités personnelles » attendues des collaborateurs du groupe Allianz. Ces caractéristiques communes avec le sport sont renforcées par les accointances profondes entre l'assurance et les

trois valeurs fondamentales du sport : l'intégrité, la résilience et la compétence. Aussi le sport s'est-il imposé dans l'assurance comme un vecteur de diffusion de valeurs, souvent incarnées via des employés ex-athlètes, puissants « *role models* » pour leurs collègues. C'est bien la vocation du programme d'insertion « Athlètes et carrières », qui a permis de recruter une quarantaine de sportifs de haut niveau chez Allianz. Cette exemplarité du sport en matière de performance est abondamment véhiculée par des interventions de sportifs à l'attention des collaborateurs tant il est vrai que le sport est porteur de mille leçons de management, sur la confiance, la co-construction, le leadership, la gestion de la performance, le travail collaboratif, etc...

Forte de ces valeurs sportives, l'entreprise organise ses propres olympiades à l'échelle mondiale. Depuis 1990, les « Allianz Sport » ont lieu tous les quatre ans, à la même régularité que les Jeux olympiques. Après Zurich 2014 et Munich 2018, ce sera Barcelone 2022. Paris a eu son tour en 2006 : des événements gravés dans les mémoires des collaborateurs, facteur évident de lien et de fierté, certains y ayant participé depuis 1990. Douze disciplines sont représentées : des sports collectifs comme le football, le volley, le basketball, mais aussi le beach volley, le badmington, le tennis de table, la natation et les échecs ! L'événement est si fédérateur que certains collaborateurs se mettent au sport pour pouvoir y participer... L'organisation et les budgets alloués sont à la hauteur de l'engagement de l'entreprise : l'année précédant les Allianz Sport, chaque filiale organise sa sélection nationale. Pour certains sports populaires, comme le football, les candidatures sont si nombreuses qu'il faut organiser des sélections régionales, réserver des salles de sport à travers la France, prévoir un accompagnement de coachs sportifs pour optimiser les chances d'être sélectionnés. Pour les sports collectifs, il faut créer des équipes de toutes pièces, qu'elles apprennent à fonctionner ensemble. Le tout est orchestré par un « capitaine d'équipe » par pays, chargé de coordonner les sélections régionales, nationales, et la venue de sa délégation nationale sur le site de compétition. La France enverra 115 participants en 2022, de tous âges, dont d'anciens sportifs de haut niveau et des amateurs qui pratiquent en clubs. Tout au long de

l'année qui précède, les groupes échangeront avec les autres filiales d'Allianz en France, puisque les équipes seront conjointes. Il y aura des remises de médailles sur le podium, les hymnes nationaux seront entonnés dans une ambiance unique. En 2018, la délégation française avait rapporté 55 médailles de Munich, un record ! Les nouveaux collaborateurs Allianz entendent parler dès leur intégration dans l'entreprise de cet événement fédérateur, qui donne corps à une communauté Allianz internationale que l'on a rarement l'occasion d'expérimenter aussi directement : entre participants, ça communique dans toutes les langues autour de leur passion pour le sport.

Pour toutes ces raisons, Allianz France a gagné il y a deux ans le titre de « première entreprise sportive de France », un label français décerné par le Comité national olympique et sportif français (CNOSF). En 2020, malgré les annulations d'événements sportifs prévus, Allianz est deuxième de France. Les critères sont drastiques : pourcentage du chiffre d'affaires dépensé dans des actions sportives, nombre de collaborateurs qui ont participé à des événements sportifs dans l'année, etc. Pour expliquer cette performance exceptionnelle, il faut ajouter le rôle actif du comité social et économique d'Allianz, qui finance tout au long de l'année des cours de sport mais aussi des associations sportives rassemblant collaborateurs et retraités de l'entreprise : c'est le cas pour l'aviron et le tennis de table par exemple. Il octroie également une allocation sportive aux collaborateurs qui justifient d'une activité : autant d'engagements conséquents à tous les niveaux qui expliquent la reconnaissance dont jouit l'entreprise.

Le sport, atout cœur de la marque

C'est parce qu'Allianz était déjà, profondément, une « entreprise sportive » qu'il lui a été possible de devenir partenaire mondial des JO en 2021. Seul l'ADN qui vient d'être décrit a rendu possible la politique

dynamique de partenariats de sponsoring, de *naming* et de mécénat menée par le groupe en direction du monde sportif. Le choix d'associer la marque Allianz au sport, de lui confier son rayonnement, c'est fondamentalement celui d'une entreprise persuadée que seul le sport permet d'aller à la rencontre d'audiences aussi larges, parce que le sport offre des expériences uniques.

Le désir de faire partager le « sport comme expérience » a conduit Allianz à deux incarnations emblématiques : le *naming* de stades et un partenariat de neuf ans avec les Jeux olympiques.

■ La « famille » de stades Allianz dans le monde

Dès son ouverture officielle en 2005, le stade Allianz Arena de Munich s'est imposé comme l'un des grands symboles du football européen. Son look futuriste en fait le stade le plus connu d'Allemagne, et l'un des plus célèbres d'Europe. Les équipes du FC Bayern de Munich et du TSV Munich 1860 reçoivent leurs adversaires devant ses 69 000 places, quand le stade n'accueille pas les plus grands événements internationaux. Ce succès a bientôt donné naissance à toute une « famille » de stades Allianz. L'Allianz Stadium de Sydney a vu le jour en février 2012. D'une capacité de plus de 45 000 places, il est l'un des plus grands d'Australie, accueillant le Football Club de Sydney, deux équipes de rugby et des spectacles culturels. La même année, l'Allianz Park voyait le jour à Londres. L'année d'après, c'était le tour de l'Allianz Parque à Sao Paulo, puis de l'Allianz Stadion à Vienne en 2016, enfin l'Allianz Stadium à Turin et l'Allianz Field à Minneapolis en 2017.

Cette politique volontariste a été saluée dès 2014, lorsque le groupe Allianz a reçu le prix du sponsoring et du marketing des Stadium Business Awards décernés au Stadium Business Summit de Londres. Cette récompense, réservée aux professionnels les plus performants dans la gestion des stades, a consacré des efforts qui dépassent largement la signature de gros chèques contre l'affichage des couleurs d'Allianz. Une

politique de *naming* bien comprise engage l'entreprise tout entière dans l'aventure du stade : elle devient partie prenante de son rayonnement local, national, international, elle veille au développement des équipes qui y sont hébergées, et elle s'ancre de fait dans l'écosystème local de chacun de ses stades.

Ces efforts conséquents ont un but : le partenariat de *naming* fait le pari d'un ancrage mémoriel associé à des moments d'émotion collective. Lorsque l'on est assureur et que l'on vend du service, rares sont les opportunités de matérialiser ce que l'on représente. L'« expérience » du client à notre contact se joue soit à la souscription soit à la gestion du sinistre. Ce que le *naming* permet, c'est de faire venir des milliers de personnes dans un stade et de leur faire vivre et partager une émotion Allianz. Ce qui se joue là, c'est la constitution d'un rapport émotionnel à la marque : l'Allianz Riviera, ce sont jusqu'à 37 000 personnes réunies dans le stade. Autour de 500 000 personnes chaque année viennent y vivre une expérience sportive ou divertissante, soit autant d'« expériences Allianz ».

L'exceptionnelle fréquence d'usage des stades leur confère une force inégalée, surtout lorsqu'il s'agit de football. Devenir partenaire permet d'être présent dans le quotidien des spectateurs. Chaque année, on estime la performance de l'investissement dans le *naming* au vu des retombées média. À l'évidence, le rayonnement du stade permet de réduire les achats média tout au long de l'année. Quand on sait avec quelle rapidité l'effet de mémorisation disparaît après une campagne de publicité TV, on mesure l'efficacité d'un *naming* par rapport au coût d'un spot TV diffusé pendant une poignée de semaines.

Développer le stade et son écosystème local est une vraie gageure. Allianz France y a contribué très tôt à Nice en soutenant les équipes locales et en installant dans le stade Allianz Riviera son accélérateur de start-up dédié au sport connecté, au sport et à la data, à la mobilité, la santé, la prévention. Le stade héberge aussi le musée du sport, un ultime atout pour consolider le lien de la marque avec les valeurs du sport.

■ Les anneaux olympiques, première marque mondiale

L'apothéose de cette politique résolue en faveur du sport est sans conteste le partenariat que le groupe Allianz a signé avec le Comité international olympique sur une durée de neuf ans.

Le groupe Allianz est partenaire du paralympisme depuis 2006, et le premier partenaire international du Comité paralympique international (IPC) depuis 2011. Ce faisant, Allianz s'était déjà engagée à soutenir les athlètes dans la préparation des Jeux et à promouvoir le mouvement et ses idéaux. Les JO de Paris vont marquer une nouvelle étape importante pour la reconnaissance de ces Jeux : pour la première fois, l'emblème de Paris 2024 sera commun aux Jeux olympiques et paralympiques.

En 2020, le groupe Allianz a sauté le pas ultime, en devenant *top partner* du Comité international olympique dans la catégorie assurances de 2021 à 2028. En retour, l'entreprise s'engage à placer son savoir-faire d'assureur au service de l'accompagnement des athlètes, des comités d'organisation et des comités internationaux olympiques.

Comment s'« active » un tel partenariat ? Chez Allianz, de trois manières : via des partenariats *business* entre partenaires des JO, via des campagnes de marque intégrant le logo olympique, et via l'engagement des collaborateurs en amont et pendant les JO. Pour Pékin 2022, Allianz a par exemple annoncé offrir à ses employés et clients la possibilité de participer au relais de la flamme olympique. Par ailleurs, l'équipe de Paris 2024 mobilise l'ensemble des partenaires du CIO, nationaux et internationaux pour suggérer des animations sportives à leurs 230 000 salariés en France.

Pour monter en puissance avant les échéances de 2022 et 2024, l'entreprise mobilise « ses » athlètes dans des initiatives à forte visibilité : une « team Allianz » a été constituée pour briller en 2024 et porter les couleurs de l'entreprise aux JO. L'équipe mêle

trois niveaux d'athlètes : une sportive destinée à être une « icône » Allianz, trois champions de renommée internationale et cinq très jeunes athlètes prometteurs. Cette pépinière d'athlètes incarne aussi les nouvelles disciplines olympiques : le breakdance, le skateboard, le surf, l'escalade et le BMX (*bicycle motocross*). Les champions reconnus jouent un rôle de mentor, tandis que l'icône, Clarisse Agbegnenou – élue « champion des champions français » par *L'Equipe* en 2018 et 2019 – porte les espoirs de visibilité au plus haut niveau.

Du point de vue de la marque, tout l'enjeu est de convoquer la puissance des anneaux olympiques pour amplifier les campagnes Allianz : une puissance potentiellement inégalée puisque les anneaux olympiques sont le symbole le plus reconnu à travers le monde, devant les sigles de tous les sodas et géants des nouvelles technologies. A travers l'attribution des anneaux à la marque, le pari est de nourrir la notoriété mondiale d'un groupe déjà présent dans 70 pays dans le monde. L'objectif est ambitieux : en quelques années, faire entrer Allianz dans le cercle restreint des 25 marques mondiales les plus reconnues au classement Interbrand. Depuis 2021, les campagnes Allianz réalisées pour la TV et la presse affichent les anneaux olympiques. Les vitrines des quelque 2 500 points de vente Allianz à travers le territoire, à commencer par celles des agents généraux, arborent une vitrophanie aux couleurs de JO.

L'olympisme fait entrer l'entreprise dans un nouvel univers de valeurs, articulé autour des trois fondatrices : excellence, amitié et respect. Elles vont de pair avec une philosophie qui prône l'éducation et la culture du sport. Elles encouragent Allianz à faire prospérer le pan préexistant de ses engagements en faveur du sport professionnel comme vecteur d'égalité des chances.

Sa « team Allianz » est emblématique de cette approche : conçue comme une famille, cette pépinière entend offrir à de jeunes espoirs français des structures nouvelles d'accompagnement. Bien sûr, l'entreprise apporte une assise matérielle pour qu'ils se concentrent

sur leur entraînement. Mais loin de les réduire à des hommes ou femmes sandwich, la « team » se conçoit comme un lieu de soutien et d'accompagnement des jeunes : on leur offre *media training*, conseils pour gérer leurs réseaux sociaux, et une émulation au sein d'un groupe restreint où chacun s'encourage sur ses performances. Enfin, ils bénéficient du mentorat des athlètes seniors de la team Allianz : une dimension doublement capitale pour les sports qui font leur entrée aux JO cette année. De fait, les conseils des anciens sont décisifs pour les sportifs breakers ou BMX qui affrontent pour la première fois une préparation olympique. Cette conception est exigeante et appelle une team resserrée et non une « usine de sportifs ».

Accompagner le sport professionnel et amateur : un engagement sociétal

■ Soutenir le sport professionnel au nom de l'égalité des chances

Allianz soutient le sport sur toute sa chaîne de valeur, en commençant par l'éducation. En 2020, Allianz est l'un des partenaires d'une nouvelle chaire dédiée au sport à l'Essec. Aux côtés d'acteurs majeurs du sport comme l'Institut national du sport (Insep) ou le Paris Saint-Germain (PSG), les experts Allianz contribuent à sélectionner les étudiants, concevoir le programme annuel et proposer des études de cas sur les enjeux du sport aujourd'hui : management du risque dans le sport, nouvelles technologies dans le sport, le marketing digital du sport, l'e-sport, l'inclusion et la diversité dans le sport, la durabilité des événements sportifs, l'animation des communautés de fans, les nouveaux services d'assurance pour le sport. Ils contribuent ainsi à former ceux qui contribueront à animer le sport de demain.

Deuxième exemple, Allianz est mécène du Stade niçois, l'un des dix plus grands centres de formation

au rugby en France, avec plus de 700 jeunes formés par an, équipes féminines incluses. Concrètement, l'entreprise soutient ses actions dédiées à la promotion d'un avenir rugbystique pour les jeunes de la région, et veille à l'insertion de populations jeunes et sous-représentées dans le rugby : les femmes et les jeunes issus de quartiers défavorisés.

La crise de la Covid-19 a renforcé l'importance des engagements sociétaux dans tous les domaines. Être partenaire du sport dans un monde post-Covid, ce sont nécessairement des engagements sociétaux. Ce n'est pas nouveau : l'immense popularité du football a souvent été mise au service de bonnes causes : Allianz avait initié un programme exceptionnel de formation de jeunes sportifs brisés par un accident de la vie intitulé « Restart », qui consistait à leur donner une seconde chance via un entraînement exigeant et des coachings de rêve avec le Bayern de Munich. La présence de l'assureur était doublement pertinente sur la thématique du rebond après accident.

■ Rendre accessibles des messages sociétaux

Mais la révolution de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) porte les attentes beaucoup plus loin : plus que jamais, le sport doit lui aussi faire la preuve de son exemplarité et de sa contribution au bien commun. Les acteurs du sport sont désormais attendus sur leur capacité à incarner diversité, équité, non-discrimination, fonctionnement démocratique et respect des droits humains. Le choix de ses sponsors le traduit : les jeunes de la team Allianz sont le reflet de la société et ils vivent et s'entraînent à Montpellier, Biarritz, Tours ou Lyon, ancrés dans leurs territoires. Des athlètes seniors, on attend des engagements sociétaux personnels : Estelle Mossely, championne olympique de boxe est aussi fondatrice de l'Observatoire européen du sport féminin (OESF) à l'origine de l'initiative « Boxer les préjugés » sexistes dans le sport. Michaël Jeremiasz, ancien numéro un mondial de tennis en fauteuil, a co-fondé et préside Comme les autres, une association d'aide à la reconstruction à la suite d'un accident de la vie. La judokate

française la plus titrée de l'histoire, Clarisse Agbegnenou, est marraine de l'opération « Sport féminin » qui milite pour une meilleure exposition médiatique des sports féminins et la réduction des écarts salariaux avec les hommes. Autant d'engagements qui font écho à ceux d'Allianz ; en ce sens, soutenir le sport, pour une grande entreprise, relève tout à la fois du partenariat d'image et d'une démarche de « *giving back* ».

Toute la politique d'engagement des collaborateurs autour du sport repose depuis longtemps sur le moteur de l'engagement associatif : chez Allianz France, les collaborateurs pédalent chaque année pour faire avancer la recherche sur le cancer (Une Jonquille pour Curie) ou la lutte contre les violences faites aux femmes (Fondation des femmes). Plus fédérateur encore, le Allianz World Run, depuis 5 ans, invite collaborateurs et agents généraux Allianz à courir 90 jours par an en faisant un maximum de kilomètres pour l'association SOS Villages d'enfants. 300 coureurs se portent volontaires tous les ans chez Allianz France. Les meilleurs de chaque pays accèdent à la compétition finale : un marathon international.

Enfin, la question de l'accessibilité du sport a été largement prise en main par les assureurs, à l'heure où chacun cherche à répondre à la crise sanitaire en déployant une nouvelle approche orientée vers le sport-santé, sport-bien-être et sport-sur ordonnance. Rendre le sport accessible signifie aussi innover. En attendant que les clubs et les stades réouvrent, Allianz a signé un partenariat avec un acteur de l'e-sport : Mon petit gazon, un jeu de « *fantasy football* » dédié au grand public, qui peut s'intéresser au football sans le pratiquer. Le principe est simple : les joueurs sont invités à constituer des équipes idéales en enchérissant de façon imaginaire sur leurs footballeurs préférés en activité. Les buts marqués dans la vraie vie par ces footballeurs font gagner des points. L'existence d'un « bonus Allianz » au sein du jeu a permis en sept mois d'associer fermement Allianz et e-sport dans l'esprit de 1,7 million d'utilisateurs du jeu. Un nouvel exemple de convergence des actifs sportifs au service de la marque... et de quoi patienter en attendant de pouvoir à nouveau sponsoriser des événements sportifs dans la dernière ligne droite de Tokyo 2021 puis Paris 2024 !

QU'APPORTE LE PARRAINAGE SPORTIF À UN ASSUREUR DE PERSONNES ?

André Renaudin

Directeur général, AG2R La Mondiale

Pour un assureur de personnes, le parrainage sportif se révèle être un levier de notoriété et d'image très pertinent. Contrairement aux idées reçues, il ne se résume pas à une opération opportuniste de communication. Sur la durée, le parrainage sportif incarne les valeurs d'un groupe auprès de ses assurés, met en scène ses expertises, soude ses parties prenantes et catalyse ses efforts en matière d'engagement sociétal. En s'inspirant des valeurs que le sport véhicule en soi, les assureurs peuvent repenser leur rôle dans un contexte réglementaire qui tend à l'encadrement de leurs activités traditionnelles. Les groupes de protection sociale (GPS), a fortiori, trouvent dans le sport une illustration concrète et tangible de leur positionnement sociétal et de leurs engagements.

Dans l'esprit de nos concitoyens, les domaines du sport et de l'assurance peuvent sembler éloignés, difficiles à associer. Le premier évoque la performance, le sens du collectif, le bien-être, le loisir, des moments forts, heureux ou malheureux, à partager ; la seconde demeure encore souvent réduite aux procédures contractuelles, à des obligations réglementaires, à la complexité des garanties et à des situations de vie souvent anxiogènes. Il est alors aisé d'imaginer le doute, voire l'ironie qui pourraient accueillir l'assureur qui choisit de fonder sa communication sur le parrainage sportif. Avec une expérience de plusieurs décennies, AG2R La Mondiale peut pourtant affirmer que, plutôt qu'un artefact de communication, cette stratégie, d'une réelle pertinence, constitue la pierre de touche qui rend tangibles les valeurs du groupe, mais aussi

celles intrinsèques à l'activité d'assurance et au rôle des GPS dans la société, lequel se voit renouvelé.

Le pari payant d'une équipe cycliste à notre nom et du Tour de France

A ctivité en apparence anecdotique au milieu des réformes et mouvements de marché qui ont bouleversé le secteur de l'assurance ces dernières années, la stratégie de parrainage sportif d'AG2R La Mondiale lui a permis de tirer parti de son positionnement et des évolutions de son environnement.

Discipline la plus représentative de l'engagement sportif du groupe, commençons par revenir sur son soutien au cyclisme. Partenaire de l'équipe cycliste professionnelle World Tour dirigée depuis 1997 par Vincent Lavenu, AG2R Prévoyance, puis AG2R La Mondiale est également partenaire officiel du Tour de France et des grandes classiques françaises organisés par ASO (Paris-Nice, Paris-Roubaix, Critérium du Dauphiné, Paris-Tours). Le groupe accompagne en outre le cycliste de haut niveau Quentin Lafargue depuis 2016 dans le cadre de sa préparation pour les Jeux olympiques (Rio 2016, Tokyo 2020), ainsi que le Chambéry Cyclisme Formation, centre adossé à l'équipe professionnelle qui allie préparation sportive de haut niveau et formation académique. Le Tour de France est bien sûr l'événement le plus emblématique, dont AG2R La Mondiale est partenaire depuis 2003. Événement populaire qui transcende les générations, deux chiffres suffiraient à en démontrer l'intérêt : 15 millions de personnes sur les routes, troisième événement sportif le plus médiatique derrière les Jeux olympiques et la Coupe du monde de football.

Pour notre groupe et notre marque, l'opportunité de ces actions de parrainage présente tout d'abord un intérêt évident et facilement mesurable :

- particularité du cyclisme, les médias citent systématiquement notre marque, notre raison sociale, et l'associent à un contexte traversé de dynamiques positives. Ceci est d'autant plus intéressant pour des marques principalement employées par des offres collectives, dans la mesure où les relations d'entreprise à entreprise (B2B) demandent un effort accru pour être reconnues par le grand public. En soutenant un sport dont la diffusion télévisée et médiatique est massive et gratuite, nous entrons directement chez nos assurés pour nous en faire connaître. Dans notre cas, force est de constater que ces efforts ont payé : AG2R La Mondiale se maintient parmi les cinq premières marques en matière de notoriété auprès des clients, professionnels et partenaires, alors qu'elle n'existe en tant que marque que depuis 2008 ;

- les épreuves du Tour de France sont relayées par nos directions régionales et les directions du siège pour renforcer leurs liens avec nos parties prenantes, au premier rang desquelles nos assurés, partenaires et prospects, sur l'ensemble du territoire français, associant ensembles urbains, ruralité, terroirs, ADN de notre groupe ;

- sur les réseaux sociaux, le sport permet de fédérer de larges communautés de fans autour de la marque et d'engager la relation avec eux dans la durée autour de sujets hors du strict champ de l'assurance. Nous avons su par exemple organiser sur Facebook la première communauté consacrée au cyclisme, avec près de 190 000 membres.

Grâce notamment au relais numérique de notre engagement sportif, notre marque est, depuis deux années consécutives, la plus influente des marques d'assurance. L'intérêt commercial de ces actions de communication dépasse leurs seuls bénéfices immédiats. Elles s'inscrivent pleinement dans la logique de notre stratégie de marque. Comme les autres assureurs, nous évoluons dans un environnement fortement réglementé où certains produits se sont tellement banalisés qu'il est devenu difficilement possible de se différencier sur les seules garanties assurantielles. C'est le cas de la santé complémentaire, qui a vu tour à tour sa généralisation obligatoire à toutes les entreprises, son uniformisation par l'instauration des contrats responsables, et la mise en concurrence de certaines garanties avec la Sécurité sociale par le plan 100 % Santé. Parallèlement, la défiance de nombreux Français persiste à l'égard des assureurs, même si notre essence paritaire et mutualiste nous confère un avantage dans la perception des assurés.

En associant notre nom et notre image à un événement grand public, populaire, synonyme de solidarité, d'entraide et de performance, nous dépassons les limites imposées par notre environnement. Les résultats susmentionnés en matière de notoriété – alors que nous avons cessé nos campagnes télévisuelles depuis 2012 – sont le signe que cette stratégie est payante.

Donner vie à nos valeurs

De même qu'un nom, qu'un logotype ou que des ingrédients graphiques, un engagement d'aussi longue date que celui d'AG2R La Mondiale envers le sport et le cyclisme contribue en retour à structurer l'identité de tout un groupe. Plus que des porte-étendards, nos coureurs cyclistes sont l'incarnation de nos valeurs et de notre conviction profonde qu'il est possible de conjuguer performance et solidarité : don de soi, persévérance, efficacité, sens du collectif, rayonnement des territoires.

Le choix du cyclisme est très loin d'être anodin. Ce sport populaire est marqué par la proximité et la gratuité, tant dans sa pratique que dans sa diffusion, que celle-ci soit physique – au bord des routes du Tour – ou télévisuelle. C'est également l'un des rares sports qui soient pratiqués quels que soient l'origine, le milieu social ou l'âge. C'est en outre une pratique bien dans son époque, écologique et en tête de ce que l'on appelle les « nouvelles mobilités », dont le rôle devrait être appelé à croître dans l'espace urbain. Notre relation de longue date avec le cyclisme n'empêche pas que nous gardions la maîtrise des connotations qui l'accompagnent. Notre partenariat avec le Chambéry Cyclisme Formation nous permet de nous engager en faveur de la formation professionnelle des cyclistes, afin que ceux-ci puissent préparer leur avenir, et de donner une image irréprochable de ce sport trop souvent affecté par des cas de dopage par le passé.

Quelles fins cette incarnation de la raison d'être et des valeurs du groupe par le cyclisme vise-t-elle ? Elles sont d'abord représentatives, tournées vers l'extérieur. Le monde de l'assurance, comme celui des affaires en général, est devenu trop abstrait pour susciter, par lui-même, un enthousiasme et une adhésion durables auprès de publics de clients, d'assurés, ou même de collaborateurs. Aucun secteur n'y échappe. Il est possible de rétorquer que les seuls noms des marques de luxe ont ce pouvoir. Ce serait omettre que ces mêmes

marques usent très régulièrement de partenariats avec des personnalités. L'identité d'un groupe ainsi incarnée est bien mieux comprise et saluée.

L'incarnation des valeurs poursuit également un but interne. Cette image est mise au service des intérêts du groupe et de ses parties prenantes, ce qui va plus loin que la recherche de l'efficacité commerciale que nous venons d'évoquer :

- vis-à-vis de nos assurés et prospects, nous rendre visibles à l'occasion d'un événement qui traverse notre pays à la rencontre de nos territoires est une manière d'aligner leur perception sur notre positionnement stratégique. Nous nous présentons depuis plusieurs années comme le groupe des territoires et des terroirs, ce qui est vrai objectivement quant à nos activités d'assurance, d'action sociale, nos relations avec nos branches et notre ancrage local qui couvre tout le territoire. Par l'image de notre équipe sportive et les rencontres qu'elle suscite – pas moins de 10 000 sur le seul stand AG2R La Mondiale –, nous parvenons à rendre compris et partagé ce qui était là mais implicite ;
- vis-à-vis de nos clients, les multiples rencontres suscitées par les événements sportifs sont l'occasion pour nos représentants, nos conseillers et nos gestionnaires de promouvoir leur savoir-faire. En profitant de ces moments de convivialité, il est plus facile de tisser les liens de confiance qui permettront ensuite d'aborder sereinement des questions fondamentales pour l'individu : sa vie, ses proches, sa protection, sa santé ;
- vis-à-vis de nos collaborateurs, nous parvenons à réunir sous une même passion, un même espoir de réussite et un même engouement pour notre équipe, des salariés aux cultures professionnelle – commerciaux, gestionnaires, actuaires, managers – et institutionnelle – de nos Irec ⁽¹⁾, de nos IP ⁽²⁾, de nos mutuelles – très différentes. C'est un levier particulièrement efficace d'union et de coopération que nous mobilisons régulièrement dans nos opérations de communication interne ;

- vis-à-vis de nos administrateurs enfin, ce même vecteur d'union contribue à faire vivre la cohésion et le plaisir de travailler ensemble des instances propres à AG2R La Mondiale. Les actions organisées par les directions régionales sont l'occasion d'entretiens, de dialogues qui rendent tangibles les efforts mutuels du groupe et de ses ancrages territoriaux.

Le parrainage sportif présente donc aussi un intérêt majeur en matière d'unité sociale et d'engagement de nos parties prenantes. Au-delà d'incarner nos valeurs, il nous permet également de les exprimer par des projets connexes au monde sportif au service de l'intérêt général.

Offrir un tremplin à notre rôle de GPS, paritaire et mutualiste

■ Prouver la réalité de notre engagement social

De même que nous faisons vivre notre engagement sportif par de multiples relais médiatiques, qu'il s'agisse de la presse, des supports numériques ou d'événements physiques, nous prolongeons les valeurs qu'il transmet par des actions en faveur de l'inclusion sociale et de la santé.

Engagée dès 2013 avec la Fédération française de voile (FFV) – une autre discipline que nous soutenons –, puis complétée en 2016 avec les Fédérations françaises de cyclotourisme (FFCT) et de cyclisme (FFC), notre politique handisport s'inscrit pleinement dans la vocation sociale d'AG2R La Mondiale. Concrètement, nous soutenons des épreuves sportives qui promeuvent la mixité handi-valide (par exemple, le championnat de France de voile handi-valide) ; nous finançons du matériel spécialisé pour faciliter l'accueil des personnes atteintes d'un handicap dans les clubs ; nous développons des modules de formation destinés au personnel des clubs, le plus souvent

composé de bénévoles, pour faire tomber les idées reçues sur le handicap.

A l'issue des trois premières années du partenariat avec la FFV, le bilan était déjà significatif : 50 clubs avaient bénéficié d'un soutien financier pour les aider à s'équiper en vue d'accueillir des personnes en situation de handicap. Le nombre de clubs proposant une pratique handi-voile et de personnes en situation de handicap accueillies a doublé entre 2013 et 2016, pour atteindre respectivement plus de 300 et près de 16 000.

La prévention en santé est un autre des combats que nous menons en nous appuyant sur la visibilité et l'iconicité que nous confèrent nos actions de parrainage sportif. AG2R La Mondiale a lancé en juin 2015 un programme gratuit de prévention en santé par la pratique du vélo destiné au grand public. Sport parmi les plus pratiqués en France – plus de 9 millions de pratiquants réguliers ⁽³⁾ –, le vélo est l'une des meilleures activités pour entretenir son capital santé. Vivons Vélo encourage les Français à faire du vélo sous toutes ses formes, pour cultiver sa forme et son bien-être. Il comporte également une dimension solidaire : chaque kilomètre parcouru dans le cadre du programme est transformé en dons par AG2R La Mondiale au profit de l'Institut Pasteur de Paris pour la lutte contre les maladies neurodégénératives (Alzheimer, Parkinson).

Concrètement, ce programme mobilise aujourd'hui une communauté de près de 200 000 membres et s'articule autour de trois piliers :

- une application mobile pour accompagner toutes les formes et pratiques du vélo. Elle propose plus de 3 500 parcours partout en France, conçus par la FFCT ; des programmes d'entraînement, des conseils santé et sécurité, des statistiques pour suivre son activité à vélo ;
- une communauté sur les réseaux sociaux pour fédérer et engager les pratiquants de vélo autour de bons plans vélo et de conseils santé ;

- des événements cyclistes partout en France pour pédaler ensemble de manière conviviale au profit de l'Institut Pasteur.

Au cours de l'année 2019, les participants ont roulé plus de 1 300 000 kilomètres (contre 450 000 km en 2018), ce qui a permis au groupe de remettre un don de 100 000 euros à l'Institut Pasteur lors du Pasteurdon le 12 octobre 2019. Le succès de cette entreprise est révélateur de la place du cyclisme comme moyen de déplacement et pratique sportive d'avenir. Soulignons, à ce titre, l'opportunité des mesures de soutien au vélo, en matière d'équipement et d'urbanisme, récemment annoncées par les pouvoirs publics.

■ Confirmer le rôle central et de coordination des GPS

Nous voyons à quel point l'animation sportive peut être déclinée d'une manière à la fois novatrice par rapport à la conception traditionnelle de l'action sociale, et très contemporaine en ce qu'elle adopte une posture participative qui cherche à structurer des communautés. C'est ce rôle de coordination, d'interconnexion de solidarités multiples – d'institutions, d'entreprises, de particuliers – qui nous différencie de l'approche plus verticale des pouvoirs publics en matière de prévention.

En cela, un GPS aux racines paritaires et mutualistes tel qu'AG2R La Mondiale balise le terrain de la réflexion sur le renouveau du rôle des GPS alors que

les réformes successives tendent à l'amoindrir sur ses champs d'intervention traditionnels – assurance de personnes et retraite complémentaire en tête. Le nom que nous avons choisi pour notre nouveau plan d'entreprise, « Impulsion 20-22 », ne déroge pas à cette ambition qui consiste moins à renier nos activités historiques qu'à les mettre à jour de la reconfiguration des aspirations et modalités de la protection sociale. En santé, des actions de prévention globales et participatives offrent de meilleurs résultats quant à la diminution des sinistres que les actions traditionnelles fondées sur un apport non circonstancié d'informations. Ce n'est qu'un exemple, et il appartient aux GPS de multiplier les initiatives pour définir ce que sera leur rôle demain.

Notes

1. *Institutions de retraite complémentaire.*
2. *Institutions de prévoyance.*
3. *Voir bibliographie.*

Bibliographie

CROUTTE P. ; MÜLLER J., « Baromètre national des pratiques sportives 2018 », baromètre réalisé par le Credoc, sous la direction de S. Hoibian, pour l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) et le ministère des Sports, *INJEP Notes & rapports*, rapport d'étude, janvier 2019. https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/01/Rapport_2019-01Barometre_sport_2018.pdf

3.

Le droit du travail rupture et continuité

■ Philippe Trainar
Introduction

■ Jacques Barthélémy et Gilbert Cette
Le droit du travail, une mutation inachevée

■ Franck Wismer et Pauline Mureau
Le droit du travail, vers plus de flexibilité

■ Grégoire Loiseau
Les nouvelles trajectoires du droit du travail

■ Emmanuel Joffre et Vincent Guerry
Une évolution heureuse du droit du travail

■ Amaury de Hauteclocque
L'harmonisation des statuts dans un groupe mutualiste

■ Myriam El Khomri
Le monde du travail d'après

■ Louis-Charles Viossat
Quel droit du travail face à la plateformes des emplois ?

■ Emmanuelle Barbara
Gérer les évolutions récentes du droit du travail

■ Jean-Olivier Hairault
Les réformes du droit du travail : une logique et des limites

INTRODUCTION

Philippe Trainar

Le droit du travail a connu des évolutions notables au cours de la dernière décennie. Ces évolutions étaient rendues nécessaires par les bilans économiques récurrents sur les rigidités du marché du travail français, sur les mauvaises performances de ce marché, notamment comparées à celles de ses partenaires anglo-saxons ou allemands et nordiques, ainsi que sur les profondes transformations en cours liées à la digitalisation, à l'émergence des plateformes et des marchés « bifaces » et à la montée du travail non salarié. Celle-ci n'est ni totalement négative, elle se révèle bien plus inclusive à l'égard des jeunes, des immigrés, des chômeurs et des seniors, que le marché du travail français classique, ni totalement positive, elle fait apparaître des trous béants dans la protection du travail concerné et appelle à repenser en profondeur le droit du travail, dans une vision holistique du marché du travail qui dépasse l'horizon de plus en plus réducteur dans lequel il s'est enfermé avec le temps. Le défi était double. D'une part, il fallait renouveler le droit s'appliquant aux salariés de façon à mieux intégrer les exigences liées aux trois piliers que sont la protection, l'emploi et la rémunération des salariés. D'autre part, il fallait renouveler le droit du travail en le débordant pour inclure l'ensemble des actifs, quelle que soit sa forme, salariale ou non salariale.

Ces évolutions du droit du travail ont toutefois été souvent sources de drames médiatiques et politiques, quand elles n'ont pas coûté leur élection à certaines femmes ou hommes politiques. Paradoxalement, une fois passé ces drames, l'impression générale a tout aussi souvent été que rien n'avait vraiment changé et que les blocages de notre marché du travail demeuraient inaltérés. Une simple tragi-comédie ? En fait, le paradoxe s'explique par plusieurs facteurs.

Le premier facteur concerne la prudence des entreprises qui, échaudées par l'imprévisibilité de la jurisprudence, n'ont utilisé, au départ, qu'avec prudence et parcimonie les nouveaux dispositifs mis en place, craignant que les juges ne trouvent dans ces nouvelles dispositions des failles, leur permettant de faire à nouveau prévaloir les anciennes pratiques que ces dispositions étaient censées corriger et modifier. Ce n'est donc que très progressivement que la rupture conventionnelle s'est installée dans le paysage de la gestion de la main d'œuvre par les entreprises, chacune d'entre elles attendant que l'autre fraye le passage et expérimente la résilience des nouvelles dispositions. Le second facteur concerne les dispositions que le législateur et l'exécutif ont eux-mêmes finalement, à chaque fois, ajoutées pour atténuer, avec plus ou moins de bonheur, la portée des nouveaux principes de flexibilité et d'efficacité et, par là même, l'opposition que ceux-ci suscitaient dans une partie de l'opinion. Ces ajouts ont pu souvent donner l'impression, pas totalement erronée, de désamorcer ces nouveaux principes et d'en ramener les conséquences à des changements mineurs par rapport au *statu quo ante*. Pour certains, c'était le prix à payer pour l'acceptabilité de ces nouveaux principes. Pour d'autres, cela revenait à rendre inefficients ces nouveaux principes sans pour autant faire l'économie du coût politique de leur introduction.

Les contributions à ce dossier ne tranchent naturellement pas ce paradoxe. Bien au contraire, par la diversité des appréciations portées sur ces évolutions, elles reflètent finalement assez bien le dilemme qu'il pose, et cela avec beaucoup de nuances allant du constat d'un changement fondamental de philosophie à celui d'une simple continuité, en passant par celui d'une évolution très progressive.

Pour **Jacques Barthélémy** et **Gilbert Cette**, les évolutions du droit du travail observées en France sur les quatre dernières décennies ont progressivement réduit l'espace du droit réglementaire pour élargir celui du contrat entre les partenaires sociaux. Ce processus, qui facilite la concrétisation d'équilibres conciliant mieux l'efficacité économique et la protection du travailleur, en particulier via la logique de la supplétivité – qui permet d'optimiser cette conciliation –, a été progressif et continu. Il a connu une forte accélération via les ordonnances travail de septembre 2017. La France s'éloigne ainsi d'une logique de *civil law* au profit de celle d'une *common law*. Mais, le processus demeure inachevé.

Pour **Frank Wismer** et **Pauline Mureau**, il est évident que les fondements du droit du travail ont changé au cours de ces dernières années. Selon eux, le droit progressiste, visant à « substituer des rapports de droit aux rapports de force » a laissé place à un droit « pragmatique » sommé de s'adapter à une société mondialisée. Cela est vrai tant au niveau de la rupture conventionnelle qu'à celui des accords de performance ou celui de la « barémisation », ou encore celui de la simplification de la représentation des salariés, voire celui de la prévalence des accords de proximité. L'important est que ces fondements sont nouveaux et qu'ils vont faire sentir leurs effets très progressivement certes, mais inéluctablement néanmoins.

Pour **Grégoire Loiseau**, cette évolution du droit du travail est fondamentale car philosophique. Les nouvelles trajectoires du droit du travail désignent la conception de la norme qui change : la norme légale d'ordre public demeure, mais elle doit composer avec des normes collectives pensées comme des normes de proximité pour s'adapter aux besoins des entreprises. C'est aussi le sens de la norme qui se modifie : sans cesser de protéger la partie faible, le droit se préoccupe de la personne du travailleur, dont il garantit le respect, et n'hésite plus à soutenir les intérêts des entreprises en instituant des règles qui les servent directement.

Pour **Emmanuel Joffre** et **Vincent Guerry**, le droit

du travail français s'est en effet bel et bien transformé. Cette évolution marque en profondeur, depuis de nombreuses années, la vie quotidienne des entreprises, des salariés et de ses praticiens. S'il reste le droit du lien de la subordination entre un employeur qui rétribue et un salarié qui réalise une activité, il s'adapte désormais, pour perdurer, aux différentes dimensions de notre société et aux variations de son environnement. Grâce à ce mouvement permanent, il reste un droit utile, créatif et ouvert sur la société. Il combine un caractère contraignant et un caractère incitatif, et n'est jamais aussi efficace que lorsqu'il émane directement des acteurs de terrain.

Pour **Amaury de Hauteclouque**, la constitution des groupes, en l'occurrence d'un groupe d'assurance mutuelle (SGAM), impose de repenser en profondeur les relations de travail régies par les accords antérieurs d'entreprise et de concevoir, autant que faire se peut, un statut ressources humaines commun à l'ensemble des collaborateurs, comme pilier – pilier social – du groupe pour son développement. Véritable enjeu stratégique, le statut commun permet de forger un groupe performant, avec la dose de flexibilité nécessaire à sa compétitivité. Il a tout particulièrement montré chez Covéa sa pertinence et son efficacité durant la période de crise sanitaire et de confinement.

Pour **Myriam El Khomri**, les évolutions du droit du travail sont autant futures que passées. Si des évolutions importantes du droit du travail sont intervenues dans le passé, la pandémie de Covid-19 va en imposer de nouvelles. Des changements importants sont à anticiper sur les conditions de travail dans un monde digitalisé, notamment dans le cadre du télétravail, sur les reconnaissances accordées à tous les niveaux de responsabilité dans l'entreprise, notamment aux back-offices, sur le lieu de travail qui devra être plus choisi et moins subi, sur les horaires de travail qui devront être plus flexibles. De façon générale, il faut préserver la créativité et la réactivité sans les écraser sous de futures normes bureaucratiques.

Pour **Louis-Charles Viossat**, le développement des grandes plateformes d'emploi mondialisées constitue

un défi prioritaire parmi les défis à venir du droit du travail français. Ces plateformes d'emploi font l'objet de vifs débats pour savoir si elles incarnent une forme moderne d'emploi ou une forme renouvelée d'exploitation. En tout état de cause, même si elles ne représentent encore aujourd'hui qu'un marché de niche, des évolutions du droit du travail sont sans aucun doute nécessaires afin de clarifier la relation. Mais, selon la perspective dans laquelle on se situe, on privilégiera soit la préservation des droits liés au salariat et au travail dépendant, soit l'adaptation aux nouvelles formes de travail et d'emploi.

Pour *Emmanuelle Barbara*, la reprise qui suivra la fin du confinement exigera aussi de faire bouger de nombreux autres aspects de la vie de l'entreprise. Il faut s'attendre à ce que ces transformations trouvent leur prolongement naturel dans le droit du travail. Si nul ne peut prédire ce qu'il adviendra du télétravail, de la pérennité du salariat et de l'engouement pour l'entrepreneuriat, il faut en revanche s'attendre à une

atténuation du lien de subordination salarial tel que le juge le conçoit en faveur d'une relation de travail combinant aspirations personnelles et flexibilité entrepreneuriale. Renforcement de la portabilité des droits, formation professionnelle et accord collectif d'entreprise sont les axes majeurs de cette combinaison.

Pour *Jean-Olivier Hairault*, l'analyse économique fait clairement ressortir une évolution majeure du droit du travail, qui part du constat que le marché du travail en France engendre une précarité sociale très forte et concentrée sur la population des plus jeunes et qui conduit à tempérer la philosophie exclusivement protectionniste du droit antérieur par une philosophie de la flexibilité censée réduire cette précarité sociale. Mais, les résultats souvent décevants de cette évolution sont imputables moins à son manque de continuité qu'à ses ambitions limitées. Celles-ci reflètent le manque de confiance entre partenaires sociaux qui n'acceptent toujours pas la flexisécurité et que le modèle scandinave n'a pas convaincu.

LE DROIT DU TRAVAIL

UNE MUTATION INACHEVÉE

Jacques Barthélémy

Avocat, conseil en droit social honoraire

Ancien professeur associé, faculté de droit de Montpellier

Gilbert Cette

Professeur d'économie associé, Université d'Aix-Marseille

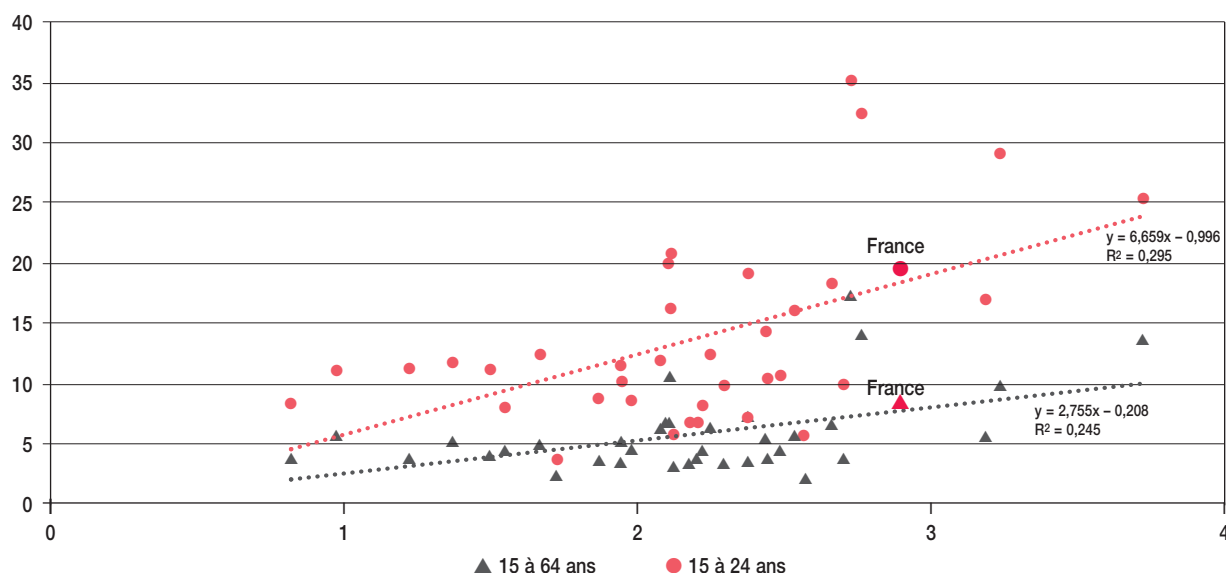
Le droit du travail est protecteur ou il n'est pas puisqu'il puise sa raison d'être dans le caractère déséquilibré de la relation entre le chef d'entreprise et le travailleur. Mais si la protection qu'il offre aux travailleurs dégrade l'équilibre macroéconomique et augmente le chômage structurel, cette fonction est dévoyée. Or, du fait de leur homogénéité sur l'ensemble des activités économiques, les normes légales du travail ne permettent pas nécessairement de trouver le meilleur équilibre entre les deux objectifs que sont l'efficacité économique (vectrice d'emploi) et la protection des travailleurs. Une logique de civil law peut être ici moins protectrice et efficace qu'une logique de common law.

Le graphique 1 (voir p. 64) montre la relation entre l'emprise des normes réglementaires sur le marché du travail et le taux de chômage en 2019 parmi les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Une relation positive apparaît nettement, plus forte pour les jeunes de 15 à 24 ans que pour l'ensemble de la population âgée de 15 à 64 ans. Une corrélation statistique ne signifie pas nécessairement une relation causale, mais il ressort de cette articulation que plus les normes réglementaires protectrices de l'emploi sont fortes, plus le taux de chômage l'est également. Des normes réglementaires fortes ne sont pas nécessairement très protectrices. Et au sein des

pays de l'OCDE, la France se situe parmi ceux qui connaissent à la fois de fortes normes réglementaires et un taux de chômage élevé.

Les normes construites par la négociation collective et formalisées par l'accord collectif entre partenaires sociaux peuvent permettre d'élever à la fois l'efficacité économique (garantie par la signature de l'accord collectif par le chef d'entreprise) et la protection des travailleurs (garantie par la signature de l'accord collectif par les représentants légitimes des travailleurs). Le renforcement du rôle des conventions d'entreprise par rapport à celui des conventions de branche permet à ces compromis d'être élaborés au plus près des réalités économiques et sociales, donc aux normes ainsi conçues

Graphique 1 - Emprise des normes réglementaires sur le marché du travail (axe horizontal) et taux de chômage harmonisé en % (axe vertical) en 2019, au sein des pays de l'OCDE*



* Chaque observation correspond à la situation moyenne d'un pays.

Lecture : l'emprise des normes réglementaires sur le marché du travail est la moyenne des indicateurs de normes réglementaires protectrices de l'emploi construits par l'OCDE pour les travailleurs en CDI et pour les travailleurs précaires.

Source : OCDE.

d'être en harmonie avec le contexte dans lequel elles vont prospérer.

Les évolutions du droit du travail sur les dernières décennies ont progressivement élargi le rôle normatif des conventions de branche et d'entreprise, ce mouvement ayant été fortement accéléré par les ordonnances travail de septembre 2017. Beaucoup a été fait, mais beaucoup reste encore à faire en ce domaine. Et le contexte très particulier de la crise de la Covid-19 incite à renforcer ce mouvement dans de nouvelles directions, afin de toujours mieux concilier l'efficacité économique et la protection de l'actif.

Beaucoup a été fait...

C'est dans l'ordonnance de 1982 sur les 39 heures qu'est introduite par la loi la technique de dérogation, reprise plus largement dans la loi du 13 novembre 1982

sur la négociation collective. Cette technique permet d'écarter la norme légale au profit de la norme conventionnelle sans que prospère la règle de l'avantage le plus favorable. Par la suite, la loi du 4 mai 2004, inspirée de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 31 octobre 1995 et de la déclaration commune de juillet 2001, a introduit la même évolution dans les rapports entre accords collectifs de niveaux différents, spécialement entre conventions de branche et d'entreprise (1). La loi du 20 août 2008 a ensuite joué un rôle décisif sur deux plans. Tout d'abord, en dépassant la technique de dérogation pour introduire la supplétivité (2) de la norme de niveau supérieur, certes dans le domaine spécifique de la durée du travail. Ensuite, en introduisant des conditions de représentativité des représentants des travailleurs signataires d'un accord, conditions basées sur les résultats des élections professionnelles et non plus sur la présomption irréfutable de représentativité qui existait auparavant (3). La loi travail du 8 août 2016 a amplifié cette évolution sur les deux plans mentionnés, en termes aussi bien de charge que d'amplitude des

domaines consacrés pour le premier et d'un seuil de représentativité de 50 % des suffrages exprimés aux élections professionnelles pour le second.

Les ordonnances travail du 22 septembre 2017 et la loi Pénicaud du 29 mars 2018 ont considérablement accéléré ce processus. Elles ont principalement pour effet de transformer l'articulation entre les niveaux de sources du droit du travail. Cette logique est celle que nous avons préconisée dans de précédents travaux (4).

En substance, ces textes portant de nombreuses autres transformations, le changement concerne les aspects suivants. Tout d'abord, les normes légales deviennent supplétives des normes conventionnelles élaborées au niveau des branches et des entreprises dans les limites des principes (autrement dit libertés et droits fondamentaux) et du droit supranational. Ensuite, la convention de branche devient supplétive de l'accord d'entreprise, à l'exception de certains domaines. Trois blocs de thématiques sont définis. Le premier correspond à celles sur lesquelles les accords de branche continuent de primer sur ceux d'entreprise, ces derniers ne pouvant prévoir que des mesures équivalentes ou plus favorables pour les travailleurs que celles conçues au niveau de la branche. Le deuxième bloc est constitué de thématiques sur lesquelles une convention de branche peut, si les acteurs en expriment la volonté, primer sur les accords d'entreprise. Le troisième bloc est constitué de toutes les thématiques qui n'appartiennent pas aux deux premiers ; l'accord d'entreprise peut s'y affranchir des dispositions des conventions de branche, la seule limite étant le respect du droit supranational impératif ainsi que des principes constitutionnels.

Les changements ainsi introduits sont importants. Rendre supplétives des conventions collectives toutes les normes légales issues du Code du travail, à l'exception de celles consacrant des principes d'origine constitutionnelle (5), de l'ordre public absolu et du droit supranational impératif, renforce le rôle de la négociation collective, donc favorise l'émergence de compromis gagnant-gagnant. Substituer à des normes banalisées s'appliquant à toutes les entreprises

d'une branche, voire sur le plan interprofessionnel, des normes adaptées à un contexte précis ne peut qu'être vecteur d'efficacité économique outre que la concrétisation d'un accord est porteuse d'amélioration du climat social qui est (notamment) un ratio économique. Par ailleurs, rendre supplétives des conventions d'entreprise les conventions de branche dans les limites de « l'ordre public professionnel », permet de mieux prendre en compte simultanément les réalités économiques et les attentes des travailleurs, ce qui est la caractéristique du contrat (ici collectif) qui a vocation à faire la loi des parties (article 1142 du Code civil). En l'absence de normes conventionnelles, celles du Code du travail s'appliquent. A aucun moment il y a de ce fait contraction des normes protectrices du droit du travail. Cette évolution traduit un bouleversement que décline la règle de supplétivité. La place du contrat s'élargit donc au détriment de celle de la réglementation, la logique de *civil law* se contracte au profit d'une logique de *common law*.

Beaucoup reste à faire

Les avancées réalisées, pour importantes qu'elles soient, ne vont pas jusqu'au bout du processus d'autonomisation de l'accord collectif. Le processus peut être finalisé, afin d'adapter notre droit du travail aux mutations du XXI^e siècle et permettre à la France de saisir au mieux les opportunités induites par les changements technologiques qui s'amorcent. Cinq domaines d'une telle finalisation sont ici évoqués : l'articulation entre contrat de travail et accord collectif, l'articulation entre accord de branche et accord d'entreprise, le rôle de l'institution unique de représentation du personnel, la prévention et le règlement des litiges, et les normes internationales (6).

Dans les limites des droits fondamentaux de l'homme, la défense d'intérêts individuels ne doit pas brider l'intérêt de la collectivité. Les avancées nées des ordonnances travail permettent davantage et de façon plus sécurisée à l'accord collectif de « mordre » dans des éléments du contrat de travail, via un accord de performance collective (APC) (7). Il en est ainsi par

exemple dans des domaines comme la rémunération ou les horaires de travail. Il suffit d'invoquer, dans un accord de performance, des « nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ou en vue de préserver ou de développer l'emploi » et ceci sans que l'entreprise ne doive nécessairement connaître des difficultés économiques. Ainsi, les contraintes et limitations qui devaient être associées à la signature d'un accord de maintien de l'emploi (AME) – ce qui en avait affecté le succès – n'existent plus. Le refus d'un tel accord par un salarié concrétise désormais une cause réelle et sérieuse de licenciement. Ici encore, le changement est net : le refus d'un salarié pouvait précédemment justifier son licenciement individuel mais pour motif personnel. Les risques contentieux qui avaient déjà été légèrement réduits le sont maintenant davantage.

Mais l'autonomie, donc l'efficacité de l'accord collectif d'entreprise, peut rester bridée par les incertitudes sur les éléments du contrat de travail pouvant ou non être amendés par l'accord collectif, ces éléments n'étant non clairement définis. Ces incertitudes peuvent brider l'initiative des négociateurs, du fait notamment de possibles contentieux. Pour être efficace, le renforcement de l'autorité de l'accord collectif appelle une définition plus précise des différentes composantes du contrat de travail. Un tel éclaircissement serait particulièrement utile pour les petites et moyennes entreprises (PME) qui pourraient ainsi plus aisément envisager des changements via la négociation collective sans crainte de risques contentieux.

La branche est identifiée de fait par l'ensemble des domaines où la convention qui y est établie prime sur les accords d'entreprise. Les ordonnances du 22 septembre 2017 ont bouleversé cette articulation en généralisant la primauté de l'accord d'entreprise sans pour autant proposer une définition de la branche autrement que par un certain nombre de thématiques de négociation à ce niveau. Or, le rôle effectif de la branche peut être renforcé dans les années à venir par le processus de restructuration des branches engagé depuis 2014 ⁽⁸⁾. Avant ce processus, la France comptait près de 700 conventions collectives (hors agriculture) contre environ 150 en Allemagne. Un tel émiette-

ment n'était pas favorable à la négociation de branche – de fait inexistante dans de nombreuses petites branches. L'objectif fixé par le législateur en 2016 d'atteindre 200 branches en août 2019 est déjà atteint. Par ce processus de restructuration, la notion de branche va peu à peu prendre de la consistance. Pour autant, la liste des thématiques dans lesquelles la convention de branche prime prend l'allure d'un catalogue sans cohérence à défaut de définition de la branche elle-même. Celle-ci devrait découler d'un « ordre public professionnel » consacrant les domaines d'intervention légitime à ce niveau ; d'où l'idée même de recourir à l'expression d'« ordre public ». L'articulation entre les deux niveaux de négociation collective que sont la branche et l'entreprise doit être alors redéfinie. La prise en compte de nombreuses spécificités pourrait revenir à la négociation collective d'entreprise, la négociation de branche prenant la responsabilité de construire l'ordre public professionnel concernant l'ensemble de l'activité et de répondre à ce niveau aux enjeux liés à l'intérêt général. Le recours au concept d'unité économique et sociale – déjà pertinent pour définir l'entreprise sur le plan social – pourrait sans doute permettre aussi d'élaborer une définition théorique de la branche.

Les ordonnances travail de septembre 2017 ont fusionné en une seule institution, le conseil social et économique (CSE), les trois précédentes institutions qu'étaient les délégués du personnel (DP), le comité d'entreprise (CE) et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Cela étant, deux modifications s'imposent pour que cette institution unique devienne réellement un organe de « l'entreprise-institution ». Il faut d'abord faire sortir l'employeur du CSE, et donc a fortiori de sa présidence. Cette présidence revient à ce que l'employeur négocie avec lui-même quand il le fait avec le CSE. Il est impératif que le chef d'entreprise sorte du CSE pour que ce dernier puisse représenter pleinement le collectif de travail et constitue une possible instance de négociation avec l'entreprise. Dans aucun autre pays avancé à notre connaissance, le chef d'entreprise ne siège de droit (et encore moins préside) la structure équivalente au CSE (les « *works councils* »).

Les litiges relatifs aux rapports de travail ne sont pas ordinaires en ce sens que le droit du travail les régissant est en liaison avec les droits fondamentaux de l'homme. D'où l'intérêt et les particularités de la juridiction prud'homale. Trois types de modifications méritent toutefois d'être mises en œuvre, avec comme finalité de tenir compte de la spécificité du litige entre un employeur et un salarié. Tout d'abord, la conciliation ne doit pas se réduire à du simple formalisme. Voilà pourquoi sont importantes l'exigence de la présence effective des parties mais aussi l'obligation que les juges conciliateurs ne soient pas juges du fond (car lors de la conciliation les parties ont de ce fait des réticences à proposer des concessions). Et c'est pour la même raison que doit être largement facilitée la médiation, qui aurait intérêt alors à être suggérée, avant le passage des parties en conciliation ou après en cas d'échec de cette dernière, par les deux juges de conciliation. Ensuite, l'autorité du tribunal doit être renforcée de sorte que le pourcentage d'appel – qui alourdit le coût de la justice et allonge les délais de règlement du litige – se réduise. Ce pourrait être le cas si, en plus des deux employeurs et des deux salariés, était présent un juge professionnel (technique de l'échevinage). Cela permettrait d'écarter la critique pertinente d'un nombre pair de juges, qui peut aboutir à de mauvais compromis. Enfin, l'arbitrage pourrait être rendu possible, par exemple comme en Belgique pour les travailleurs ayant un haut degré de qualification et (ou) de revenus. Les conventions collectives pourraient – à l'instar de ce qui est déjà concevable pour les litiges collectifs de travail – organiser des procédures en vue de la constitution du tribunal arbitral et de mutualiser des fonds pour en financer le coût.

Le comportement, en matière de ratification des conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), diffère fortement d'un pays à l'autre. Parmi les seuls 36 pays de l'OCDE, aucun lien favorable n'apparaît entre le nombre de conventions ratifiées et la protection effective des travailleurs : les quatre pays dans lesquels ce nombre est le plus élevé (Espagne, France, Italie et Belgique) comptent parmi ceux qui pâtaient en 2019 d'un taux de chômage élevé et, à

l'inverse, les quatre pays dans lesquels ce nombre est le plus faible (Etats-Unis, Islande, Corée du Sud et Canada) comptent parmi ceux où le taux de chômage était relativement faible. La logique de supplétivité développée par les ordonnances travail est bridée par l'existence de normes internationales comme les conventions de l'OIT ratifiées par la France. Alors que des normes d'essence réglementaire peuvent laisser la place à des normes conventionnelles du fait de la règle de supplétivité lorsqu'elles sont de droit national, celles d'importance similaire l'interdisent si elles sont d'essence supranationale, bien qu'elles aient le même objet. Il peut en résulter une perte, sur le plan de la protection des travailleurs et/ou de l'efficacité économique. Le rôle protecteur de nombreuses conventions OIT pourrait être renforcé si leur contenu devenait supplétif d'éventuelles normes conventionnelles de droit interne. L'approche pourrait être la suivante. Le contenu de conventions OIT ratifiées par la France serait intégré dans le droit réglementaire français. La ratification de ces conventions serait ensuite dénoncée par la France car n'ayant plus d'intérêt opérationnel : le changement serait à droit constant puisque le contenu des conventions dénoncées aurait été préalablement repris dans le droit français. Mais les partenaires sociaux se verraient alors ouvrir la possibilité de substituer aux dispositions correspondantes celles de normes conventionnelles conciliant à leurs yeux une meilleure efficacité économique et un rôle protecteur accru pour les travailleurs. Une telle démarche s'inscrit dans l'esprit des ordonnances travail de septembre 2017.

Remarques conclusives

Les évolutions du droit du travail observées en France sur les quatre dernières décennies ont progressivement réduit l'espace du droit réglementaire pour élargir celui du contrat entre les partenaires sociaux. Ce processus, qui facilite la concrétisation d'équilibres conciliant mieux l'efficacité économique et la protection du travailleur a connu une forte accélération via les ordonnances travail de septembre 2017. Mais on a vu que ce

processus demeure inachevé et appelle encore des prolongements.

Outre ces prolongements, il nous semble utile de souligner que d'autres évolutions peuvent être souhaitables, dans la logique de supplétivité des ordonnances travail, certaines appelées par le contexte de la crise de la Covid-19, d'autres étant plus structurelles. Ainsi, il serait sans doute utile de permettre à des accords d'entreprise de déroger transitoirement à des conventions de branche dans les domaines où ces dernières ont la primauté, et par exemple dans le domaine des minima salariaux de branche. Cela pourrait permettre à des entreprises stressées financièrement, par exemple dans le contexte de la crise de la Covid-19, de survivre et de rebondir, plutôt que de connaître une possible défaillance. L'efficacité économique et la protection des travailleurs en seraient renforcées. Plus structurellement, il faut souligner que le droit du travail protège le travailleur salarié, et non l'indépendant même quand ce dernier est économiquement très subordonné (par exemple le conducteur de VTC ⁽⁹⁾ ou le livreur). Le déséquilibre de protection est ici très large. Il faudra un jour élargir la protection offerte par le droit du travail à l'ensemble des travailleurs, selon leur degré de subordination économique et non seulement de leur subordination juridique. La négociation collective aura ici un rôle central à jouer ⁽¹⁰⁾.

L'efficacité économique ne peut se concevoir sans protection des travailleurs, et en conséquence l'arsenal de normes visant à protéger les travailleurs ne peut être construit sans considérer la question de l'efficacité économique. Les transformations du droit social sur les dernières décennies vont dans le sens d'une meilleure conciliation entre ces deux objectifs, en particulier via la logique de la supplétivité, qui permet d'optimiser cette conciliation. Dans le domaine du droit social, la France s'éloigne ainsi d'une logique de *civil law* et renforce celle d'une *common law*.

Notes

1. Le « principe de faveur » a été écarté (partiellement) par la loi du 4 mai 2004 inspirée, c'est important de le

souligner, par la déclaration commune de juillet 2001 signée par toutes les organisations syndicales de salariés à l'exception (certes notable) de la CGT. Cette loi permettait à l'accord d'entreprise de déroger à la convention de branche, sauf dans quelques domaines spécifiques où celle-ci l'interdisait.

2. Les normes du niveau A sont dites supplétives des normes de niveau B si elles ne s'appliquent qu'en cas d'absence de ces dernières.

3. Cette exigence de représentativité basée sur les résultats des élections professionnelles avait été voulue par la position commune du 9 avril 2008 signée, pour les organisations syndicales de salariés, par les seules CGT et CFDT.

4. Voir notamment Jacques Barthélémy et Gilbert Cette, Réformer le droit du travail, Terra Nova, Odile Jacob, 2015. Cet ouvrage avait été précédé d'un rapport, « Refonder le droit social », La Documentation française, deuxième édition, 2013 (la première édition, de 2012, développait l'analyse proposée dans le rapport n° 88 publié en 2010 sous le même titre, par le Conseil d'analyse économique), ainsi que de divers articles dont « Droit social : pourquoi et comment le refonder », Droit social, n° 9, septembre 2012, pp. 763-770 ; « Pour une nouvelle articulation des normes en droit du travail », Droit social, n° 1, janvier 2013, pp. 17-23 ; « Réformer le droit du travail », Sociétal, édition 2016, pp. 216-224.

5. Ces principes déclinent les libertés et droits fondamentaux. Dans le domaine du droit social, elles ont fait l'objet de tentatives d'identification dans l'ouvrage de Robert Badinter et Antoine Lyon-Caen, Le travail et la loi, Fayard, 2015.

6. D'autres domaines pourraient être évoqués, par exemple celui du salaire minimum.

7. Pour une analyse plus approfondie des APC, voir notre article : « Contrat de travail et accord collectif : une bienheureuse nouvelle articulation », Droit social, janvier 2018.

8. Sur le processus de restructuration des branches professionnelles, voir le rapport de Pierre Romain, « Atteindre l'objectif de moins de 100 branches nécessite des évolutions législatives », rapport non définitif, AEF info, Dépêche n° 621030, 2020, et l'analyse de Jacques Barthélémy, Gilbert Cette et Gépy Koudadje, « La restructuration des branches professionnelles : pertinence économique, régime

juridique et difficultés de conception », Droit social, n° 5, avril 2020, pp. 455-463.

9. *Véhicule de tourisme avec chauffeur.*

10. Cf. l'accord conclu à ce sujet entre la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA) et la Fédération nationale des agents généraux d'assurance (FNSAGA) en 1996 pour organiser le statut de ces derniers.

LE DROIT DU TRAVAIL VERS PLUS DE FLEXIBILITÉ

Frank Wismer

Avocat associé, Avanty Avocats

Pauline Mureau

Avocate, Avanty Avocats

Ce n'est pas la moindre des gageures que de tenter de synthétiser en quelques pages l'évolution du droit du travail en France et les principaux problèmes qui le traversent de nos jours. A l'heure où le droit du travail est adapté, quasi quotidiennement, pour pallier les effets de la crise de la Covid-19, d'aucuns contesteront qu'il s'agit d'un « droit vivant » ⁽¹⁾ évoluant au gré des crises, de la transformation des activités, de la modernisation, ou encore de la numérisation. En plus d'un siècle, il est une évidence de dire que les états d'esprit ont changé : le droit progressiste, visant à « substituer des rapports de droit aux rapports de force » ⁽²⁾, a laissé place à un droit « pragmatique » sommé de s'adapter à une société mondialisée. Un aperçu de cette mutation majeure permettra de mesurer les principaux sujets contemporains en termes de relations individuelles et de relations collectives de travail.

Changement de millénaire, changement de paradigme

■ XX^e siècle : développement d'un droit progressiste du travail

◆ Avènement d'un droit particulier dérogatoire

On enseigne usuellement que le droit du travail a été institué afin de déroger au droit commun des contrats, régi par le Code civil. L'autonomie des parties et la liberté de consentir à un contrat peuvent pâtir de la dépendance économique propre à la subordination permanente caractérisant la relation de

travail salariée, impliquant une partie au contrat réputée forte – l'employeur – et une faible ou dépendante – le salarié.

Hormis les lois « sociales » de 1841 encadrant le travail des enfants, de 1864 autorisant les coalitions, ou encore celle de 1898 relative à l'indemnisation forfaitaire du salarié victime d'un accident du travail, c'est à l'aube du XX^e siècle que le droit du travail connaît une réelle évolution, marquée par la promulgation du premier Code du travail en 1910 ⁽³⁾.

◆ Développement

Au cours des quatre-vingt-dix années suivantes, cette démarche progressiste se développera, transcendant les Républiques, les parties politiques et les alternances.

Bien évidemment, viennent à l'esprit le Front populaire et les lois de juin 1936 dont certains diront qu'elles marquent une « rupture instauratrice d'un nouveau régime de la relation de travail » ⁽⁴⁾ (semaine de 40 heures, congés payés, règlement des conflits collectifs, etc.). Puis 1945, et le « droit social de la libération » instituant la Sécurité sociale et les comités d'entreprise. En 1973, la réforme du licenciement du droit commun, et en 1975 la loi érigeant un droit spécifique du licenciement économique soumis à une autorisation administrative préalable (obligation supprimée en 1986). Aussi et surtout, les lois « Auroux » de 1982, une des réformes les plus significatives de la nouvelle majorité de gauche, aux multiples applications : réduction de la durée légale du travail à 39 heures, cinquième semaine de congés payés, création du droit d'expression des salariés, d'un droit de la négociation collective et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Quoique discutées lors de leurs adoptions respectives, toutes ces lois sont entrées, peu ou prou, dans le paysage socioéconomique français et paraissent, il fut un temps, inamovibles.

◆ La bascule

De ce point de vue, les lois « Aubry I et II » de 1998 et 2000 relatives à la réduction du temps de travail ont peut-être, involontairement, engendré la modification d'un paradigme pensé alors comme éternel. Pourtant, le principe de la réduction du temps de travail avait déjà été traité par la précédente majorité de droite, la loi « de Robien » adoptée en 1996 accordant des aides en contrepartie de réduction de temps de travail. Mais cette approche se fondait sur le recours à la négociation collective d'entreprise, interprofessionnelle et de branche refusant d'adopter une réduction universelle pour toutes les entreprises. Le parti socialiste était également traversé par ces débats lors de la préparation de la future loi « Aubry ». L'aile gauche du parti prônant l'égalité des règles par la seule loi obtint gain de cause. La pertinence de cette approche a été, depuis lors, sans cesse discutée.

Au-delà de la critique, c'est peut-être davantage le rôle dévolu plus généralement au droit du travail et plus encore son incidence – certains diraient même sa responsabilité – dans la bonne marche et la compétitivité des entreprises françaises qui ont été débattus. Certes, ce débat était loin d'être nouveau. Mais la mondialisation de l'économie, la prédominance d'un secteur tertiaire par rapport au secteur industriel induisant un monde salarial morcelé, peut-être également l'évolution déclinante de l'influence des organisations syndicales de salariés, se sont probablement répercutées sur la façon dont le rôle du droit du travail a été, collectivement, appréhendé.

■ XXI^e siècle : émergence d'un droit réversible du travail

Il est un fait que la plupart des réformes du droit du travail des vingt dernières années ont été marquées par un souci d'adaptation du droit antérieur. Certains y ont vu une dangereuse déconstruction du droit du travail et d'acquis sociaux ⁽⁵⁾, à la main d'un néolibéralisme triomphant, d'autres ont pu saluer un pragmatisme soucieux de répondre à plusieurs objectifs considérés comme indispensables à la bonne marche des entreprises : simplification des règles, pérennité du contrat, maîtrise des passifs, amélioration de la compétitivité et sécurisation des relations individuelles comme collectives de travail. Le terme fréquemment employé est celui de la « flexicurité » ⁽⁶⁾. On pourra préférer parler de réversibilité du droit du travail ⁽⁷⁾. Les exemples ne manquent pas pour illustrer cette évolution : loi du 4 mars 2004 actant l'émancipation de la négociation collective d'entreprise à l'égard de la branche (conclusions d'accords moins favorables, négociation en l'absence de représentants syndicaux sous réserve de l'autorisation par l'accord de branche, etc.) ; loi du 25 juin 2008 créant notamment la rupture conventionnelle homologuée modifiant très sensiblement le droit de la rupture du contrat de travail ; loi du 20 août 2008 révisant les règles de représentativité des organisations syndicales et augmentant la négociation collective sans représentation ; loi du 17 août 2015 instituant un nouveau système de regroupement des instances représentatives et

permettant aux partenaires sociaux de modifier conventionnellement le nombre, le rythme et les thèmes des négociations obligatoires ; loi du 8 août 2016 posant les bases d'une nouvelle architecture du Code du travail et organisant la primauté de l'accord d'entreprise en matière de temps de travail.

Enfin, les ordonnances « Macron » du 22 septembre 2017 consacrant une nouvelle articulation des conventions et accords collectifs, fusionnant les instances représentatives au sein du comité social et économique (CSE), et visant à sécuriser la rupture du contrat de travail par l'adoption d'un barème d'indemnisation des licenciements sans cause réelle et sérieuse s'imposant aux tribunaux. Cette dernière réforme n'aurait probablement pas pu être mise en œuvre sans les précédentes qui ont lentement fait évoluer les états d'esprit. Reste aujourd'hui à mesurer la portée concrète de ces évolutions, que ce soit au regard des relations individuelles ou collectives de travail.

Relations individuelles : entre sécurisation des ruptures et ubérisation ?

Parmi les mesures les plus débattues dans l'espace public autant que devant les tribunaux, la sécurisation des ruptures, aujourd'hui, et l'ubérisation des relations de travail, demain, constituent deux illustrations de ce « droit réversible ».

■ Sécurisation des ruptures : un nouveau paysage restant à parachever

La rupture du contrat de travail peut désormais prendre plusieurs formes, là où auparavant seuls existaient le licenciement et la démission (hors les cas liés à la prise de la retraite). Cette diversité actuelle des modes de rupture se conjugue avec une sécurisation des sanctions des licenciements injustifiés.

Quatre dispositifs majeurs doivent retenir l'attention : la rupture conventionnelle individuelle, la rupture conventionnelle collective, les accords de performance collective et la « barémisation » de l'indemnité pour licenciement sans cause réelle et sérieuse.

◆ Rupture conventionnelle homologuée (RCH)

Adoptée en 2008, la RCH ⁽⁸⁾ est un mécanisme de rupture réputé « d'un commun accord » et soumis au contrôle de l'administration du travail. Douze ans plus tard, son succès ne s'est pas démenti. La Cour de cassation n'est pas étrangère à ce succès après avoir écarté bon nombre de motifs de nullité qui lui avaient été soumis : conclusion en cours de congé maternité ⁽⁹⁾ ou avec un salarié déclaré inapte à la suite d'un accident du travail ⁽¹⁰⁾, erreur sur la date d'expiration du délai d'homologation, stipulation d'une indemnité spécifique inférieure à celle prévue par les textes ⁽¹¹⁾. La nullité suppose d'établir un vice du consentement ⁽¹²⁾ ou une fraude de l'employeur, qui sont des hypothèses spécifiques ou délicates à démontrer.

◆ Rupture conventionnelle collective (RCC)

Toujours sous le contrôle de l'administration du travail, un cadre légal est donné aux plans de départs volontaires autonomes avec la création de la RCC, laquelle permet de conclure un accord collectif organisant la rupture d'un commun accord du contrat de travail. Cette rupture, exclusive du licenciement ou de la démission, ne peut être imposée par l'une ou l'autre des parties. Ce dispositif a l'avantage de permettre une rupture collective des contrats, sans que l'employeur n'ait à appliquer le droit des licenciements économiques, en ce compris la procédure d'information-consultation du CSE, les critères d'ordre, la priorité de réembauche, le congé de sécurisation professionnelle ou le congé de reclassement.

Là encore, le recours significatif à ce système ⁽¹³⁾, démontrant l'assentiment des organisations syndicales majoritaires ayant conclu les accords les prévoyant, est une illustration particulièrement remarquable de l'évolution effectuée par le droit du travail en France.

◆ Accord de performance collective (APC)

Dans le prolongement des lois de sécurisation de 2013 (accords de mobilité interne et de maintien dans l'emploi), puis « El Khomri » de 2016 (accords de préservation ou développement de l'emploi), les « ordonnances Macron » de 2017 ont mis en place un dispositif unifié permettant de conclure des accords majoritaires simplifiés sur le temps de travail, la rémunération et la mobilité. Point saillant, ces accords permettent à l'employeur de modifier le contrat de travail, sans avoir à obtenir l'accord du salarié. Son refus justifie alors son licenciement sur la base de la procédure pour motif personnel sans application des procédures de licenciement pour motif économique (obligation d'adaptation, reclassement).

◆ « Barémisation » : le trou du sapeur camember ?

Enfin, mesure phare initiée en 2015 et concrétisée en 2017, la « barémisation » de l'indemnité pour licenciement sans cause réelle et sérieuse impose aux tribunaux des montants d'indemnisation encadrés par un plancher et un plafond. Mais deux zones d'ombre entachent l'accomplissement de cet objectif. D'une part, nombreux sont ceux à contester la conformité de la loi aux traités internationaux, et ce malgré la validation du dispositif par le Conseil constitutionnel ⁽¹⁴⁾, par le Conseil d'État ⁽¹⁵⁾, et l'avis de la Cour de cassation jugeant le dispositif compatible avec la convention de l'Organisation internationale du travail ⁽¹⁶⁾. Si certaines juridictions ont accepté d'appliquer sans réserve le barème ⁽¹⁷⁾, d'autres continuent de résister ⁽¹⁸⁾.

D'autre part, le plafonnement de l'indemnisation incite les salariés à solliciter la réparation de préjudices distincts de la rupture, voire la reconnaissance d'une mesure discriminatoire ou d'une violation d'une liberté fondamentale de l'employeur afin de solliciter des motifs hors du champ du barème.

La nature a horreur du vide et il en résulte un développement d'un contentieux de la rupture plus complexe, visant à contester le licenciement sur ces

fondements, conduisant parfois à des stratégies anticipées de part et d'autre, aux fins de constituer des dossiers étayés ⁽¹⁹⁾. Ces situations s'éloignent, c'est peu de le dire, de l'objectif de sécurisation affiché.

■ « Ubérisation » : le nouveau défi législatif

◆ Vigilance des juges

De prime abord, on pourrait se borner à constater que si l'ubérisation est un phénomène de société, elle semble être un « non-sujet » juridique. En effet, dans les affaires « Take it easy » ⁽²⁰⁾ et « Uber » ⁽²¹⁾, la Cour de cassation applique strictement le critère du contrat de travail salarié dégagé dans une jurisprudence constante issue notamment d'un arrêt « Société générale », rendue il y a vingt-cinq ans ⁽²²⁾.

◆ Prise en compte législative

Le législateur s'est néanmoins saisi de cette problématique. En 2016, ayant renoncé à instituer une présomption certaine de salariat, il a introduit dans le Code du travail une « responsabilité sociale des plateformes » des donneuses d'ordre. Désormais, les plateformes concernées prennent en charge la cotisation du travailleur, sous certaines conditions, qui souscrit une assurance couvrant le risque d'accidents du travail ou a adhéré à l'assurance volontaire en la matière.

Il a ensuite cédé au désir de convergence entre la protection du salarié et celle du travailleur indépendant : le congé maternité des travailleuses indépendantes a été aligné sur celui des salariées, un droit à la formation pour tous a été institué et le régime social des indépendants a été supprimé, ceux-ci ayant été intégrés au sein du régime général de la Sécurité sociale.

Encore en construction, la situation des travailleurs de plateforme est débattue entre prééminence du droit du travail et recherche d'un statut nouveau hybride. Une proposition de loi « visant à rétablir les

droits sociaux des travailleurs numériques » a été rejetée par le Sénat début 2020, puis un rapport d'information sur le droit social applicable aux travailleurs indépendants économiquement dépendants lui a été remis en mai 2020. Le 1^{er} décembre 2020, un rapport « Réguler les plateformes numériques de travail », écartant l'idée d'un statut hybride entre salariat et indépendants, a été remis au Premier ministre.

Enfin, le 20 janvier 2021, un rapport d'information a été remis à l'Assemblée nationale par la Commission des affaires européennes sur la protection sociale des travailleurs des plateformes numériques. Ses rédacteurs appellent à améliorer l'accès à la protection sociale « socle ». A cet égard, des plateformes ont déjà choisi d'offrir à leurs travailleurs une assurance couvrant les frais médicaux et la perte de revenus en cas d'arrêt de travail ou une couverture maladie complémentaire à l'indemnisation de la Sécurité sociale.

Cette multiplication des rapports paraît être le signe d'un embarras législatif, peut-être aussi celui d'un « en même temps » sur un sujet souffrant d'une absence de recul et pour lequel on ne sait pas forcément s'il faut laisser les salariés d'une nouvelle génération se diriger vers une façon individuelle de travailler ou s'il faut la prémunir d'une absence d'appartenance à toute collectivité de travail, qui dispose de moyens juridiques pour protéger les siens. Il y a là un défi de société inédit.

Relations collectives : le chemin de crête entre renforcement et simplification du dialogue social

Les relations collectives de travail prennent le contre-pied du rapport de force existant entre employeur et salariés, et organisent à ce titre la représentation collective du personnel via, d'une part les instances représentatives, et d'autre part la négociation collective. Ces deux piliers des

relations sociales ont fait l'objet de réformes successives visant tant à simplifier les relations qu'à renforcer l'autorité des conventions collectives.

■ Bouleversement de la représentation du personnel et des dépassements des seuils d'effectifs

◆ Fusion

Timidement initiée en 1993, étendue en 2015 et finalement consacrée en 2017, l'unification des instances représentatives du personnel est désormais la règle. Le CSE s'est donc substitué aux délégués du personnel, au comité d'entreprise et au CHSCT. Cette réforme a notamment conduit, selon les effectifs de l'entreprise, à une réduction du nombre de représentants et des heures de délégation.

◆ Sécurisation à court terme

Les ordonnances de 2017 ont également significativement modifié les règles de dépassement de seuils d'effectifs, puisque la mise en place du CSE suppose que les seuils de 11 salariés et 50 salariés aient été atteints pendant douze mois consécutifs, contre douze mois consécutifs ou non au cours des trois dernières années ⁽²³⁾. Cela doit permettre aux petites entreprises d'embaucher sans avoir à craindre les effets de seuils.

Si elle se présente comme une réforme louable, la fusion des instances est sujette à critiques. D'abord, la centralisation de la représentation induit un éloignement des lieux de collectivité de travail. Certes la disparition des délégués du personnel est compensée par la mise en place de représentants de proximité, mais celle-ci est purement facultative. Ensuite, certains redoutent que la suppression du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, qui avait vocation à intervenir en matière de santé et sécurité sur les projets développés par l'employeur, puisse conduire à un déficit de prise en compte de ces sujets. Ici encore, le législateur a prévu un palliatif

avec les commissions santé et sécurité, mais elles aussi sont facultatives pour un grand nombre d'employeurs ⁽²⁴⁾.

Dès lors, si l'employeur voit le risque lié à une carence fautive atténué, il pourrait voir émerger de nouveaux risques en matière de santé et de sécurité si ces sujets devaient être délaissés.

■ Négociation collective

◆ Légitimation

Le législateur va s'efforcer de légitimer la négociation collective, en rompant en 2008 avec la présomption de représentativité dont bénéficiaient certaines organisations syndicales et en instituant un dispositif reposant sur une représentation « démontrée » et non plus « présumée », fondée sur les résultats électoraux.

Parallèlement, les conventions et accords collectifs doivent être signés, par principe, par des organisations syndicales « majoritaires ». La légitimité des urnes se traduit par une faculté nouvelle de négocier et conclure.

Cela a été justifié, notamment par un pouvoir nouveau conféré à la convention et à l'accord collectif. Jusqu'alors, une telle convention ne pouvait contenir que des clauses instituant des avantages globalement plus favorables que les normes collectives supérieures hiérarchiquement (professionnelles, interprofessionnelles). Désormais, mis à part certaines garanties sociales listées par la loi, la convention ou l'accord collectif peut appliquer des garanties sociales moins favorables. Chacun comprend que la signature syndicale majoritaire validant une telle approche *in pejus* implique l'obtention de droits par ailleurs compensant l'effort ainsi validé.

Hormis les champs de la négociation « verrouillés », il est donc possible de proposer aux partenaires sociaux de valider des réductions de droits conventionnels en recherchant quelles peuvent être les compensations acceptables.

Ne perdons pas de vue que les branches professionnelles sont invitées par la loi à fusionner de telle sorte que ces lieux de négociation pourront, peut-être moins que par le passé, identifier le bon compromis, si plusieurs métiers et activités composent la branche. Il peut alors être utile de disposer de négociateurs dans l'entreprise capables de mener l'adaptation nécessaire.

◆ Négociation de proximité

Dans cette optique, il ne faut pas perdre de vue que des accords collectifs peuvent être conclus par voie référendaire dans des entreprises de moins de 20 salariés dépourvues d'institutions représentatives élues et par ces dernières dans les entreprises de plus de 11 salariés et de moins de 50 salariés.

A admettre que les chefs d'entreprises concernés aient conscience de ces nouvelles possibilités, il y a là bien des pistes d'adaptation des situations économiques et financières de l'entreprise, à travers des accords qui peuvent être le cas échéant à durée déterminée, par exemple le temps de traverser une période difficile, que ce soit dans l'immédiat dans le cadre de l'actuelle crise sanitaire ou demain, dans une période que l'on souhaite à tous revenue à la normale.

Notes

1. Jean-Emmanuel Ray, Droit du travail, droit vivant. La relation individuelle de travail, Wolters Kluwer, 26^e édition, 2018.

2. Alain Supiot, « Pourquoi un droit du travail ? », Droit social, 1990, pp. 485-492, spéc. p. 487.

3. Lequel sera complété par la loi du 25 mars 1919 définissant un cadre juridique pour les conventions collectives.

4. Jacques Le Goff, Du silence à la parole. Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours, PUR, 2004.

5. En ce sens : Gilles Auzero, Dirk Baugard et Emmanuel Dockès, Droit du travail, Précis Dalloz, 34^e édition, 2021.

6. *La Commission des Communautés européennes a défini la flexicurité comme « une stratégie visant à améliorer simultanément la flexibilité et la sécurité sur le marché du travail ». Voir « Vers des principes communs de flexicurité : des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité », juin 2007.*
7. *Gérard Lyon-Caen, Le droit du travail. Une technique réversible, Dalloz, 1995.*
8. *Dispositif créé par l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008.*
9. *Cass. soc., 25 mars 2015, n° 14-10.149, publié.*
10. *Cass. soc., 9 mai 2019, n° 17-28.797, publié.*
11. *Cass. soc., 8 juillet 2015, n° 14-10.139, publié.*
12. *Le vice peut par exemple résulter de la dissimulation de l'existence d'un plan de sauvegarde de l'emploi en cours de préparation et dont pourrait bénéficier le salarié (Cass. soc., 6 janvier 2021, n° 19-18.549).*
13. *En juin 2020, 371 accords avaient été conclus (rapport intermédiaire du comité d'évaluation des ordonnances travail du 22 septembre 2017, France Stratégie, juillet 2020).*
14. *Décision n° 2018-761 DC du 21 mars 2018.*
15. *Conseil d'Etat, référés, 7 décembre 2017, n° 415243.*
16. *Cass. plénière, avis, 17 juillet 2019, n° 15012 et n° 15013, publiés.*
17. *Cour d'appel (CA) Paris, 26 janvier 2021, n° 18/12981 ; CA Limoges, 2 novembre 2020, n° 19/00842.*
18. *Conseil de prud'hommes (CPH) de Bobigny, 16 décembre 2020, RG F19/00680 ; CPH Angoulême, 9 juillet 2020, RG F 19/00184.*
19. *Force est de constater que le contentieux prud'homal a significativement diminué entre 2010 et 2019 (près de 218 000 nouvelles affaires enregistrées en 2010 contre 122 131 en 2019). Mais depuis 2017, la baisse rencontrée se montre moins significative.*
20. *Cass. soc., 28 novembre 2018, n° 17-20.079, publié.*
21. *Cass. soc., 4 mars 2020, n° 19-13.316, publié.*
22. *Cass. soc., 13 novembre 1996, n° 094-13.187, publié.*
23. *S'agissant de l'accès à la participation obligatoire, le seuil de 50 salariés s'apprécie pendant 60 mois consécutifs.*
24. *La commission santé et sécurité doit être obligatoirement créée au sein du CSE dans les entreprises ou établissements distincts d'au moins 300 salariés et dans certains établissements, notamment ceux comportant une installation nucléaire de base ou classés Seveso.*

LES NOUVELLES TRAJECTOIRES DU DROIT DU TRAVAIL

Grégoire Loiseau

Professeur, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Consultant, cabinet Flichy Grangé Avocats

Les nouvelles trajectoires du droit du travail désignent les évolutions majeures de la norme sociale à l'époque contemporaine. C'est la conception de la norme qui change : la norme légale d'ordre public demeure, mais elle doit composer avec des normes collectives pensées comme des normes de proximité pour s'adapter aux besoins des entreprises. C'est aussi le sens de la norme qui se modifie : sans cesser de protéger la partie faible, le droit se préoccupe de la personne du travailleur, dont il garantit le respect, et n'hésite plus à soutenir les intérêts des entreprises en instituant des règles qui les servent directement.

Le droit du travail a connu, dans une période récente, d'importantes évolutions. Ces évolutions ne sont pas le seul développement des normes qui se produit dans toutes les branches du droit pour les besoins de leur adaptation. Ce sont, plus en profondeur, des mouvements qui traversent le droit du travail et le font bouger sur ses bases pour emprunter de nouvelles trajectoires. Il faut, pour le mesurer, remonter brièvement en arrière et relever – c'est une banalité – que le droit du travail s'est construit depuis le début du XX^e siècle dans un objectif de protection du salarié, partie faible au contrat, au moyen de normes impératives donnant corps à un ordre public social. Parvenu au commencement du XXI^e siècle, le droit du travail présente un degré de maturité et de sophistication qui en fait un modèle d'organisation des relations de travail, quoi qu'en disent certains esprits chagrins qui y voient une somme inutilement complexe. C'est un droit reposant structurellement sur des normes légales, ayant un

caractère impératif auquel il peut être dérogé dans un sens plus favorable, normes qui sont par ailleurs générales et impersonnelles en ce sens qu'elles s'appliquent à tous les salariés de toutes les entreprises établies sur le territoire national.

En 2021, le droit du travail n'a plus exactement la même physionomie. Les normes légales occupent toujours une place principale, mais certaines sont devenues supplétives à mesure que l'ordre public reflue. Dans l'ordonnancement normatif, l'espace que ce reflux libère est ouvert à la négociation collective et peut en conséquence être occupé par des normes conventionnelles. Promues pour s'ajuster aux spécificités des entreprises, ces normes collectives sont avant tout pensées comme des normes de proximité. Du coup, de générales et impersonnelles, une partie des normes deviennent spéciales et propres à la situation et aux besoins particuliers des entreprises et de leurs communautés de travail. C'est, en d'autres termes, la conception de la norme sociale qui évolue.

Conjointement, la norme n'a plus pour seule boussole la protection des salariés parties faibles aux contrats de travail. Sans parler d'un changement de cap, le droit du travail se préoccupe aussi des intérêts des entreprises et élabore des outils afin de les servir. Cette considération des intérêts des employeurs n'est certes pas nouvelle. Mais elle apparaît, ces dernières années, décomplexée avec l'idée que, sans cesser de protéger les travailleurs, le droit social est également un instrument de régulation de l'activité professionnelle. La démarche est ici celle du législateur qui met en place des dispositifs dont l'objet immédiat est de sécuriser des mesures patronales. Cette démarche en côtoie une autre, de sensibilité très différente, que mène surtout la Cour de cassation pour assurer la défense du salarié au point de vue, non plus de sa qualité de contractant, mais de sa condition de personne au travail. L'attention portée à la personne du salarié est un aspect de plus en plus saillant d'un droit qui s'organise pour en garantir le respect. Dans tous les cas, c'est le sens de la norme sociale qui évolue.

La conception de la norme sociale

Le droit du travail se singularise depuis toujours par l'abondance de ses sources et la diversité des types de normes qu'il structure : normes légales, réglementaires, normes conventionnelles, normes contractuelles, normes professionnelles que sont les usages et engagements unilatéraux de l'employeur. A cela s'ajoutent, à un rythme croissant, des normes patronales dont le règlement intérieur fut longtemps l'archétype avant qu'elles prolifèrent : charte sur la déconnexion, charte sur le télétravail, plans d'action, etc. S'ajoutent aussi, plus récemment, des « techno-normes » spontanément élaborées par le ministère du Travail en dehors de toute habilitation législative. La crise sanitaire les a vu exploser : protocole sanitaire en entreprise, questions-réponses, foires aux questions, etc. Bien que le Conseil d'Etat les ait qualifiées de simples recommandations – s'agissant du principe du port du masque en entre-

prise et du recours au télétravail –, nombre de ces mesures se présentent en réalité comme des normes prescriptives. La méthode est, à dire vrai, perturbante.

Plus encore que la typologie des normes, c'est leur contribution respective à la constitution du droit du travail qui cristallise l'une des évolutions majeures de ce droit. Le premier acte est un reflux de l'ordre public, figure de proue d'un droit du travail historiquement dédié à la protection du salarié. Ce mouvement, recherché pour stimuler l'adoption de normes conventionnelles, s'accompagne d'un autre, qui est lié à la primauté donnée à la norme d'entreprise. Le résultat est que la norme de proximité est appelée à se développer à rebours d'un droit du travail jusque-là légalement constitué dans un esprit d'universalité.

■ Le reflux de l'ordre public social

L'ordre public social, tel qu'il se représentait avant la loi du 8 août 2016, s'est fractionné, divisé en deux morceaux dont l'un constitue le bloc dénommé « ordre public » tandis que l'autre s'est fondu dans les dispositions supplétives. En transférant certaines normes au sein des dispositions supplétives, le législateur a entendu étendre corrélativement le champ ouvert à la négociation collective. Si ce découpage n'entraîne pas toujours un déclassement de la règle légale devenue subsidiaire, la réduction de l'ordre public n'en est pas moins réelle. Celui-ci n'a plus objectivement la même masse avant et après la loi du 8 août 2016, et plus encore après les ordonnances du 22 septembre 2017 qui ont élargi les déclinaisons du triptyque – « ordre public », « champ de la négociation collective », « dispositions supplétives » – à de nombreuses matières du droit social.

La fonction de l'ordre public a elle-même évolué. Il recoupe toujours, pour une partie, l'ordre public social composé de règles concourant à la protection des salariés en déterminant un seuil minimum de garantie. Mais il est aussi conçu, dans le cadre du triptyque, comme un référentiel sur la base duquel les partenaires sociaux sont libres d'élaborer leurs propres normes en complétant ou en précisant les règles à

appliquer. Sa fonction, de ce point de vue, est de fournir un cadre commun de référence que prolongent les dispositions conventionnelles à adopter et, à défaut, les dispositions légales supplétives. Il ne s'agit pas en cela d'un noyau dur indérogeable car le but n'est pas nécessairement de restreindre ou de freiner la liberté conventionnelle. On y voit plutôt un socle normatif inamovible en ce qu'il ne peut être modifié par les dispositions conventionnelles ou supplétives. Il tient lieu d'infrastructure et c'est la conjonction de ses règles avec celles issues de la négociation collective ou celles prévues de manière supplétive qui assure le traitement de la situation juridique.

Cette démarche induit alors une hiérarchisation des règles. Quand, auparavant, l'ordre public social rassemblait principalement les règles protectrices des salariés sans distinction entre elles, le nouvel ordre public opère une sélection parmi celles-ci en ne retenant que les principes structurants, essentiels à la conception du régime sur une question de droit particulière. Les autres dispositions sont reléguées au sein des dispositions supplétives qui ne s'appliquent qu'en l'absence de norme négociée. Les règles légales se retrouvent donc scindées dans un esprit de hiérarchie puisque certaines sont nécessairement applicables tandis que les autres ne le sont que par défaut. Voulu pour favoriser la négociation collective et la fabrication de normes au moyen d'accords d'entreprise, le démembrement de l'ordre public social a aussi pour effet recherché de réduire la place des règles générales et impersonnelles au profit de normes spéciales adaptées à un environnement professionnel particulier, conçues en considération de la situation de l'entreprise. L'ordre public subsistant fait du coup office de droit commun du travail, entendu comme un corps de règles incompressible.

■ La faveur de la norme de proximité

Le principe de proximité pèse sur ces évolutions. L'esprit des récentes réformes est de mettre prioritairement à profit l'espace ouvert à la négociation collective pour élaborer des normes d'entreprise,

privilegiées en raison de leur faculté d'ajustement aux spécificités de chaque entité employeur. Cette décentralisation de la norme applicable aux relations de travail et la faveur pour la norme de proximité se concrétisent juridiquement par la primauté donnée à l'accord d'entreprise sur l'accord de branche. La formule aboutit, en pratique, à dégager de larges marges d'adaptation pour adopter des normes *intuitu firmæ*. Certaines instances, comme le comité social et économique, peuvent être en grande partie modelées par accord collectif en fonction du biotope professionnel. Le rôle dévolu à la convention collective va même jusqu'à lui confier l'exclusivité de la constitution d'institutions au sein de l'entreprise. C'est, ici, le conseil d'entreprise dont la loi détermine la nature des compétences tandis qu'il est attendu de l'accord d'entreprise de préciser le domaine d'exercice de ses prérogatives. C'est, là, les représentants de proximité que le législateur permet de mettre en place par accord d'entreprise en reconnaissant à cet effet aux partenaires sociaux une très grande liberté d'aménagement, notamment pour définir leurs prérogatives et les moyens de leur exercice. Ce monopole de l'accord collectif pour mettre en œuvre certains dispositifs peut être regardé comme le point culminant du mouvement de conventionnalisation du droit du travail. Il n'y a même plus, pour pallier l'absence d'accord, de normes légales supplétives.

Dans certains cas, le législateur prévoit tout de même une norme supplétive en l'absence d'accord collectif. Mais elle n'est plus légale : son élaboration est confiée à l'employeur avec l'idée que, pour permettre le traitement de la situation juridique au moyen d'une norme de proximité, la norme patronale a une capacité d'ajustement que n'a pas, par nature, la norme légale de portée générale. La norme patronale est dans ces conditions de plus en plus souvent sollicitée, que ce soit pour définir les conditions d'exercice du télétravail, pour organiser les modalités du droit à la déconnexion des salariés, pour sélectionner les critères relatifs aux objectifs de progression en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et les actions à mener, pour identifier, le cas échéant, le nombre et le périmètre des établissements distincts, pour mettre en place le vote électronique,

etc. Dans ces domaines, et dans d'autres, l'employeur paraît le mieux placé pour définir des normes qui, parce qu'elles sont nécessaires ou utiles à la régulation des relations de travail, doivent pouvoir être adoptées au niveau de l'entreprise à défaut de faire l'objet d'un accord collectif. Supplétive, la norme patronale est alors également subsidiaire en ce qu'elle ne peut être unilatéralement adoptée que parce qu'un accord collectif, qui avait vocation à régir prioritairement la situation, n'a pas été conclu. La Cour de cassation induit de cette supplétivité qu'un processus de négociation doit avoir été préalablement loyalement engagé par les partenaires sociaux avant de laisser la main à l'employeur si un accord n'a pu être conclu.

Le sens de la norme sociale

Les nouvelles trajectoires du droit du travail s'illustrent aussi dans les orientations données à la norme sociale. D'un côté, le législateur est plus sensible, aujourd'hui qu'hier, aux intérêts professionnels des entreprises qu'il n'hésite plus à soutenir ouvertement en instituant des règles qui les servent directement. De l'autre côté, le droit ne s'intéresse plus d'une seule manière aux salariés. Sans cesser de protéger la partie faible en situation d'inégalité contractuelle, il se préoccupe également de la personne du travailleur dont il garantit le respect au sein de la communauté de travail. Soucieux d'égalité, de droits et libertés fondamentaux, ce mouvement imprime un sens axiologique à la norme sociale.

■ Le service des intérêts de l'employeur

Le droit du travail n'est pas clivé au point d'ignorer les intérêts professionnels des entreprises. Mais il est dans son ADN d'être asymétrique comme l'est la relation de travail sous l'emprise des pouvoirs de l'employeur. La législation contemporaine, tout en godillant entre les intérêts respectifs des salariés et ceux des employeurs, a ceci de remarquable qu'elle adopte des règles dont l'objet est de sécuriser sans

détour la situation des entreprises. La soumission des « grands » licenciements économiques collectifs au contrôle de l'administration a été ainsi conçue pour faire échec aux interventions du juge judiciaire dans les procédures de licenciement. La barémisation des indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse poursuit un objectif de prévisibilité tandis que le législateur s'emploie à limiter le risque de contentieux en réduisant la durée du délai de prescription des actions relatives à la rupture du contrat. En se projetant au-delà de ces illustrations, il est signifiant que, alors que le juge judiciaire a toujours activement œuvré à la conception d'un droit protecteur des salariés, l'objectif de sécurisation dont le législateur actuel se fait le champion se traduit par une politique de déjudiciarisation. Cette régression du rôle du juge, visible aussi dans la prédétermination de motifs réels et sérieux de licenciement lors de la rupture d'un contrat de chantier ou d'opération ou en cas de rupture consécutive au refus d'une mesure prise en application d'un accord de performance collective, ne manque pas d'inquiéter.

Aussi, pour donner une légitimité au service des intérêts des employeurs, le législateur fait d'autres fois appel à leur capacité de conclure des accords collectifs, capacité qu'il a généralisée à toutes les entreprises quel qu'en soit l'effectif. L'accord collectif est devenu le moyen de mettre en place des dispositifs permettant de procéder à un traitement conjoncturel ou structurel de l'activité professionnelle : accord de modulation du temps de travail, accord de rupture conventionnelle collective, accord de performance collective. Ce dernier est particulièrement virulent, faisant pièce du traditionnel principe de faveur qui voulait qu'un accord collectif de travail ne puisse déroger aux contrats individuels de travail que dans un sens plus favorable aux salariés. Les accords collectifs de travail ont, plus que par le passé, l'allure de couteaux suisses.

■ La centralité de la personne du salarié

La considération de la personne du salarié est un autre intérêt qui polarise le sens de la norme sociale.

Certes, les lois ouvrières qui préfiguraient l'élaboration du droit du travail incarnaient déjà les travailleurs pour en protéger certains en raison de leur âge ou de leur sexe. Mais la réglementation du travail des enfants et du travail des femmes n'avait pour objet que la protection de leur force de travail, sans considération pour la personne elle-même. La garantie des droits de la personne, tardive en droit commun, l'a été plus encore en droit du travail, celui-ci n'y ayant prêté attention qu'à la toute fin du XX^e siècle. La progression, depuis, est fulgurante. Le vétéran, le droit au respect de la vie privée, est aujourd'hui solidement ancré et génère de nouveaux droits professionnels, comme le droit à la déconnexion. Le cadet, le droit à la protection des données à caractère personnel, commence à faire carrière sous la poussée du règlement général sur la protection des données (RGPD). Le respect de la personne s'exprime aussi dans des règles fortes qui sont de mieux en mieux armées par la jurisprudence pour lutter de manière effective contre des pratiques qui déprécient l'individualité de l'être ou qui attentent à sa dignité : les discriminations, directes et indirectes, le harcèlement moral, le harcèlement sexuel.

La centralité de la personne au travail est toutefois bien plus que cela. Elle est l'enjeu majeur de l'évolution du droit du travail à une époque où le travailleur évolue toujours davantage dans un environnement technologique susceptible de dégrader la dignité de la personne. De l'utilisation apparemment bénigne de puces RFID implantées dans la paume de la main des salariés à la gestion et au contrôle algorithmiques de leur activité au moyen de capteurs ou d'accessoires connectés ; de l'obéissance aux instructions de systèmes d'intelligence artificielle au risque qui n'est probablement qu'une question d'années d'augmentation des capacités psychiques et/ou physiques des travailleurs, c'est la dignité de la personne qui pourrait, à mesure que l'on accepte ces technologies pour leur utilité, être corrompue. L'enjeu est de taille car de nombreuses règles du droit du travail, pensées pour les modes de travail de l'ère industrielle, ne doivent pas seulement être adaptées, aménagées, mais reconsidérées dans le contexte des nouvelles possibilités technologiques. De sa capacité à se renouveler dépend alors que le droit du travail évolue vers un droit de plus en plus technique ou qu'il continue de progresser dans le sens d'un droit de l'humain au travail.

UNE ÉVOLUTION HEUREUSE DU DROIT DU TRAVAIL

Emmanuel Joffre

Directeur des ressources humaines groupe, Scor

Vincent Guerry

Responsable des relations sociales, Scor

Loin des stéréotypes, le droit du travail français poursuit sa transformation. Cette évolution marque en profondeur, et depuis désormais de nombreuses années, la vie quotidienne des entreprises, des salariés et de ses praticiens. S'il reste le droit du lien de la subordination entre un employeur qui rétribue et un salarié qui réalise une activité, il s'adapte aux différentes dimensions de notre société. Nous allons voir comment.

Dans notre monde digital, il est loin le temps où l'exemplaire du Code du travail trônait, en majesté et en autorité, sur le bureau des juristes en entreprise, au gré des éditions annuelles, tel l'annuaire téléphonique jamais tout à fait à jour. Aujourd'hui, le Code du travail continue plus souvent à veiller sur les équipes des ressources humaines, sur les avocats et les représentants du personnel, tel un vestige d'une époque révolue ou un ancien et fidèle compagnon de route, qui rassure.

Si on regarde son évolution sur vingt ans, il est frappant de voir à quel point le droit du travail a continué sa mue dans un environnement pourtant hostile, où le salariat est parfois décrié, et où se déve-

loppent différentes formes d'entrepreneuriat, plus ou moins choisies (autoentrepreneur, portage salarial, etc.).

Le droit du travail reste le droit du lien de la subordination entre un employeur qui rétribue et un salarié qui exécute. Mais les attendus associés au rôle d'employeur ont changé, tout comme les attendus associés au rôle du salarié, dans un mouvement sociétal global qui exprime, voire revendique, des besoins nouveaux exacerbés par la crise sanitaire actuelle. La loi de l'offre et de la demande d'emploi devient plus complexe, dans un contexte économique tendu, dégradé, qui creuse le fossé entre les outsiders et les insiders, mais également entre les insiders eux-mêmes, selon leurs qualifications et leurs capacités à renouveler leurs compétences.

Le droit du travail s'est donc adapté aux différentes dimensions de notre société, pour tenter de synthétiser les considérations économiques, sociales, démographiques, technologiques et environnementales qui gouvernent notre époque, au gré des élections et des majorités politiques. Il ne s'est pas affranchi de ce qui constitue son ADN, à savoir la relation contractuelle et les droits et devoirs de l'employeur et du salarié ; il a même cultivé cette fibre originelle, en faisant preuve d'innovation. Il a aussi investigué de nouvelles dimensions : la défense et l'expression des libertés fondamentales, la participation à la vie de la cité qu'est l'entreprise, la promotion de la transparence, etc. Mais il a surtout inversé le schéma traditionnel selon lequel la norme s'imposait *in abstracto*, pour retenir une approche *in concreto* : une fois posé le cadre et les grands principes, le droit du travail doit essentiellement s'écrire au plus près de la réalité des entreprises, avec les acteurs internes dans un esprit de dialogue et de responsabilité.

Un outil de transformation de l'entreprise...

Sous l'angle opérationnel, le droit du travail peut être vu comme un outil de transformation de l'entreprise : il permet à la fois de mettre en œuvre sa stratégie et d'ajuster son organisation pour l'adapter à ses enjeux. Une palette de dispositions lui est alors offerte, allant de la modification des conditions de travail au plan de sauvegarde de l'emploi. Le droit du travail ne restreint donc pas la liberté d'entreprendre et le pouvoir de direction de l'employeur. Il les encadre par des garanties, des délais, un formalisme, dispositif parfois contraignant mais finalement utile et nécessaire pour équilibrer la relation employeur-salarié.

Au quotidien, le droit du travail continue à s'articuler autour des relations individuelles et des relations collectives de travail. Il y a d'un côté la vie du salarié dans l'entreprise et de son contrat de travail, depuis son recrutement jusqu'à son départ, en passant par

d'éventuelles périodes de suspensions et évolutions. Et il y a de l'autre côté l'association des salariés à la vie de l'entreprise, leur représentation et la défense de leurs intérêts, via différentes instances, des rendez-vous obligatoires, pour échanger sur l'actualité de l'entreprise et son évolution.

Dans ces deux dimensions, des changements structurants, teintés de pragmatisme, ont marqué les dix dernières années. Mais le droit du travail a aussi réussi sa mue en allant au-delà de son « cœur de métier » pour aborder d'autres dimensions.

■ Une dimension individuelle

Sous l'angle individuel, le « barème Macron », consacré par l'ordonnance du 22 septembre 2017, est une mesure emblématique de la tendance du droit du travail à rechercher la « prévisibilité et la sécurisation des relations de travail ». Désormais en effet, lorsque le juge reconnaît qu'un licenciement est injustifié et dénué de cause réelle et sérieuse, il attribue au salarié une indemnité à la charge de l'employeur dont le montant varie selon l'ancienneté de l'intéressé et la taille de l'entreprise. Ce montant est encadré par un barème, avec une valeur plancher et une valeur plafond, par exemple entre trois mois et dix mois de salaire pour un salarié ayant dix ans d'ancienneté dans une entreprise de plus de onze collaborateurs.

Une telle mesure, qui a fait couler beaucoup d'encre, a pour but d'offrir une plus grande sécurité et une meilleure lisibilité juridique aux entreprises, pour éviter des « traitements différenciés dans des situations comparables ». Elle part en effet du postulat selon lequel un trop grand aléa en cas de licenciement est un frein à l'acte d'embauche par les chefs d'entreprise. Pour le salarié, elle est une garantie d'indemnisation proportionnelle à son ancienneté qui ne ferme pas non plus la porte à d'autres demandes, au titre du harcèlement par exemple, pour lesquelles le barème ne s'applique pas. Pour les deux parties, l'instauration de ce barème est enfin une invitation à rechercher un accord amiable et à éviter la solution contentieuse, pour gagner du temps et s'épargner les affres d'une

procédure fastidieuse, possiblement longue, coûteuse, et permettant par ailleurs de désengorger les tribunaux.

A cet égard, le droit du travail français s'inscrit dans une mouvance européenne, le montant des indemnités allouées par le juge en cas de licenciement abusif étant déjà encadré chez certains de nos voisins européens, notamment au Danemark, en Allemagne, en Espagne ou en Italie. Ce barème encore décrié par certaines juridictions a depuis été validé par la Cour de cassation. Il apporte un cadre objectif, sécurisant et transparent ; charge aux employeurs et aux salariés d'adapter leurs postures.

Au croisement des dimensions individuelle et collective, le droit du travail français met à la disposition des entreprises, depuis quelques années, des leviers puissants de transformation et de simplification des organisations.

Depuis les années 2010, ces dispositifs de mobilité doivent donner lieu à un accord collectif, et donc faire l'objet d'un consensus entre direction et partenaires sociaux. Il s'agit d'aboutir à un équilibre accepté socialement, qui pourra dans une certaine mesure s'imposer aux salariés, en contrepartie de garanties en matière d'employabilité, de maintien des emplois, voire d'accompagnement des salariés volontaires à un départ de l'entreprise. Désormais ce dispositif prend la forme d'un accord de performance collective. Il permet d'aménager la durée du travail, la rémunération dans le respect des minima salariaux, de déterminer les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise, que l'entreprise soit confrontée à des difficultés économiques ou non.

Sans recourir à un plan de sauvegarde de l'emploi ou à un plan de départ volontaire, les entreprises peuvent aussi opter pour la rupture conventionnelle collective, pour à la fois réduire leurs effectifs – sans avoir à justifier de difficultés économiques – et continuer à recruter. Ce dispositif permet de rompre un contrat de travail de manière négociée, dans le cadre d'un accord collectif ; cette rupture ne pouvant pas être imposée par l'employeur ou le salarié.

■ Une dimension collective

Sous l'angle collectif, les règles de la négociation en entreprise avec les partenaires sociaux ont été profondément remaniées depuis 2008, afin de responsabiliser les acteurs et de respecter leur légitimité.

En effet, historiquement toute organisation syndicale présente en entreprise et affiliée aux cinq grandes confédérations historiques (CGT, CFDT, CFTC, FO-CGT et CFE-CGC) pouvait signer un accord collectif, sans considération de son audience réelle auprès des salariés. A l'inverse, les autres organisations syndicales devaient faire reconnaître leur représentativité devant le juge au terme d'un parcours exigeant. La loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail a instauré un mode de conclusion des accords collectifs avec les organisations syndicales majoritaires dans l'entreprise et de nouvelles règles de validité des accords collectifs. Ainsi un accord d'entreprise n'était valable que s'il était signé par un ou des syndicats représentatifs qui avaient recueilli 30 % des suffrages exprimés au premier tour des élections professionnelles et s'il ne faisait pas l'objet de l'opposition d'un ou de plusieurs syndicats représentatifs qui avaient recueilli la majorité des suffrages exprimés au premier tour des élections professionnelles. Il fallait donc un tiers des voix au premier tour des élections professionnelles pour avoir la capacité de signature, et au moins 50 % des voix pour avoir la capacité de s'opposer. Nouveau changement en 2016 lorsque la loi du 8 août 2016 prévoit la généralisation progressive de la règle majoritaire. Un accord collectif portant sur certaines matières comme le temps de travail, pour être valide, devait être signé par des syndicats ayant recueilli « plus de 50 % des suffrages exprimés en faveur d'organisations représentatives au premier tour des élections des titulaires au comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, quel que soit le nombre de votants ». Le taux de suffrage que devaient avoir recueilli les signataires n'était plus d'au moins 30 %, mais de plus de 50 %. Et si les accords d'entreprise étaient conclus par des organisations syndicales représentant plus de 30 % des suffrages exprimés, sans

atteindre le seuil de 50 %, l'une des organisations syndicales signataires pouvait demander à l'employeur d'organiser un référendum auprès des salariés concernés. Enfin, les ordonnances « Macron » de 2017 ont parachevé cette évolution en généralisant depuis le 1^{er} mai 2018 la règle majoritaire pour tous les accords d'entreprise.

Autre évolution significative : la fusion des instances représentatives du personnel – comité d'entreprise (CE), comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), délégués du personnel (DP) – en une seule instance : le comité social et économique (CSE), instauré par ces mêmes ordonnances « Macron ». Précédemment, les entreprises devaient organiser le dialogue social au sein de différentes instances aux prérogatives différentes (l'économie et la marche générale pour le CE, la sécurité et les conditions de travail pour le CHSCT et les réclamations sur le respect des règles au quotidien pour les DP) et dans lesquelles siégeaient souvent les mêmes salariés. Ce dispositif datait de 1982 et des lois « Auroux » et son efficacité faisait débat. La mise en place du CSE depuis 2018 permet désormais de rassembler toutes les compétences dans une même instance, simplifie, voire « débureaucratiser » la gestion des entreprises et les relations sociales au quotidien : des réunions moins nombreuses, des délais plus courts de consultation, un nombre de mandats et des crédits d'heures de délégation réduits. Une grande liberté est laissée aux employeurs et partenaires sociaux pour adapter le fonctionnement du CSE à l'organisation de l'entreprise et de ses spécificités notamment géographiques, tout en laissant la place aux remontées des préoccupations « de terrain » des salariés, avec la possible instauration de représentants de proximité. Le dialogue social a ainsi gagné en lisibilité et en sécurité juridique.

L'étape suivante pourrait être la généralisation du conseil d'entreprise, qui fusionne les prérogatives du CSE et celles des délégués syndicaux, devenant ainsi le seul acteur du dialogue social, pour à la fois être informé et consulté, mais également négocier les accords collectifs dans l'entreprise.

...et de nouvelles dimensions sociétales

Par ailleurs, le droit du travail a pour caractéristique forte d'être directement happé par de nouvelles dimensions sociétales, qu'il intègre régulièrement. Il est ainsi le reflet de l'évolution de la société et de son actualité, sans se cantonner à une vision juridico-juridique.

En matière environnementale, le Code du travail a instauré en 2013 un droit d'alerte spécifique : un salarié ou un représentant du personnel a désormais la faculté d'alerter immédiatement l'employeur s'il estime, de bonne foi, que les produits ou procédés de fabrication utilisés ou mis en œuvre par l'établissement font peser un risque grave sur la santé publique ou l'environnement. En cas de divergence avec l'employeur sur le bien-fondé de cette alerte ou en l'absence de suite dans un délai d'un mois, le salarié ou le représentant du personnel peut saisir le représentant de l'Etat dans le département.

En 2019, la loi d'orientation des mobilités a créé une nouvelle obligation de négocier, sur l'amélioration de « la mobilité des salariés entre leur lieu de résidence habituel et leur lieu de travail » dans les entreprises dont 50 salariés au moins sont employés sur un même site. Cette négociation doit notamment porter sur les mesures permettant de réduire le coût de la mobilité pour le salarié, et définir le montant, les modalités et les critères d'attribution de la prise en charge des frais de transport personnels, tels que les frais de carburant, les frais exposés pour l'alimentation de véhicules électriques, hybrides rechargeables ou hydrogènes, les frais liés à l'utilisation d'un cycle personnel (éventuellement à pédalage assisté), les frais engagés en tant que conducteur ou passager en covoiturage, etc.

Et tout récemment, l'avant-projet de loi issu de la convention citoyenne pour le climat envisage que la négociation obligatoire triennale sur la gestion des

emplois et des parcours professionnels et sur la mixité des métiers réponde notamment aux enjeux de la transition écologique, et que les consultations du comité social et économique sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise prennent en compte leurs conséquences environnementales.

En matière de prévention des comportements inadaptés, la loi impose depuis 2019 aux entreprises de désigner un référent en charge de la prévention contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes. Ce référent a pour mission de réaliser des actions de sensibilisation et de formation et de mettre en œuvre les procédures internes de signalement et de traitement des situations de harcèlement sexuel. Un référent doit également être désigné au sein du comité social et économique.

En matière de qualité de vie au travail, l'arsenal déjà en place sur les thèmes de l'égalité professionnelle, du handicap, de la lutte contre les discriminations, du droit d'expression, etc. a par exemple été complété en 2017 par l'obligation de négocier sur la déconnexion afin de mettre en place des dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale.

De même, la durée du congé de paternité et d'accueil de l'enfant, actuellement fixée à 11 jours, sera portée à 28 jours au 1^{er} juillet 2021. Cette mesure, qui s'impose aux entreprises, vise à offrir de meilleures conditions de développement pour les nouveau-nés, en permettant au second parent d'être plus présent pendant ses premiers jours, ainsi qu'un rééquilibrage des tâches domestiques et parentales entre les membres du foyer.

On pourrait aussi parler de l'indemnisation du salarié depuis le 30 septembre 2020, lorsqu'il arrête son activité professionnelle pour accompagner un membre de sa famille dans le cadre d'un congé proche aidant (parent en perte d'autonomie, conjoint malade, enfant en situation de handicap, etc.).

Bref, la liste des avancées du droit du travail est longue et capitalise en grande partie sur l'expérience de nos voisins européens.

Le droit du travail est également un droit de l'information et de la transparence. L'employeur doit en effet associer les salariés, par l'intermédiaire de leurs représentants, sur les questions et projets importants intéressant la marche générale de l'entreprise, et tout au long de l'année, ainsi que sur sa stratégie, sa situation économique et sa politique sociale. Cette approche s'est amplifiée avec le temps, mais sur le fond, il n'y a pas de changement majeur. La forme a quant à elle évolué et l'employeur doit en interne mettre à disposition des représentants du personnel un ensemble d'indicateurs économiques, financiers, sociaux, et ce depuis 2013 via une base de données économiques et sociales (BDES). Ainsi dans une entreprise de 300 salariés et plus, l'employeur doit renseigner, pour l'année en cours, les deux années précédentes et les trois années suivantes sous forme de perspectives, neuf catégories d'informations : investissement social (les effectifs), l'investissement matériel et immatériel, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la rémunération des salariés et des dirigeants, les représentants du personnel et activités sociales et culturelles, la rémunération des financeurs, les flux financiers à destination de l'entreprise, les partenariats, les transferts commerciaux et financiers. Une démarche intéressante mais particulièrement contraignante.

Un autre exemple de cette volonté de partager du contenu : l'obligation faite aux employeurs depuis 2017 de publier leurs accords collectifs sur le site de Légifrance, avec possibilité d'occulter certains éléments confidentiels. Cette obligation implique à nouveau un effort de transparence et permet également aux entreprises de se comparer. Une démarche utile. Mais plus significative encore : l'obligation faite aux entreprises depuis 2019 de calculer chaque année et de déclarer auprès des services de l'Etat un index mesurant l'égalité salariale afin de lutter contre les inégalités entre les femmes et les hommes. Cet index permet aux entreprises d'évaluer entre 0 et 100 points le niveau d'égalité professionnelle, en tenant compte

des critères suivants : écart de rémunération femmes-hommes, écart de taux d'augmentations individuelles, nombre de salariées augmentées à la suite de leur congé maternité, parité parmi les 10 plus hautes rémunérations et écart de taux de promotion. Si l'index est inférieur à 75 points, l'employeur doit adopter sans attendre des mesures de correction et atteindre une note supérieure ou égale à 75 points dans un délai de trois ans maximum. Une amende de 1 % de la masse salariale est encourue par l'employeur qui conserverait cette « mauvaise note ». Le résultat de cette démarche doit non seulement être partagé annuellement avec les représentants du personnel, communiqué aux salariés, figurer sur le site Internet de l'entreprise, mais il est également désormais rendu public par le ministère du Travail pour les grandes entreprises depuis 2020. Ainsi dix-neuf entreprises étaient nommément citées en 2020 comme étant en deçà du seuil de 75 points.

Sans juger de l'efficacité d'une telle mesure sur l'amélioration de la situation entre les femmes et les hommes, on voit que le droit du travail innove dans le sens d'une plus grande transparence y compris en externe, sur des sujets de société, en s'inspirant de procédés tels que le « *name and shame* » (littéralement « nommer et faire honte »), qui consiste à exposer au grand public, notamment via les médias, les pratiques contraires à la loi ou à l'éthique.

Enfin, la crise sanitaire sans précédent que nous connaissons actuellement fait à nouveau bouger les lignes. En effet, lorsque l'Etat renforce les mesures de soutien à l'économie (avec l'assouplissement à grande échelle de l'activité partielle par exemple), pour tenter de préserver les entreprises et les salariés, le droit du travail poursuit nécessairement sa mue. L'intensification des règles sanitaires franchit également le seuil des entreprises, comme tous les espaces de vie, obligeant les employeurs à adapter leurs protocoles, au titre de leur obligation de sécurité de résultat. On observe ici un double mouvement : d'une part le retour de l'Etat régalien qui s'impose à tous au titre de la situation d'urgence, limitant par là même la liberté de gestion des employeurs, au titre de l'adage « nécessité fait loi » ; et d'autre part une incitation toujours plus forte des entreprises à poursuivre leur transformation en privilégiant le dialogue social, à l'instar du télétravail qui ne se serait pas autant développé sans la crise sanitaire.

Pour conclure, le droit du travail connaît sa propre théorie de l'évolution : il a dû, pour perdurer, s'adapter aux variations de son environnement. Grâce à ce mouvement permanent, il reste un droit utile, créatif et ouvert sur la société. Il combine un caractère contraignant et un caractère incitatif, et n'est jamais aussi efficace que lorsqu'il émane directement des acteurs de terrain. « A bon entendeur... »

L'HARMONISATION DES STATUTS DANS UN GROUPE MUTUALISTE

Amaury de Hauteclouque

Directeur général des coopérations humaines, Covéa

Depuis sa naissance, en 1999, le groupe Covéa n'a cessé de se transformer et de multiplier les synergies entre ses marques – MAAF, MMA et GMF – afin d'offrir le meilleur service à ses sociétaires et clients. En 2003, le pilier institutionnel du groupe est créé avec la constitution de la première société de groupe d'assurance mutuelle (SGAM) à voir le jour en France. En 2012, c'est au tour du pilier économique et financier, avec la création de Covéa Coopérations. La signature le 14 juin 2017 d'un statut ressources humaines commun à l'ensemble des collaborateurs constitue le troisième pilier – pilier social – du socle sur lequel Covéa s'appuie pour accélérer son développement. Véritable enjeu stratégique pour Covéa, le statut commun a montré, une nouvelle fois, sa pertinence et son efficacité durant la période de crise sanitaire que nous traversons ; son intérêt n'en est que renforcé.

Désormais, 21 000 collaborateurs en France issus des 27 sociétés du groupe bénéficient des mêmes dispositifs et avantages. Dans un contexte de compétitivité accrue, ce statut commun représente un progrès considérable pour Covéa, allant bien au-delà de ce qui est proposé sur le marché. Il modernise le groupe en créant des passerelles entre ses marques. Il favorise l'engagement des collaborateurs grâce à un cadre de travail partagé, stimulant et attractif. Résolument tourné vers l'avenir, il lui offre les moyens de répondre de façon agile et pragmatique aux attentes de ses sociétaires et clients.

Le statut commun, un enjeu stratégique

La signature du statut commun Covéa constitue un moment historique de la construction du groupe. Il apporte de la cohérence dans l'organisation et la durée du travail, facilite les mobilités et associe chacune et chacun à la performance de l'entreprise. Il est un point d'équilibre entre modernité pour le groupe, et attractivité pour les collaborateurs. Son objectif à long terme : forger un

groupe et des marques performantes, avec la dose de flexibilité nécessaire à la compétitivité de ses services et à l'évolution du métier.

■ Une organisation complexe

Avant la mise en place du statut commun, quatre directions des ressources humaines (RH) coexistaient (MAAF, MMA, GMF et Fidélia), chacune avec ses processus et outils. Les instances représentatives du personnel (IRP) étaient différentes selon les « maisons ». Et plus de 450 accords collectifs ou engagements unilatéraux régissaient la vie du groupe, hérités de fonctionnements historiques et d'une construction progressive.

Les équipes, lorsqu'elles étaient transverses, regroupaient des salariés relevant de statuts sociaux différenciés. Une hétérogénéité qui freinait la mobilité et générait un manque de fluidité dans la gestion des carrières et des ressources. Les managers de collaborateurs issus de marques différentes étaient confrontés à une véritable lourdeur administrative, avec la nécessité de maîtriser et appliquer plusieurs statuts sociaux, avec des processus et outils différents. Cette multiplication engendrait une gestion et une maintenance complexes, avec des surcoûts. Enfin, le dialogue social s'opérait dans chacune des marques, sans structure commune. Autrement dit, un même projet initié au niveau du groupe nécessitait de porter un même discours devant une multiplicité d'instances.

Covéa présentait une organisation compliquée qui limitait l'efficacité et qui était, par conséquent, contraire aux attentes des sociétaires et clients, plutôt en quête de simplicité et de lisibilité. Autant de complexités qui ont mené le groupe à cette volonté de construire l'avenir en clarifiant la relation avec l'ensemble de ses salariés français.

■ Des négociations volontaristes et constructives

Les négociations pour un statut commun ont commencé en juillet 2015. Elles ont été la source

d'échanges volontaristes et constructifs entre la direction du groupe et les partenaires sociaux. Un esprit de responsabilité et un sens de l'intérêt général ont guidé l'ensemble des débats. Pour chaque société, la recherche d'équilibre entre le statut précédent et celui à venir a guidé l'ensemble des réflexions.

■ Une réponse adaptée

Le statut commun, avec ses treize accords – au lieu des 450 accords et engagements unilatéraux précédents – a permis de déboucher sur des outils et processus RH simplifiés et partagés pour plus d'efficacité opérationnelle. Ces dispositions communes ont apporté de la flexibilité et de l'agilité, notamment en matière d'aménagement du temps de travail, mais aussi dans la gestion des emplois, des compétences et des carrières. Les treize accords ont établi un cadre de vie commun et équitable, dans l'idée de favoriser un sentiment d'appartenance et le développement d'une culture d'entreprise au niveau du groupe.

Ce nouveau statut contribue au bien-être des collaborateurs : durée annuelle du travail, dispositif de retraite progressive, généralisation de l'autonomie pour les cadres au forfait, affirmation du principe de télétravail, droit à la déconnexion, droit à congés permettent un bon équilibre entre vie privée/vie professionnelle. Chaque fois que le groupe est au rendez-vous de la croissance, les salariés s'en trouvent récompensés par l'accord d'intéressement et de participation. Ils bénéficient également d'un accord santé prévoyance haut de gamme, avec plus de la moitié des garanties exprimées en frais réels. Enfin, chacune et chacun a la possibilité de se constituer une épargne, à travers le compte épargne temps (CET), le compte épargne temps retraite (CETR) et le plan d'épargne pour la retraite collectif (Perco devenu Percol).

Ce statut commun est bien évidemment une source d'efficacité pour les sociétaires, puisqu'il comporte bon nombre de dispositions destinées à améliorer la performance dans l'accueil des clients. Il est aussi synonyme d'économies : la simplification des outils, des procédures et des organisations impacte les frais généraux et donc les primes demandées.

■ Des outils et processus revisités et modernisés

L'instauration d'un statut commun impliquait le déploiement d'un nouveau système d'information de gestion des ressources humaines (SI RH). De la gestion du temps en passant par les données individuelles, le parcours professionnel ou l'épargne salariale, l'outil offre aujourd'hui un point d'accès unique à tous les services RH, avec des processus dématérialisés.

Dans le prolongement du statut commun, plusieurs autres chantiers ont été lancés : le télétravail, la formation, le « référentiel métiers » ainsi que la mise en place de la nouvelle gouvernance sociale, l'unité économique et sociale (UES) groupe, posant les conditions d'un dialogue simplifié et donc, une fois encore, plus efficace.

Ainsi, en développant la cohésion sociale et l'efficacité du collectif, ces accords concilient performance économique et performance sociale, tout en restant fidèles aux valeurs mutualistes de Covéa. Une homogénéité qui s'est révélée d'autant plus utile en période de crise sanitaire.

Un enjeu stratégique en période de crise sanitaire

Dans un contexte inédit où tous les repères sont bousculés par la crise, dès les premiers jours, la mise en œuvre de précautions sanitaires draconiennes a été la priorité, afin de protéger l'ensemble des collaborateurs du groupe. Très vite, toutes les composantes de Covéa ont su s'adapter aux transformations profondes induites par la pandémie. Une adaptation plus rapide à mettre en œuvre grâce à des outils RH et managériaux harmonisés et des services informatiques adéquats.

Les apports du statut commun à la gestion de crise ont été nombreux et variés.

■ Un dispositif de télétravail déjà bien implanté

En posant, dès 2017, le principe du télétravail dans l'accord sur le temps de travail, le nouveau référentiel RH est à l'origine du développement accéléré de ce mode d'organisation au moment de la crise sanitaire. En effet, les négociations et expériences lancées sur le sujet, dans la foulée de la signature du statut commun, ont procuré au groupe une connaissance de ce mode de fonctionnement et facilité ainsi son adaptation en un temps record.

Malgré des conditions difficiles et inédites, Covéa a su mettre 97 % de ses effectifs en télétravail en l'espace de cinq jours.

■ Une agilité facilitée par les outils et processus communs

Du statut commun découle également la création d'outils et de processus qui ont su offrir de la souplesse et de la réactivité aux différentes directions du groupe, notamment en ce qui concerne la gestion des temps de travail : annualisation, gestion des congés, etc. Les équipements informatiques nécessaires au travail à distance (visioconférences, portabilité informatique et téléphonique...) ont aussi été décisifs.

Ces outils ont offert la possibilité aux directeurs, comme aux managers, de gérer leurs équipes et leurs demandes en temps réel, et à distance. La forte implication du management tenu d'accompagner les collaborateurs sur près de 1 500 sites différents dans toute la France a été essentielle pour surmonter la crise. La performance opérationnelle préservée a ainsi contribué à la performance économique.

■ Une équité indispensable en période de crise

L'équité est un gage de performance. Sans elle, il ne peut y avoir de solidarité. Et les crises renforcent

cet impératif. Le statut commun a pu maintenir l'engagement des collaborateurs qui pouvaient s'appuyer sur des mesures d'accompagnement sociales telles que les jours événements familiaux ou le maintien du pouvoir d'achat par l'application des accords d'intéressement et de participation, d'autant que le groupe n'a pas eu recours au dispositif de chômage partiel.

Le fait que tous les collaborateurs aient droit à des congés harmonisés a rendu possible l'opération « congés de solidarité » : les 21 000 salariés étaient invités à faire un geste de solidarité en posant cinq jours de congés. Pour chaque jour posé, Covéa abondait de dix euros. Les sommes récoltées ont été reversées à deux alliances : la Fondation des hôpitaux de Paris et la Fondation des hôpitaux de France d'une part, et la Fondation de France, Institut Pasteur et l'AP-HP d'autre part.

Les femmes et les hommes de Covéa ont également pu participer à l'opération « Ticketdons », une collecte de dons organisée par le groupe pour venir en aide aux plus précaires par le biais d'Action contre la faim.

Face à la tempête de la crise sanitaire, le ciment du statut commun s'est révélé être un atout majeur.

■ Un dialogue social plus efficace

La reconnaissance d'une UES a ouvert un dialogue social resserré, réactif, efficace et constructif face à l'évolution permanente de la pandémie et des réponses gouvernementales. Durant la crise, le groupe a pratiqué un dialogue social constant et régulier afin de suivre l'ensemble des problématiques sociales, tout en assurant la continuité des négociations autour des grands sujets de l'entreprise.

■ Un fonctionnement de la cellule de crise facilité

La communauté d'intérêt et l'habitude de travailler ensemble à l'élaboration de solutions communes scellées par le statut commun ont facilité le fonctionnement de la cellule de crise commune à l'ensemble du groupe. Par la qualité de ses travaux, elle a été un formidable lieu d'échanges directs et de construction de solutions pragmatiques. Avec son statut commun et les différents outils et processus dérivés, Covéa était prêt pour affronter la crise sanitaire. Et le groupe est désormais mieux armé pour gérer les transformations et les changements du métier à venir.

LE MONDE DU TRAVAIL D'APRÈS

Myriam El Khomri

Directrice du pôle Conseil, Siaci Saint-Honoré

Un travers très humain conduit chaque époque à se persuader qu'elle vit des mutations inédites, des ruptures historiques, des « révolutions ». C'est somme toute assez logique, chaque époque étant par définition unique, a fortiori aux yeux de ses contemporains. Pourtant, reconnaissons-le, toutes les époques ne pèsent pas d'un même poids, les guerres notamment comptant double et sans doute même bien davantage pour ce qui est de nos deux guerres mondiales, qui ont transformé tout à la fois nos représentations du monde et nos organisations collectives. Qu'en est-il de la pandémie de Covid-19 sur l'évolution du droit du travail ?

L'histoire s'est invitée dans nos vies

En essayant de m'affranchir de la chape du quotidien et de l'immédiateté – que j'ai eu à tant subir lorsque j'occupais des fonctions ministérielles –, il m'apparaît évident que la « crise » que nous vivons depuis maintenant un an est d'une ampleur comparable à celle des Première et Seconde Guerres mondiales, non pas dans l'horreur et le nombre de morts – fort heureusement – mais dans les bouleversements qu'elle annonce. La dialectique du « monde d'avant » et du « monde d'après » s'est d'ailleurs imposée de façon révélatrice, en inspirant de nombreuses réflexions, souvent stimulantes.

Elle n'a pas manqué de susciter également beaucoup d'ironie de la part de ceux qui ont préféré y voir l'effet d'un feu de paille, considérant l'avènement d'un monde meilleur comme une chimère bien naïve. Cette posture-ci me paraît d'autant plus prématurée et fragile que nous sommes encore de plain-pied dans cette crise, d'abord sanitaire, ensuite et déjà économique et sociale – sans qu'on sache en prévoir l'intensité à moyen terme –, mais potentiellement aussi démocratique et morale. Je prends en tout cas, dans cette revue au titre éponyme, le « risque » d'écrire que la séquence hors norme que nous traversons produira des bouleversements puissants et irréversibles dans l'organisation de nos sociétés en général et pour le monde du travail en particulier. Je voudrais profiter de cet article pour partager un peu de cette conviction.

Le ressort de cette dynamique « extraordinaire » est double mais néanmoins simple à résumer. Première dimension : par l'effet de cette pandémie, qui a frappé partout – ou quasiment partout – et en même temps, l'humanité, pour la première fois de son histoire, a vécu la même histoire. Elle a non seulement eu à affronter le même ennemi mais elle a en prime tissé le même récit de cette guerre sanitaire, parce que la mondialisation joue autant dans la diffusion du virus que dans celle de l'information. Cinq milliards d'êtres humains confinés chez eux, pour se protéger eux-mêmes et protéger les autres. Cet événement unique et commun – et vécu comme tel – jouera à n'en pas douter un rôle majeur dans l'affirmation d'une conscience universelle, indispensable pour gagner un autre combat, face à cet autre ennemi commun qu'est le réchauffement climatique. Deuxième dimension : partout s'est imposée l'idée que la vie et la santé humaines se situaient tout en haut de l'échelle des valeurs et pouvaient justifier la mise à l'arrêt de nos économies. Ce faisant, nous avons subitement compris que le travail pouvait être mis entre parenthèses et perdre sa centralité. « Le travail, c'est la santé », dit l'adage, torpillé par un virus mettant la vie productive sur pause. Aussi dures que soient les conséquences sociales d'une telle décision, le confinement n'avait pas d'autre objectif que de nous protéger collectivement – concrétisant un principe général de solidarité, entre générations, entre pays, des Etats vers les citoyens.

Une histoire différenciée : les trois France

Si la pandémie et le confinement qui en a découlé ont violemment percuté notre organisation productive, l'impact n'a pas été exactement le même partout ni pour tous, selon les pays, les économies, les secteurs d'activités et les métiers. De ce point de vue, la France a été durement touchée : non seulement la première vague virale y fut particulièrement virulente mais la place centrale qu'occupent dans notre économie le tourisme, la culture, les

industries récréatives et de loisirs, totalement mis à l'arrêt, a pesé très lourd. Globalement, trois facteurs de désorganisation sont venus fragiliser le monde du travail, en additionnant leurs effets : la difficulté première à définir les secteurs économiques « vitaux », destinés à maintenir leur activité ; la difficulté à assurer la sécurité des salariés maintenus en poste ; la difficulté à organiser la mise en télétravail d'une proportion inédite de salariés.

Concernant la population active, le confinement a ainsi opéré comme une gigantesque et redoutable trieuse, en distinguant trois catégories de tailles globalement comparables : un tiers de « premières lignes », tenues d'assurer leur activité sur leur lieu de travail habituel ; un tiers en « deuxième ligne », contribuant à faire fonctionner la machine économique en adoptant le télétravail ; enfin un (gros) tiers de personnes en inactivité forcée.

Je ne reviens pas ici sur le dispositif de chômage partiel, dont aucune voix n'est venue contester le bien-fondé. La France est, parmi les pays européens, le pays qui y a le plus massivement et généreusement recouru, limitant considérablement la casse qui aurait pu d'ores et déjà se produire. Il y a bien lieu de souligner ici la différence d'approche qui fut celle de l'Europe, comparée notamment à celle des Etats-Unis qui ont joué d'une régulation « classique » par le marché, laissant les entreprises licencier violemment avec une courbe du chômage qui a explosé en quelques jours. Ces approches sont philosophiquement bien dissemblables et donnent à voir la façon dont l'Europe, c'est sa singularité, tente d'incarner un modèle social autant qu'économique. Ce dispositif de chômage partiel ne saurait être confondu avec le concept de sécurité sociale professionnelle mais, prolongé dans la durée, on voit qu'il constitue un filet visant à préserver le capital humain, à sécuriser les personnes de façon transitoire en attendant une situation collective ou individuelle plus favorable.

Il est en revanche indispensable de s'arrêter un peu plus longuement sur ceux qui ont constitué les première et deuxième lignes de cette France active en confinement.

■ La société du « back-office » (1)

S'agissant de la première, nous avons collectivement réalisé, « en live », que les fonctions essentielles, indispensables au fonctionnement de notre société à l'arrêt, étaient assumées par celles et ceux qu'on avait jusqu'alors gratifiés de la reconnaissance symbolique et matérielle la plus faible, ces « premiers de corvée » (2) devenus en l'espace de quelques jours des « premiers de cordée », auxquels nous nous en remettons au quotidien : personnels soignants en tête mais aussi chauffeurs, caissières, livreurs, éboueurs, auxiliaires de vie, manutentionnaires... Cette France invisible devenue subitement visible parce qu'indispensable (3), habituellement méprisée et d'un coup quotidiennement applaudie. J'ose revendiquer d'avoir sans doute moins que d'autres découvert cette réalité, aussi pour avoir travaillé en 2019 à un rapport sur « l'attractivité des métiers du grand âge » et avoir ainsi vu de près combien la société ne prenait pas soin de ces personnes auxquelles elle confie pourtant celui, très délicat, de nos aînés. Comme si la fin de vie, étrangère à toute notion de performance, ne méritait aucune considération de notre part pour celles et ceux qu'elle concerne directement et indirectement. Ces dizaines de milliers d'auxiliaires de vie se sont pourtant battues comme des diablasses pour ne pas devenir des auxiliaires de mort et protéger ces aînés isolés de leurs familles dont elles assumaient la responsabilité exclusive dans des conditions sanitaires et psychologiques extrêmes.

Le président de la République lui-même, dans un discours suivi par près de 40 millions de téléspectateurs, nous a invités à ne pas oublier cette contribution (4). L'immense danger serait pourtant qu'il n'en soit rien. Alors que la question de la pénibilité figure à l'agenda social avec une coupable inertie depuis de nombreuses années, elle concerne au premier chef cette « société du back-office » qui s'active en coulisses pour assurer notre fonctionnement et notre bien-être collectifs. Pénibilité « au carré » même, puisque ces salariés ont, au cours des derniers mois, été les premiers exposés au danger du virus, comme l'ont révélé les statistiques de contamination particulièrement élevées dans certains départements comme la Seine-Saint-Denis.

Ce chantier mérite d'autant plus d'être ouvert qu'il peut embarquer nombre d'acteurs qui y ont un intérêt direct : professionnels de la protection sociale, assureurs, mutualistes et experts de la prévoyance, tous concernés et pénalisés par la sinistralité de ces métiers. Travailler à la reconnaissance de ces derniers, à celle de la pénibilité que les personnels qui les exercent subissent, à celle des compétences qu'ils mobilisent pour remplir leur fonction avec soin, à celle de leur rétribution alors que leurs emplois ne sont pas soumis au risque de la délocalisation ni même de la robotisation. Voilà de quoi nourrir d'exigeante manière un dialogue social dont la promotion a parfois manqué de vigueur ces dernières années. La trahison de cette promesse serait incohérente, injuste et dangereuse. Car cette « société du back-office » jusqu'alors duale, mêlant la France des ronds-points et celle des banlieues, dissociées voire opposées, s'est à la faveur de la crise enfin trouvée une identité commune : être les piliers grâce auxquels la société a tenu. Cette résilience dont nous nous gargarisons tant, nous la leur devons donc au premier chef. Alors que cette catégorie se distingue par l'éclatement des collectifs de travail, la sous-traitance en cascade, et l'inévitable faiblesse syndicale qui en découle, la Covid-19 y a créé du commun. Dans une société qu'on dit « archipellisée » (5), qui s'en plaindrait ?

■ Les télétravailleurs de l'ombre, dans la lumière

La « deuxième ligne », si elle a incontestablement été moins exposée que la première, a toutefois été elle aussi déterminante dans la tempête. La France a ainsi plongé d'un coup dans le grand bain du télétravail, elle qui restait frileusement depuis si longtemps au bord du bassin. Notre retard en la matière était patent, nous situant grossièrement à la moitié de la moyenne européenne. Ce faible goût pour le travail à distance ne pouvait d'ailleurs être imputé ni à notre tissu économique ni à notre législation – plutôt très incitative depuis déjà de nombreuses années –, mais bien davantage à des freins psychologiques, essentiellement mais pas exclusivement du côté des employeurs, encore très empreints d'une culture du

présentisme et du contrôle. La France se complait de longue date dans un modèle de travail extensif – par opposition au modèle intensif des Allemands ou des Scandinaves –, qui valorise les très grandes amplitudes horaires et les départs tardifs du bureau en fin de journée. Nécessité faisant loi, les réticences ont été balayées et le télétravail, autrefois niche réservée à quelques initiés, est devenu du jour au lendemain une réalité pour près de dix millions de personnes. Attention toutefois au télétravail extensif...

Car, quelques mois plus tard, notre tropisme culturel est revenu au galop, non sans raison, pointant les dérives du télétravail et les risques liés à sa pratique. Il faut assurément être très vigilant tout en veillant à être rigoureux. Le procès intenté aujourd'hui au télétravail omet une vérité élémentaire : cette conversion brutale et massive s'est en réalité opérée dans les « pires » conditions. L'expérimentation a en effet été menée dans l'urgence et l'improvisation pour la plupart des entreprises et dans un contexte on ne peut plus anxiogène. Pire, les modalités de mise en œuvre n'ont alors rien eu à voir avec les pratiques habituelles : un télétravail intégral – soit 5 jours sur 5, voire davantage – et subi, un management tâtonnant parfois et compensant la distance par le surcontrôle, un droit à la déconnexion très difficile à faire valoir et une dangereuse fusion des temps personnel et professionnel, a fortiori en présence d'un(e) conjoint(e) également assigné(e) à résidence et d'enfants à accompagner pour faire « l'école à la maison ». Toutes ces dimensions cumulées ont contribué à faire du confinement une machine à remonter dangereusement le temps en matière d'égalité femmes-hommes. Si le confinement a ainsi été bien vécu par une grande majorité de Français, le ressenti marque un décalage sexué très appuyé : le télétravail a seulement déplacé la charge mentale des femmes, sans l'atténuer.

Une expérimentation dans de telles conditions aurait ainsi pu ou dû avoir un fort effet repoussoir. Et pourtant, il n'en a rien été. Le travail à distance fait en effet partie des aspirations anciennes des salariés et, malgré les inconvénients de la période, ceux qui ont enfin pu y goûter ont fortement apprécié. Selon les

différentes études réalisées à chaud, 70 % à 80 % des personnes concernées en ont été satisfaites, voire très satisfaites, et la proportion de ceux qui souhaitent continuer d'y avoir recours pour la suite est encore plus élevée. La greffe a pris et donc bien pris.

Cette illustration du télétravail donne à voir la fulgurante transformation numérique amplifiée par cette crise, qui, comme beaucoup de celles qui l'ont précédée, a fonctionné comme un accélérateur de particules. L'enjeu est important car les révolutions technologiques ont toujours été d'abord vues comme des menaces, réduisant la quantité d'emplois et dégradant la qualité du travail. Ce risque existe aussi – la bipolarisation du marché du travail en atteste – mais chacun a ici pu mesurer combien, grâce à l'outil numérique, des pans entiers de nos vies confinées ont été préservés, nourris, enrichis, transformés de façon positive : des applications pour recruter des volontaires à l'hôpital en passant par les apéritifs Zoom pour maintenir le lien social, le « click and collect » pour l'alimentaire comme pour les livres, le sport ou la culture en ligne... Sans le numérique, le confinement aurait été un véritable effondrement. Le progrès technologique, dans cette épreuve, se sera imposé comme un allié déterminant et il ne se retracera pas. La Covid-19 aura marqué l'avènement décisif et irréversible d'une civilisation numérique.

Nouveaux paradigmes

Ce qui s'est passé depuis douze mois devrait ainsi produire des effets durables, dont il n'est même pas aujourd'hui possible d'appréhender l'ampleur. Cette dernière, c'est ma conviction, sera supérieure à toutes les anticipations présentes. Parce que toutes les briques ont été déplacées lors de la séquence traversée : le rapport au travail, le sens qu'on lui donne – en écho à celui que nous donnons à nos vies –, l'organisation de celui-ci, le temps qu'on lui consacre, l'espace dans lequel on l'accomplit. Là encore, la crise n'a pas enclenché de révolution mais une propulsion supersonique des tendances antérieures. C'est en tout cas ce que semblent

démontrer toutes les enquêtes d'opinion : les trois quarts des salariés sont persuadés qu'il y aura un « avant » et un « après » – avec d'ailleurs un optimisme initial que seul le prolongement de la pandémie est venu récemment atténuer –, près de 6 Français sur 10 affirment que la situation modifie leur rapport au travail, que le bien-être s'affirme comme une priorité absolue pour 81 % d'entre eux – selon une enquête Ifop-S2H/Wittyfit de juin 2020 qui enregistre en l'espèce un bond de 25 points –, qui considèrent d'ailleurs à 85 % que les entreprises ont une responsabilité essentielle dans le développement d'une société plus écologique et plus juste ⁽⁶⁾.

Doux rêveurs, nos concitoyens ? Eux qui se distinguent de leurs voisins par un sens critique affirmé et même une profonde défiance – à l'égard d'autrui, de nos institutions, des gouvernants et des corps intermédiaires au premier chef – ont conservé, même dans cette période éprouvante et incertaine, une confiance élevée vis-à-vis des entreprises – cette dernière est même zénithale pour les PME et en hausse de 13 points pour les grandes entreprises – et vis-à-vis de leurs managers, notamment les managers de proximité qui ont eu un rôle décisif en matière de soutien psychologique des équipes. A noter d'ailleurs que les dirigeants eux-mêmes, interrogés sur leurs perspectives d'avenir, continuent à se montrer optimistes pour leur propre entreprise à 68 %. Autant de raisons d'espérer ?

Le passage de la raison d'avoir à la raison d'être, l'idée qu'une entreprise n'est plus une organisation mue par la seule quête de profits au bénéfice des seuls actionnaires, déjà bien en germe, semble désormais périmée. Mieux, la responsabilité sociale et environnementale paraît déjà presque anachronique et en deçà des exigences du moment : un patron n'a-t-il pas, non sans succès, assumé que l'entreprise elle-même avait désormais une responsabilité qu'il fallait qualifier de « politique » ⁽⁷⁾, soumettant son projet d'entreprise à un projet de société supérieur ? N'en a-t-il pas été de même au cours des derniers mois lorsque l'on a vu nombre de nos entreprises mobiliser leurs capacités de production ou leurs réseaux de

fournisseurs – LVMH et L'Oréal en tête – pour participer à la fabrication de masques, de gels hydro-alcooliques ou de respirateurs artificiels ? Le débat malheureux autour des commerces et biens essentiels ou non essentiels cache toutefois une problématique de fond : quel sens notre organisation collective a-t-elle ? Le présent questionne fondamentalement notre système, ses limites et ses excès.

Ce faisant, le sentiment d'utilité – pour soi, son entreprise et pour la société dans son ensemble – et le souci de reconnaissance qui lui est associé constituent désormais des boussoles qu'il sera difficile d'ignorer. Nous avons vu combien cette question était structurante notamment pour celles et ceux de nos concitoyens que le confinement avaient placés en première ligne ; elle est néanmoins commune à tous. Les salariés français se distinguent en effet depuis longtemps, notamment de leurs voisins européens, par le faible sentiment de reconnaissance qui est le leur. Parce qu'ils se sentent dans le même temps plus utiles que la moyenne des salariés européens, ils souffrent de se sentir insuffisamment reconnus, avec un écart d'au moins 20 points avec leurs homologues britanniques ou allemands notamment. L'enjeu de la reconnaissance est donc l'un des défis clés de l'avenir.

Enfin, en matière d'organisation productive, deux dimensions ne devraient pas subir de retour en arrière de sitôt : d'abord les horaires fixes, le « 9 heures - 18 heures », dont on a vu qu'on pouvait s'en affranchir au bénéfice d'une autonomie et d'une souplesse qui correspondent aux besoins et aspirations des salariés. Idem pour ce qui est de notre rapport physique à l'espace de travail, à l'hygiène et aux autres : la bise le matin, les séminaires et certains grands rassemblements vont très certainement si ce n'est disparaître, se raréfier. Pour les postes qui y seront éligibles – évalués aujourd'hui à 40 % du total environ mais probablement bien supérieurs dans un avenir proche –, le temps et le lieu de travail seront davantage choisis que subis. Se rendre au bureau et participer à certaines réunions ne sera plus une obligation quotidienne mais l'expression d'un besoin, voire d'une envie. C'est donc tout le rapport aux collègues qui est susceptible de changer

demain : ne plus être contraints de se voir mais être contents de se voir. Utopique ?

Conclusion

J'ai voulu, malgré le contexte, partager une dose d'optimisme. Celui-ci n'a rien d'artificiel mais il mériterait assurément d'être contrebalancé par un réalisme de bon aloi face à la vague, déjà haute, qui continue de monter sur le front du chômage : 255 millions d'emplois détruits sur la planète en 2020. Les douze prochains mois seront décisifs, y compris dans leur traduction démocratique. Mais là encore, je ne me résigne pas au pessimisme. L'interventionnisme public a été réhabilité dans son principe, la société civile se montre elle-même très fortement mobilisée et responsabilisée au service du bien commun qu'est la santé, elle démontre des capacités d'adaptation qu'elle ne soupçonnait pas elle-même. Il faut là aussi en tirer les leçons : la société a pu avancer avec agilité en s'affranchissant de certaines règles et en multipliant les dérogations, notamment en droit du travail. Il faut préserver la créativité et la réactivité qui ont été les nôtres sans les écraser sous de futures normes bureaucratiques, dont nous avons pu mesurer l'embolie dans la gestion sanitaire de la crise. Il faut toutefois renouer le dialogue pour inscrire ce fonctionnement nouveau dans un cadre collectivement discuté, qui ce faisant n'en sera que plus adapté.

Pour renouer en conclusion avec la métaphore de la guerre mondiale, un vaste « plan Marshall » a été déployé : en Europe et en France, des ressources jamais connues par le passé sont aujourd'hui mobilisées pour relancer la machine économique, sans la facilité de le faire à l'identique mais au service de la transition environnementale. Celle-ci constitue davantage qu'une opportunité et cela remet la question de la formation et de la protection sociale au

cœur des débats. Car cette transition collective sera faite de transitions individuelles, qu'il faudra accompagner. Et cela tombe bien car les métiers verts concernent autant les cols bleus que les cols blancs. En route vers un monde du travail fait de « cols verts » ? Cela prendra du temps et se heurtera à des déconvenues, évidemment. Mais, là encore, deux règles pour y parvenir : l'étroite implication des citoyens et des salariés et l'étroite association de leurs représentants syndicaux. Gage de reconnaissance pour ceux-là, gage de succès pour la société dans son ensemble.

Notes

1. Denis Maillard, « L'improbable reconnaissance du back-office de la société », *Fondation Jean Jaurès*, avril 2020.
2. Jérôme Fourquet, Marie Le Vern et Chloé Morin, « Premiers de corvée et premiers de cordée, quel avenir pour le travail déconfiné ? », *Ifop-Fondation Jean Jaurès*, avril 2020.
3. Denis Maillard, Indispensables mais invisibles ? Reconnaître les travailleurs en première ligne, *Editions de l'aube*, 2021.
4. « Il nous faudra nous rappeler que notre pays, aujourd'hui, tient tout entier sur des hommes et des femmes que nos économies reconnaissent et rémunèrent si mal. [...] Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune. » 13 avril 2020.
5. Jérôme Fourquet, L'archipel français. Naissance d'une nation multiple et divisée, *Le Seuil*, 2019.
6. Romain Bendavid et Marie Gariazzo, « Les attentes à l'égard de l'entreprise à l'issue d'une année 2020 hors norme », *Ifop-Fondation Jean Jaurès*, janvier 2021.
7. Pascal Demurger, L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus, *Editions de l'aube*, 2019.

QUEL DROIT DU TRAVAIL FACE À LA PLATEFORMISATION DES EMPLOIS ?

Louis-Charles Viossat

Enseignant de politique sociale internationale à Sciences Po

Ancien conseiller social du Premier ministre

Le travail et l'emploi connaissent des évolutions rapides et profondes. La mutation des processus de production est allée de pair avec des transformations profondes du marché du travail et du droit du travail. On a notamment vu se développer de grandes plateformes d'emploi mondialisées et, plus récemment, le télétravail. Ces plateformes d'emploi font l'objet de vifs débats pour savoir si elles incarnent une forme moderne d'emploi ou une forme renouvelée d'exploitation. En tout état de cause, même si elles ne représentent encore aujourd'hui qu'un marché de niche, des évolutions du droit du travail sont sans aucun doute nécessaires afin de clarifier la relation.

Depuis une quarantaine d'années, l'internationalisation des chaînes de production et de valeur des pays de l'OCDE est allée de pair avec le développement du salariat flexible, momentané et atypique et de périodes de plus en plus longues de transition entre emplois, avec la croissance des zones grises entre salariat et travail indépendant et avec l'émergence de cumuls d'emplois ; elle a vu également une forte automatisation des emplois, notamment les moins qualifiés, et l'émergence de nouvelles formes d'emploi. Tout cela dans un contexte de vieillissement, de féminisation et de quali-

fication accrue de la main-d'œuvre. Plus récemment, il faut compter aussi avec le développement du télétravail, qui a pris une ampleur sans précédent, et de l'intelligence artificielle qui est plus lent mais impacte déjà les processus de recrutement notamment.

La croissance, au cours des cinq à dix dernières années, des grandes plateformes d'emploi mondialisées, comme Uber, Deliveroo, Malt, Upwork ou Amazon Mechanical Turk (AMT), est l'un des éléments les plus marquants qui façonnent les débats sur l'avenir du travail et sur l'adaptation souhaitable du droit du travail.

Pour les uns, ces plateformes incarnent une forme moderne d'emploi qui satisfait les désirs d'autonomie, de souplesse et de maîtrise de leur destinée par les travailleurs, leur offre de nouvelles sources de revenus, accroît la productivité, valorise des activités peu ou pas rémunérées et est un moteur de croissance et de création d'emploi et d'accès au marché du travail pour les personnes éloignées de l'emploi. Pour les autres, c'est une forme renouvelée d'exploitation qui reporte le risque sur les travailleurs et les place en situation de dépendance économique ; c'est encore une sorte de tacheronnage 3.0 qui « commodifie » le travail en l'intensifiant, le captant, l'automatisant et en l'occultant ; c'est enfin un facteur de recul des droits des travailleurs et de création d'une nouvelle armée de réserve planétaire de « télémigrants ».

Si les plateformes préfigurent ce que sera, peu ou prou, une partie significative des emplois de demain ou d'après-demain, du moins dans certains secteurs, elles ne représentent encore aujourd'hui qu'un marché de niche : en Europe, seulement 3 millions de personnes environ travailleraient à titre principal sur une des 10 000 plateformes existantes, soit de l'ordre de 0,5 % à 3 % au maximum de l'emploi total de chaque pays. Les nouveaux travailleurs de plateforme sont plus masculins, plus jeunes et plus diplômés que la moyenne. Ils sont, pour la plupart, pluriactifs et pluri-plateformes. Le tiers du travail de plateforme en Europe serait transfrontalier.

Face à la plateformes, des évolutions du droit du travail sont sans aucun doute nécessaires afin de clarifier la relation d'emploi, d'améliorer les conditions de travail et de permettre une représentation des travailleurs et des formes d'accords collectifs.

Clarifier la relation d'emploi

La qualification de la relation d'emploi est l'une des questions centrales en droit du travail : un travailleur est-il salarié ou est-il un travailleur indépendant ? Cette interrogation classique est en partie renouvelée par les plateformes

Les plateformes d'emploi au cœur des plateformes en ligne

Les plateformes en ligne sont de nouveaux services digitaux qui facilitent les interactions entre au moins deux groupes d'utilisateurs distincts mais interdépendants (firmes ou individus) qui interagissent via Internet.

Intermédiaires technologiques mettant en relation les membres de deux groupes (par exemple des personnes cherchant à se loger à bon prix avec des personnes cherchant à louer une ou plusieurs chambres vides au sein de leur domicile), ce sont des marchés multiface et des entreprises « sans masse » qui externalisent leurs moyens de production (capitaux et employés) et ont des capacités très grandes de croissance internationale, ou multi-locale, dans une logique d'acquisition rapide d'une position dominante.

Les plateformes d'emploi, sur lesquelles du travail sous toutes ses formes est échangé, constituent une composante clé des plateformes en ligne. Il en existe deux catégories : les plateformes de services organisés à la demande ou « juste à temps » comme Uber ou Deliveroo, qui reposent sur un service standardisé, rendu physiquement et qui fixent les prix, et les plateformes de freelance, comme Upwork ou Malt, qui offrent des services dématérialisés, adaptés au client et sur lesquelles les prix sont plutôt fixés par les travailleurs eux-mêmes.

A ces plateformes d'emploi, il convient d'ajouter les plateformes de capital sur lesquelles des actifs, comme des logements ou des voitures, sont loués (Airbnb) mais aussi les plateformes de petites annonces (Leboncoin), les plateformes de paiement (ApplePay), les boutiques d'applications (Apple Store), les plateformes de jeux (Fortnite), les places de marché (eBay), les plateformes de contenus (Wikipedia), les réseaux sociaux (Facebook) et les moteurs de recherche (Google).

sur le modèle économique desquelles elle fait peser un risque économique majeur.

La relation d'emploi caractéristique des plateformes en ligne est complexe sans être inédite : c'est une relation triangulaire entre le client, le travailleur et la plateforme, voire quadrangulaire en matière de livraison de repas (client, livreur, plateforme mais également restaurant). Mais, à la différence de l'intérim ou du portage, qui mettent aussi en œuvre une relation de la sorte, les plateformes font essentiellement appel à des travailleurs non salariés. Elles y tiennent à tout prix pour des motifs de coût, d'agilité et d'attractivité de leurs travailleurs. En effet, pour beaucoup, ces derniers sont attachés à la grande flexibilité des horaires, du lieu et du volume de travail et à l'autonomie réelle ou ressentie que leur offrent les plateformes et n'ont pas une envie de salariat comme les générations précédentes.

Dans un premier temps, les tribunaux, par leur jurisprudence, ont semblé confirmer l'approche des plateformes. Ils ont considéré que les chauffeurs ou les livreurs étaient bien des travailleurs indépendants, en dépit de leur dépendance économique apparente et d'un management algorithmique parfois intrusif. Mais le vent a commencé à tourner en Europe et ailleurs. L'arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE), *Uber vs Elite Taxi* de 2017, sans se prononcer sur le statut des chauffeurs Uber, a ouvert la porte aux décisions des juridictions nationales ; et désormais la tendance est nette en faveur de la requalification des chauffeurs et des livreurs en tant que salariés. En témoignent notamment les décisions récentes et convergentes de la Cour de cassation française (*Take Eat Easy* en novembre 2018 puis *Uber B.V.* en mars 2020), du Tribunal fédéral du travail en Allemagne en décembre 2020 ou de la Cour suprême du Royaume-Uni dans l'affaire *Uber contre Aslam* en février 2021. Sans parler, de l'autre côté de l'Atlantique, de la décision *Dynamex Operations West* de la Cour suprême de Californie en 2019.

Face à cette évolution jurisprudentielle, les plateformes cherchent encore, pour la plupart, à poursuivre

le combat judiciaire et politique tout en ajustant leurs conditions contractuelles. Certaines, comme *Just Eat* par exemple, semblent néanmoins envisager une évolution de leur modèle économique en recrutant des salariés, mais est-il viable ?

Du côté des gouvernements et des législateurs, plusieurs options sont sur la table.

Ne rien faire et laisser les juges décider ? C'est possible mais cela risque de créer une incertitude juridique et économique forte et durable, de fragmenter le marché du travail en Europe et d'aller à l'encontre de la mobilité dans le marché intérieur. D'où les initiatives de la nouvelle Commission européenne pour aboutir, peut-être, à une définition commune des travailleurs de plateforme ou, en tout cas, pour limiter les différences d'approche nationales.

La présomption de salariat, par exemple pour les travailleurs des plateformes qui fixent les services et les prix (mobilité, livraison) ? C'était le sens de la législation californienne qui a été annulée par un référendum du 3 novembre 2020 à la suite d'une campagne de lobbying des plateformes Uber et Lyft en particulier. C'est aussi une piste envisagée, semble-t-il, aux Pays-Bas, en Espagne et en Allemagne. Un récent rapport remis par Jean-Yves Frouin au gouvernement français y est également favorable. Il l'écarte toutefois pour se rallier à l'idée plus compliquée, quoique déjà mise en œuvre au Portugal, et surtout peu réaliste à l'échelle française de faire appel à des tiers pour salarier les chauffeurs : société de portage *sui generis* ou coopérative d'activité et d'emploi (CAE).

Que penser de la création d'une forme de tiers statut *ad hoc* entre salariat et indépendance ? Cela existe déjà sous certaines formes au Royaume-Uni (*worker*), en Espagne, en Italie ou au Portugal. Cette piste est néanmoins rejetée dans notre pays au motif qu'elle comporterait plus de risques pour les travailleurs, notamment déjà salariés, que d'avantages. A noter que ce refus de principe dans notre pays n'a pas empêché d'y prendre des dispositions spécifiques aux travailleurs de plateforme (article 60 de la loi

El Khomri ; loi d'orientation sur les mobilités) qui ressemblent à un tel statut selon certains observateurs étrangers.

D'autres solutions sont parfois évoquées comme l'application aux plateformes du statut existant d'entreprise de travail temporaire, une solution qui ne pourrait concerner au mieux que quelques-unes d'entre elles, ou la mise en place d'un droit de l'activité professionnelle qui fixerait des règles communes aux salariés et aux indépendants. C'est déjà largement le cas en matière de protection sociale. Reste la question de savoir à quel niveau – et comment en pratique – on pourrait de façon réaliste aligner le droit du travail applicable aux indépendants sur celui des salariés (rémunérations, congés, droit au repos...).

Dans un autre ordre d'idées, et à défaut de présomption irréfragable d'indépendance des travailleurs de plateforme, une option qui ne paraît pas pertinente juridiquement, et après la censure par le Conseil constitutionnel de l'article 44 de la loi d'orientation des mobilités qui visait à protéger les plateformes ayant élaboré une charte de responsabilité sociale d'une requalification par le juge, l'association professionnelle des plateformes (API) préconise la rédaction d'un « code de l'indépendance » pour préciser, et améliorer, les droits et devoirs des indépendants.

Améliorer les conditions de travail

De nombreuses études ont mis en exergue les médiocres, voire les mauvaises conditions de travail (hygiène et sécurité au travail, temps de travail, rémunérations...) de bien des travailleurs de plateforme, et en particulier des chauffeurs de VTC, des livreurs à domicile et des micro-travailleurs. La crise épidémique a manifestement accru les risques pour l'hygiène et la sécurité de ces travailleurs exposés et mal ou pas protégés par un droit du travail qui concerne essentiellement les salariés.

La transparence et la prévisibilité des conditions de travail est un premier enjeu pour les travailleurs de plateforme. Ces derniers ne disposent souvent pas de contrat écrit en bonne et due forme et doivent accepter les conditions générales d'utilisation des plateformes qui peuvent être obscures, compliquées et peuvent changer sans délai ni explication. Il existe rarement des voies de recours.

En matière d'hygiène et de sécurité, les travailleurs des plateformes de mobilité et de livraison sont exposés à des risques connus et traditionnels, comme le risque routier, mais aussi à de nouveaux risques spécifiques comme ceux suscités par le management algorithmique qui fait appel, en toute opacité pour les travailleurs, à des outils comme la notation par les utilisateurs ou l'utilisation des techniques de jeu (ludification).

S'agissant du temps de travail, sa flexibilité est l'une des raisons qui attirent les travailleurs sur les plateformes. Toutefois elle peut devenir problématique, notamment quand elle compromet, pour certains chauffeurs de VTC par exemple, leur équilibre vie familiale-vie professionnelle, met en danger leur sécurité et celle de leurs passagers faute de repos quotidien et hebdomadaire suffisant ou les oblige à trop de temps d'attente ou d'approche qui n'est pas rémunéré.

En matière de rémunération précisément, les revenus des travailleurs de plateforme sont parfois très bas, notamment sur les plateformes de services à la demande qui fixent les prix ou les plateformes de micro-travail. Ces revenus sont également assez imprévisibles, notamment sur les plateformes qui mettent en concurrence les travailleurs en ligne. Parfois aussi, les travailleurs ont du mal à recouvrer leurs créances quand les clients, situés à l'étranger, ne veulent pas payer. Ces caractéristiques expliquent que les revenus tirés des plateformes soient souvent des revenus de complément.

Les plateformes ont pris plusieurs types d'initiatives. Certaines plateformes de mobilité, dont Uber, ont fixé unilatéralement des règles de limitation du temps de conduite quotidien pour leurs chauffeurs ; et des

plateformes de freelance, comme Task Rabbit, ont établi des rémunérations horaires minimales. Dans le même esprit, des plateformes de micro-travail allemandes ont établi, avec le syndicat IG Metall, un code de conduite qui fixe des standards minimaux et institue un médiateur chargé de régler les différends.

En France, le législateur a donné quelques garanties spécifiques à certains travailleurs de plateforme, comme le droit de se voir communiquer par la plateforme avant chaque prestation de transport la distance couverte et le prix garanti ainsi que celui de refuser une proposition de prestation, le libre choix des plages horaires d'activité et des périodes d'inactivité et la publication d'indicateurs liés à l'activité et aux revenus. En matière de rémunération des chauffeurs de VTC, un minimum de revenus des chauffeurs a été mis en œuvre à New-York et à Londres, mais pas encore à Paris. La loi française prévoit néanmoins la possibilité pour les plateformes de rédiger unilatéralement des chartes dites de responsabilité sociale qui portent notamment sur les rémunérations.

La présidente de la Commission européenne s'étant engagée à regarder, pendant son mandat, les moyens d'améliorer les conditions de travail des travailleurs de plateforme, une consultation des partenaires sociaux à ce propos a été ouverte au mois de février 2021.

Permettre la négociation collective par des représentants des travailleurs de plateforme

Un troisième enjeu important de la période à venir en matière de droit du travail tourne autour de la représentation des travailleurs de plateforme et de leur capacité à conclure des accords collectifs, et pas seulement

d'engager des concertations, afin de contrebalancer l'asymétrie de situation dans laquelle se trouvent les travailleurs indépendants sans salariés qui utilisent les plateformes d'emploi, en particulier celles fournissant des services à la demande. Si les esprits ont mûri depuis l'apparition des premières plateformes, il demeure encore beaucoup d'obstacles, juridiques et plus encore en termes de préparation au dialogue social et de culture de la négociation.

Une évolution du droit de la concurrence est d'abord nécessaire afin d'éviter que les travailleurs indépendants qui se coalisent et négocient leurs tarifs et leurs conditions de travail avec les plateformes soient en infraction. Prévue par la Commission européenne, il est urgent qu'elle puisse déboucher rapidement.

Les modalités de désignation des représentants des travailleurs de plateforme, la nature des accords conclus, leur niveau et leur objet demeurent des questions difficiles. Plutôt que le système de l'adhésion, le recours à l'élection des représentants des organisations de travailleurs de plateforme paraîtrait justifié, à l'échelle de chaque plateforme. En ce qui concerne les accords, il pourrait aussi être intéressant de ne pas coller au modèle traditionnel du dialogue social dans l'entreprise et d'expérimenter notamment la conclusion de contrats collectifs qui engageraient la plateforme ou les plateformes signataires seulement à l'égard des travailleurs adhérents à l'organisation ou aux organisations signataires, soit au niveau de chaque plateforme soit au niveau du secteur.

Le droit du travail a montré, depuis sa création, sa grande plasticité aux réalités de l'économie et de l'emploi et sa réelle capacité d'adaptation. Confirmer ce constat face à l'émergence des plateformes d'emploi est un enjeu clé pour la croissance économique et l'avenir de millions de travailleurs qui exige l'élaboration concertée et l'adoption d'un nouveau contrat social adapté au monde du travail du XXI^e siècle.

GÉRER LES ÉVOLUTIONS RÉCENTES DU DROIT DU TRAVAIL

Emmanuelle Barbara

Avocat associé, Senior partner, August Debouzy

La traversée de la pandémie en cours – dont la fin est encore incertaine – a constitué un laboratoire d'expériences total pour la matière juridique, et notamment le droit du travail. La période a été féconde en textes servant à organiser le désordre provoqué par la crise en créant des dérogations ou exceptions, et à élargir l'accès à des aides substantielles. Au-delà d'une cure d'amaigrissement des textes à envisager pour l'avenir, il faudra se connecter à l'époque en tenant compte des tendances que la crise aura révélées.

Confinements, couvre-feux, télétravail, gestes barrières, tests, restrictions de toutes sortes, nos modes de vie sont profondément chamboulés, et ce, durablement. La sidération subie depuis le mois de mars 2020 conduit à adopter une chorégraphie contrainte où tout ce qui paraissait jadis évident – et à vrai dire impensé – est désormais questionné ou remis en cause.

Toutes nos références habituelles ont volé en éclats sous cette tempête, y compris dans la sphère du travail. Il faudra tirer les conséquences de cette période erratique où ses traits saillants sont désormais acquis et s'imposent sans retour : une technologie qui démultiplie le pouvoir de faire par la mise en réseau, une injonction à la vitesse dans l'adaptation, une transformation des modes d'interactions sociales et enfin une diversité extrême des situations s'accommodant de moins en moins de catégories homogènes.

Un droit du travail adapté au coronavirus a été bâti en un temps record au moyen d'une production

considérable de textes dûment commentés et parfois annoncés avant même leur publication. Il en résulte une complexité notable ⁽¹⁾ où la lisibilité des normes s'affaiblit du fait de leur profusion et parfois du défaut de raccord à l'édifice en vigueur. Le traitement conjoncturel de la crise par les textes – absolument justifié pour les aides d'Etat exceptionnelles et généreuses – ajoute à l'obscurcissement du paysage juridique du temps présent.

La reprise exigera de bouger substantiellement dans tous les aspects de la vie de l'entreprise dont la crise a révélé la nécessité : à titre principal, accélérer la digitalisation, infléchir le contenu de l'activité et renforcer la transition énergétique en mesurant les impacts environnementaux. Ces orientations imposent partout une réorganisation du travail, des modalités de management – tout en entretenant la cohésion collective –, le tout dans l'urgence. Voilà une façon fracassante d'entrer dans ce monde imprévisible, paradoxal et complexe qui dictera des codes encore bien flous.

Il faut s'attendre à ce que ces transformations tous azimuts trouvent leur prolongement naturel dans des débats passionnés autour du droit du travail et de ses évolutions, qui devront restituer au mieux une réalité mouvante et empêcher d'inévitables excès. L'exercice sera trépidant.

Les tendances sont pour l'instant brouillées, l'état psychique du pays se détériorant au gré des enquêtes et attisant la crainte, parfois avérée, de perdre son emploi (2). Cet état délétère n'épargne aucune catégorie de population et s'accompagne de l'envie de tourner le dos à sa condition présente. C'est pourquoi nul ne peut prédire ce qu'il adviendra du « télétravail en mode libéré », pas plus que de la pérennité du salariat ou encore de l'engouement pour l'entrepreneuriat sous toutes ses formes. Nonobstant le désespoir conjoncturel aux potentielles conséquences néfastes, on peut cependant dresser quelques constats concernant l'évolution du travail et de ses régulations.

D'abord, ce sont les aspirations individuelles qui conditionneront à plus d'un titre les évolutions du droit du travail. A l'égal du consommateur à qui l'on propose une « expérience client » individualisée et exigeante, le travailleur voudra plus que jamais exercer des choix concernant son mode de travail et maîtriser son sort dans la conduite de sa carrière professionnelle. Certaines exigences en matière d'éthique, de développement durable, d'engagement social sont d'ores et déjà partagées tant par le consommateur que par le travailleur, ce qui explique la démarche des entreprises se dotant d'une raison d'être en lien avec les attentes sociétales (3).

L'« expérience salariée » attisant le désir d'autonomie a trouvé un nouveau terrain d'exploration grâce au télétravail, même ou surtout dans un contexte contraint. Sous l'effet de la pandémie, certaines restrictions ont pu être surmontées grâce au télétravail, devenu emblématique, ce qui rendra probablement impossible le retour quotidien sur le lieu de travail « comme avant ». De nouvelles coopérations plus horizontales que verticales se sont façonnées (4), instaurant de nouveaux rapports sociaux qui en sont

à leurs balbutiements. Certes, certains effets délétères du télétravail abîment sensiblement le succès de l'expérience, touchant la santé, la conciliation du travail avec la vie personnelle, l'isolement, la qualité des moyens matériels. Le déploiement d'une telle pratique dans un contexte libéré de sujétions sanitaires est encore au stade de simple hypothèse.

Supposons cependant que le télétravail se répande en mode de travail hybride. Le droit du travail contemporain qui, jusque-là, s'était attelé à la reconnaissance au profit du salarié-citoyen de droits et libertés relevant de sa sphère privée au temps et sur le lieu de son travail, devra alors adopter un renversement d'approche : c'est au domicile privé où s'accomplit sa vie personnelle que le travail s'invitant devra y trouver une place. Surgiront des questions inédites, dans un contexte de connexions diverses où l'entreprise, ne disposant plus de frontières physiques, se retrouvera en quelque sorte disséminée partout sur un territoire qu'elle ne dominera plus. Autre conséquence, en télétravail la productivité doit être recherchée au travers de missions et de délais assignés au télétravailleur, à charge pour ce dernier d'user de son autonomie et de la flexibilité dont il dispose pour les réaliser. Il s'agit d'ailleurs là d'une préconisation insistante des travaux de l'Organisation internationale du travail (OIT) en matière de télétravail (5). Ce mode opératoire estompe les différences entre un salarié et un travailleur indépendant, ce dernier étant tenu par une obligation de résultat. Plus que le respect des horaires, le droit à la déconnexion devient un thème qu'il faut repenser. Des tâtonnements seront nécessaires.

Quand sera rendue la liberté d'aller et venir, et pour réconcilier les points de vue si tranchés à ce sujet, il est possible que le télétravail se développe plutôt dans des tiers lieux aménagés pour ce faire, le domicile n'étant qu'une option extrême.

Sans être compatible avec toutes les activités, en permanence ou à 100 %, la possibilité de (trans)porter son activité en dehors d'un lieu dédié élargit les modalités sous lesquelles un contrat de travail peut être exercé, où la vie professionnelle et la vie personnelle

s'imbriquent franchement sans gommer non plus ces temps distincts. Quoi qu'il adviene, l'autonomie sortira renforcée de l'expérience. Le télétravail aura transformé le travail tout court.

Plus substantiellement, la conséquence de l'évolution des modes de travail intermédié par le numérique attisera le désir d'indépendance dans le salariat. Voilà autant d'arguments en faveur d'une atténuation du lien de subordination tel que le juge le conçoit ⁽⁶⁾. En retenant la prééminence d'un autre critère plus déterminant dont la définition dépendrait de l'évolution du regard porté sur ce rapport contractuel, une nouvelle définition du contrat de travail pourrait émerger ⁽⁷⁾.

Au sujet du travail indépendant, une polémique est apparue sous le double effet du phénomène récent des plateformes et du statut d'autoentrepreneur. Favorisées par la technologie, des plateformes d'intermédiation ont surgi et suscité de nouveaux besoins de consommation. La plateformesation de l'économie, initiée il y a une petite dizaine d'années, aboutit à proposer à des clients nombre de services ou de biens dans tous secteurs et selon un large éventail de modalités. Sans entrer dans les vifs débats suscités par ce fait économique et social sans réponse évidente ⁽⁸⁾, ce mode d'intermédiation a permis l'éclosion de services rendus par des personnes qui en tirent un revenu en tant que micro-entrepreneur. Créé en 2009, ce régime s'est révélé particulièrement compatible avec ce type d'activité sans que ce soit l'intention initiale. Si la question du statut juridique des travailleurs concernés reste confuse, illustrant l'ambivalence de ce mode de travail à l'aune de nos représentations collectives, la protection qui leur est due doit être clarifiée. Même contraint, le recours au contrat commercial plutôt qu'au contrat de travail ne retire rien à la nature juridique de celui-ci et doit être reconnu, ce que les juges ont tendance à admettre malgré la décision de la Cour de cassation du 4 mars 2020 ⁽⁹⁾.

Quel que soit l'avenir de la régulation juridique des plateformes, leur modèle élargit le champ des choix individuels pour s'insérer professionnellement et s'inscrit dans un regain d'intérêt pour l'entrepre-

neurariat, démontré par le succès du statut de l'auto-entrepreneur voulu ou contraint, y compris par temps de restrictions sanitaires ⁽¹⁰⁾.

Le dynamisme de la création d'entreprises en dehors des plateformes de travail est indéniable ⁽¹¹⁾, et résulte autant de la création de start-up dans la sphère des nouvelles technologies que d'activités au contraire très ancrées dans le circuit court, avec un besoin d'authenticité et de sens. Ce constat ne devrait pas être démenti à l'avenir, une proportion importante de salariés ayant acquis la conviction pendant la crise d'occuper un poste inutile (les « *bullshit jobs* », expression popularisée par David Graeber). Ce mouvement en faveur de la création de sa propre entreprise a été si manifeste que certains employeurs, soucieux de conserver les talents, ont favorisé le développement de « l'intrapreneuriat », dispositif aux contours flous permettant à ces salariés de consacrer du temps à la poursuite d'un projet indépendant de celui de l'entreprise. Même anecdotiques, ces démarches répondent au désir de réappropriation du sens du travail. Après la crise, la soif d'indépendance pourrait trouver un autre terrain, celui de la transition vers une activité plus durable, tournée vers une plus grande sobriété environnementale. L'exigence de transition énergétique et le respect de l'environnement sont autant de facteurs contribuant à une politique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) définissant le projet d'entreprise, au point que l'objet social doit désormais tenir compte de considérations sociales et environnementales ⁽¹²⁾.

Progressivement, la personne, vue comme un citoyen majeur même au travail, est invitée à forger sa relation de travail en disposant de moyens pour répondre à ses aspirations personnelles et lui permettre de faire face du mieux possible à la flexibilité des entreprises soumises à la nécessité de disposer d'organisations agiles et adaptables.

A cet effet, on devrait assister au renforcement de la portabilité des droits tout au long de la carrière quel que soit son statut. Initiée il y a quelques années et compatible avec les caractéristiques de cette époque

instable, la mode des comptes individuels favorise l'émancipation du citoyen travailleur en sécurisant ses choix. Il s'agit de lui reconnaître un patrimoine social et un socle de protections attachés à la personne et non au statut de son titulaire. Utile pour faire face au fractionnement des carrières, et constituer des réserves propices à la poursuite de projets professionnels, la portabilité des droits implique la création de comptes individuels accumulant des droits en euros ou en points.

Sur le modèle du compte personnel de formation (CPF), on a créé le compte personnel de prévention (C2P) qui a remplacé le compte de pénibilité puis distingué des comptes individuels en matière de retraite supplémentaire ⁽¹³⁾. C'est aussi sur le même modèle d'un compte individuel que la réforme des régimes de retraite avait été initiée sous le label « universel » pour rapprocher le mode d'acquisition de droits, quel que soit le statut. En revanche, la création du compte personnel d'activité (CPA) en 2016 ⁽¹⁴⁾ n'a pas été un succès, faute de lui avoir reconnu le statut de patrimoine social individuel et d'avoir défini un contenu trop disparate ⁽¹⁵⁾. La poursuite de cette démarche a été interrompue mais pourrait servir de « compte personnel des protections » recensant sans exclusive tous les autres comptes individuels, ce que le Conseil d'Etat avait suggéré en 2017 à propos de la plateformisation de l'économie ⁽¹⁶⁾.

Le financement et l'accès à la protection sociale continueront de s'adapter pour parvenir à inclure les situations d'activité les plus diverses dans lesquelles une même personne peut se trouver successivement ou cumulativement. On observe déjà que la protection sociale n'est financée qu'à 57 % par les cotisations sociales *stricto sensu* et à 36 % par l'impôt. La protection sociale sera nécessairement un des enjeux essentiels des évolutions du droit du travail.

En miroir des actifs, les entreprises doivent relever le défi de l'anticipation et de l'adaptation de leurs activités dans un contexte où la crise renforce la singularité de leurs besoins propres. A cet égard, le dialogue social permet de retranscrire au plus près les besoins de l'entreprise, à charge de parvenir à convaincre les parties prenantes.

La fin des aides exceptionnelles de l'Etat concédées au titre de l'activité partielle et des prêts garantis par l'Etat fragilisera certaines entreprises. Celles qui ne succomberont pas devront se restructurer. Le plan de sauvegarde pour l'emploi constitue l'un des outils principaux de cette phase mais les modes d'adaptation et de transformation de l'entreprise en continu pourraient donner lieu à d'autres modalités à inventer avec les partenaires sociaux.

Mieux, on pourrait imaginer que l'accord collectif d'entreprise s'impose comme le véhicule principal de la relation de travail en entreprise, que ce soit au titre des relations collectives mais aussi des relations individuelles. Dans le fond, le statut actuel de l'accord d'entreprise – nettement renforcé par les réformes de 2016 et 2017 – reste soumis aux accords de branche pour un certain nombre de thèmes mais aussi aux stipulations du contrat de travail qui priment. Quand on peut aboutir par la négociation à un accord de la majorité de la représentation du personnel, gage d'un consentement éclairé, il faut ensuite déployer le contenu dudit accord, qui parfois exige la mise en place de la procédure de modification du contrat de travail, pour obtenir l'accord individuel. Hormis les accords de performance collective qui répondent à un régime particulier, la production de la norme au plus près du terrain n'est pas aisée du fait de ce double étau enserrant le dialogue social d'entreprise ⁽¹⁷⁾.

Certes, le droit du travail pourrait en résulter plus éclaté et plus divers dans son contenu mais les garde-fous que sont les dispositions d'ordre public et le respect des droits fondamentaux pourraient suffire à juguler les outrances. Sans compter la RSE qui participe à la promotion des salariés comme parties prenantes selon trois directions distinctes : le partage de la valeur, les systèmes d'alerte et le renforcement de la participation des salariés aux organes de gouvernance.

L'instabilité a remplacé la prévisibilité et le temps long. Elle contraint, telle la nouvelle norme, à agir sur toute une gamme de ressorts pour forcer les acteurs du monde du travail à composer de nouveaux

équilibres compatibles avec notre République sociale. C'est passionnant.

Notes

1. Par exemple, tel a été le cas du rôle du médecin du travail modifié par un décret du 11 mai 2020. Après avoir été abrogées, ces mêmes mesures ont été reprises et enrichies dans un décret du 13 janvier 2021 pris en application d'une ordonnance du 2 décembre 2020. Autre exemple, au sujet des réunions de comité social et économique (CSE) en visioconférence mises en place par décret du 10 avril 2020, interrompues, puis réintroduites par décret du 3 décembre 2020 jusqu'à l'expiration de la période d'état d'urgence sanitaire.

2. 41 % des personnes interrogées craignent de perdre leur emploi (sondage Odoxa-Dentsu du 4 juin 2020). Cette crainte était déjà élevée en 2019 où 30 % des salariés craignaient de perdre leur emploi (sondage The Harris Poll entre les 20 et 22 mars 2019).

3. Loi Pacte n° 2019-486 du 22 mai 2019. Exemple Danone : « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre », ou encore Decathlon : « rendre accessible au plus grand nombre le plaisir et les bienfaits du sport ».

4. Voir la tribune de François Dupuy, Sébastien Olléon et Cécile Roaux : « Covid-19 : le télétravail a diversement affecté les organisations », Le Monde, 30 décembre 2020.

5. Guide du télétravail, OIT, juin 2020.

6. Il n'existe pas de définition légale du lien de subordination pas plus que du contrat de travail dans la loi.

7. Voir Pascal Lokiec, « Moderniser le salariat pourrait passer par la mise à l'écart du concept de subordination au profit de celui de contrôle », Semaine social Lamy, 17 septembre 2018. Voir aussi Travailler au XXI^e siècle, l'ubérisation de l'économie de Jacques Barthélémy et Gilbert Cette, Odile Jacob, 2017 ; et « Regards croisés sur la notion de contrat de travail et son évolution » de Daniel Fontanaud, Pascal Lokiec et François Pinatel, JCP/La semaine juridique, édition sociale, n° 23, 9 juin 2020.

8. Voir par exemple les rapports les plus récents à ce sujet : rapport d'information du Sénat n° 452 de Michel Forissier, Catherine Fournier et Frédérique Puissat, « Travaillateurs des plateformes : au-delà de la question du statut, quelles protections ? », 20 mai 2020 ; rapport au Premier ministre de Jean-Yves Frouin, « Réguler les plateformes numériques de travail », 1^{er} décembre 2020 ; rapport du Conseil national du numérique, « Travail à l'ère des plateformes », 1^{er} juillet 2020 ; rapport du Haut Conseil du financement de la protection sociale sur la protection sociale des travailleurs indépendants, 24 septembre 2020.

9. Cass. soc., arrêt n° 374 du 4 mars 2020, Uber.

10. +9 % d'immatriculations en 2020 malgré la crise, Insee Première, n° 1837, 3 février 2021.

11. Toutefois la création d'entreprises individuelles classiques marque le pas en 2020 (-13 %), Insee Première, n° 1837, 3 février 2021.

12. Loi Pacte n° 2019-486 du 22 mai 2019, art. 1833 du Code civil : « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

13. Loi Pacte n° 2019-486 du 22 mai 2019.

14. Loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels n° 2016-1088 du 8 août 2016.

15. Le CPA est constitué du compte personnel de formation (CPF), du compte professionnel de prévention (C2P) et du compte d'engagement citoyen.

16. Voir les préconisations en ce sens s'agissant du CPA (proposition n° 14) dans l'étude annuelle 2017 du Conseil d'Etat, « Puissance publique et plateformes numériques : accompagner l'ubérisation », 27 septembre 2017. <https://www.vie-publique.fr/rapport/36918-etude-annuelle-2017-du-conseil-etat>

17. Voir une étude approfondie intéressante à ce sujet de l'Institut pour l'innovation économique et sociale, Autonomie, responsabilité, solidarité. Comment moderniser les relations professionnelles, Les ozalids d'humensis, 2020.

LES RÉFORMES DU DROIT DU TRAVAIL

UNE LOGIQUE ET DES LIMITES

Jean-Olivier Hairault

Professeur, Paris 1 Panthéon-Sorbonne et Ecole d'économie de Paris

Depuis plus d'une décennie, le droit du travail évolue en France pour se rapprocher du modèle social scandinave de la flexisécurité : davantage de droits attachés aux salariés indépendamment de leur poste ou statut pour sécuriser leur parcours professionnel, moins de textes réglementaires qui s'imposent aux décisions prises au niveau de et par l'entreprise. On ne peut en effet comprendre les évolutions de la législation du marché du travail sans ce basculement idéologique de la haute fonction publique et des partis de gouvernement en faveur du modèle scandinave, paré à partir du milieu des années 2000 de toutes les vertus : celles de mieux accommoder un monde économique marqué par la destruction créatrice schumpétérienne, permettant à la fois croissance économique et progrès social dans un monde soumis aux turbulences technologiques.

Les fondements économiques des réformes du droit du travail

Les récentes évolutions du droit du travail trouvent leurs racines dans un constat qui finit par s'imposer au début des années 2000 : le marché du travail en France engendre une précarité sociale très forte et concentrée sur la population des plus jeunes.

- Un niveau de chômage élevé, durablement supérieur à 8 % de la population active. La France apparaît

systématiquement le pays développé le plus impacté dans les récessions économiques, en particulier avec une persistance élevée du chômage au niveau macro-économique et son corolaire microéconomique, le chômage de longue durée.

- Une montée en puissance des contrats courts et d'intérim qui créent une nouvelle source de précarité, en particulier chez les plus jeunes qui enchaînent ces contrats courts. Le constat est fait que la France possède le taux d'emplois précaires le plus fort en Europe, seulement devancée par l'Espagne. Cette nouvelle forme de précarité des jeunes rend particulièrement difficile leur accès au logement, ce qui crée au total de très mauvaises conditions pour une entrée réussie dans la vie active.

Ces faits interrogent naturellement la puissance publique, mais également l'opinion publique qui se demande si tout a bien été tenté contre le chômage. Autant la montée du chômage dans les années 1970-1980 pouvait être perçue par l'opinion française comme un phénomène commun à de nombreux pays développés, phénomène lié au contrecoup des chocs pétroliers en particulier, autant sur les décennies suivantes les différences dans les performances des marchés du travail en Europe deviennent patentes et interrogent sur la pertinence de la stratégie française.

La doctrine du partage du travail qui a nourri la logique des 35 heures et des préretraites est ainsi fortement ébranlée. Le soutien de l'emploi par des emplois publics et des politiques d'assistance passives est remis en cause. La protection de l'emploi par des conditions de licenciement économique judiciairisées est très discutée. Ces politiques et ces réglementations d'inspiration jacobine et malthusienne ne semblent pas protéger du chômage, et d'ailleurs les Français ressentent une profonde insécurité face au chômage, en rien limitée par les barrières juridiques autour du licenciement économique. Fabien Postel-Vinay et Anne Saint-Martin [2004] montrent bien au contraire que l'insécurité grandit avec le degré de protection de l'emploi sur la base d'une étude incluant vingt-trois pays. La peur du chômage de longue durée l'emporte finalement, ce qui n'est pas étonnant car la France reste très en retard en matière de politiques actives pour accompagner les chômeurs vers l'emploi.

Les élites politiques sont alors à la recherche d'une nouvelle doxa, tant est patent l'échec de l'idéologie malthusienne qui a prévalu pour résoudre le chômage de masse, à travers les 35 heures, les préretraites et la protection de l'emploi. Le nouveau consensus politique va alors se cristalliser dans le cadre de la commission Attali entre 2007 et 2008 autour des vertus de la flexisécurité ou du modèle danois : il servira de fil rouge aux réformes successives du droit du travail au cours des présidences de Nicolas Sarkozy, de François Hollande et d'Emmanuel Macron. Car il y a une continuité et une cohérence dans les différentes réformes du droit du travail en France depuis une décennie.

Ce consensus politique, au moins des partis de gouvernement, s'appuie sur la croyance qu'il est possible de trouver un meilleur compromis entre croissance économique et protection des travailleurs. Il s'inscrit dans l'esprit, sinon dans les recommandations, du rapport Cahuc-Kramarz remis en décembre 2004 à Nicolas Sarkozy, alors ministre de l'Economie, dont le titre traduit parfaitement le projet préconisé : « de la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle ». Il s'inspire des expériences au nord de l'Europe où les politiques ne cherchent pas à sauvegarder les emplois, au risque de casser les réallocations nécessaires à la réalisation des gains de la croissance, mais à protéger les individus en les accompagnant au mieux tout au long de leur parcours professionnel, en particulier dans les épisodes de chômage, et en leur assurant la portabilité de leurs droits entre leurs différents emplois.

Des réformes convergentes mais non systémiques

■ Acte I : la rupture conventionnelle

A la suite de l'accord national interprofessionnel de janvier 2008, la loi « portant modernisation du marché du travail » a institué un nouveau mode de rupture du contrat de travail à durée indéterminée (CDI), la rupture conventionnelle, qui permet à l'employeur et au salarié de convenir d'un commun accord des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie. Chaque année depuis, 400 000 ruptures conventionnelles environ sont signées. L'introduction dans le droit du travail de cette possibilité de rupture du CDI devait permettre de créer les conditions d'un compromis bilatéral employeur-employé, sans médiation juridique.

Les concepteurs de la réforme instituant la « rupture conventionnelle » espéraient qu'elle limiterait pour les entreprises les effets jugés néfastes des conditions incertaines entourant le licenciement économique. Mais introduire une rupture « à l'amiable » ne pouvait

être une solution dans les situations plus conflictuelles, celles qui mènent aux prud'hommes et à l'incertitude qui s'ensuit. Cela a en revanche changé les conditions des démissions et leurs règles d'indemnisation, et plus généralement les fins de contrat mutuellement avantageuses, en particulier en fin de carrière.

C'est pourquoi l'introduction de la rupture conventionnelle n'a pas entraîné de baisse dans l'utilisation massive des contrats courts à répétition pour contre-carrer la protection sur les CDI. Et, malheureusement, la rupture conventionnelle a surtout accentué les départs en préretraite, en particulier pour les cadres : la part des ruptures conventionnelles chez les plus de 58 ans, maintenant les plus de 59 ans, est en effet disproportionnellement élevée dans ces catégories d'âge. Les ruptures conventionnelles au service du partage du travail entre générations...

■ Acte 2 : la création de Pôle emploi

Au 1^{er} janvier 2009, l'ANPE et les Assédic disparaissent. Leur fusion donne naissance à Pôle emploi.

L'objectif est clairement affiché d'assurer un meilleur accompagnement des chômeurs en ne dissociant plus les missions d'assurance et de soutien dans la recherche d'emploi. Cette restructuration, louable dans son esprit, s'est heurtée d'emblée au manque de moyens mis à disposition de Pôle emploi dans les politiques d'accompagnement des chômeurs, manque de moyens humains, manque de moyens en formation qualifiante, la formation professionnelle restant ciblée sur les travailleurs en poste, et souvent sur ceux les moins en nécessité. On retrouve ici l'inclination des partenaires sociaux à diriger la protection sur les *insiders* aux dépens des *outsiders*.

L'assurance chômage, et avec elle la formation professionnelle, doit se réformer pour mettre davantage de moyens au service des chômeurs les moins employables. Plus de dix ans après la création de Pôle emploi, cet objectif n'est toujours pas atteint. Pire encore, les règles d'indemnisation de l'assurance

chômage participent à la précarisation des emplois, par la « permittence » des emplois (pratique selon laquelle des salariés enchaînent contrats courts et périodes de chômage) qui est liée aux règles d'activité réduite.

■ Acte 3 : accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013

La sécurisation des parcours professionnels trouve dans cet accord des textes réglementaires qui assurent la portabilité des droits d'un emploi à un autre, que ce soit la complémentaire santé, les droits à la formation par la création du compte personnel de formation ou la création de droits rechargeables à l'assurance chômage.

Cet accord reconnaît ainsi l'importance et la nécessité des réallocations d'emplois entre les entreprises, soit pour convenance personnelle soit par nécessité après la destruction de certains postes de travail. Il marque de ce point de vue une première avancée significative dans une dimension de la flexisécurité, celle de la sécurisation des parcours professionnels.

Cet accord donne également aux négociations dans l'entreprise une primauté sur le contrat de travail : les salariés refusant une baisse de salaire prévue dans le cadre d'un accord de maintien de l'emploi ne peuvent plus bénéficier des avantages liés aux licenciements économiques. Ce dispositif est complété par la réduction des risques juridiques associés aux licenciements collectifs et par la facilitation de la conciliation prud'homale. Si ces dispositifs légaux visent à ouvrir le chantier de la flexibilité au niveau de l'entreprise, ils opèrent ici à doses homéopathiques et n'altèrent en rien la prévalence du système de protection de l'emploi.

■ Acte 4 : la loi travail du 8 août 2016

La loi travail renforce les orientations de l'ANI de 2013 en élargissant le périmètre des accords collectifs

d'entreprise primant sur le contrat de travail (accord offensif de développement de l'entreprise) ou la réglementation nationale (en matière de temps de travail notamment). Elle précise également dans un sens moins restrictif les conditions du licenciement économique. En un mot, la loi travail fait un pas plus résolu en faveur de la flexibilité complétant celui en faveur de la sécurité de l'ANI de 2013.

Toutefois, la loi travail, malgré les espoirs ou les craintes des uns et des autres dans le débat à l'époque, n'avait pas l'envergure pour changer la logique de fonctionnement du marché du travail, en particulier la flexibilité par la précarité des CDD. La part des CDD dans les embauches en France est toujours proche des 80 %, et les jeunes sont toujours les plus touchés par cette précarité.

■ Acte 5 (en cours...) : taxation des contrats courts

C'est pourquoi la dernière réforme de l'assurance chômage devait tenter de réduire le recours à ces contrats courts en mettant en place un système de bonus-malus pénalisant les entreprises recourant plus que les autres à ce type de contrats. Le Conseil d'État, puis la crise de la Covid-19, ont stoppé la réforme voulue par le président Macron, malgré les réticences diverses mais convergentes des partenaires sociaux.

Inspirée d'une proposition d'Olivier Blanchard et Jean Tirole [2004], ce système de bonus-malus devait cependant avoir comme contrepartie de faire disparaître les contraintes légales sur la rupture d'un CDI, avec comme principe général de faire payer les entreprises qui abusent des licenciements et qui créent des

coûts sociaux en mettant leurs travailleurs au chômage. Tronquée de ce principe général, la réforme en cours marquera encore une fois une évolution du droit du travail trop partielle et non systémique qui ne permettra pas de faire basculer le marché du travail dans une autre logique, celle de la flexisécurité. A tort ou à raison... C'est un autre débat, mais qu'il serait urgent de trancher de façon démocratique car rester au milieu du gué est certainement la pire des configurations.

Finalement, les réformes du droit du travail depuis plus d'une décennie n'ont pas échoué par manque de continuité. Elles étaient limitées dans leur ambition par le manque de confiance entre partenaires sociaux qui n'acceptent pas en fait le compromis social de la flexisécurité. Le modèle scandinave n'est pas nécessairement adaptable à tout pays...

Bibliographie

BLANCHARD O. ; TIROLE J., "The Optimal Design of Unemployment Insurance and Employment Protection: A First Pass", Massachusetts Institute of Technology, Department of Economics, Working Paper, n° 04-15, 2004.

CAHUC P. ; KRAMARZ F., « De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle », La Documentation française, 2004.

POSTEL-VINAY F. ; SAINT-MARTIN A., « Comment les salariés perçoivent-ils la protection de l'emploi ? », *Economie et statistique*, n° 372, 2004.

4.

Etudes et débats

■ Pierre Martin

Le risque de perte de mémoire

■ Arthur Charpentier

Une mesure ne peut être un objectif

■ Laurent Barbagli

L'innovation technologique au service de la gestion des risques

■ Catherine Jagu et Patrick Viallanex

Règlement européen Disclosure et assurance

Actualité de la Fondation du risque

■ Guy Meunier

Les politiques environnementales doivent tenir compte des biais comportementaux

Livres

Patrick Artus et Olivier Pastré

L'économie post-Covid par Daniel Zajdenweber

Joëlle Toledano

Gafa. Reprenons le pouvoir ! par Carlos Pardo

Christian Oyarbide et Jean-Pierre Daniel

La Sécurité sociale au cœur de la démocratie par Pierre Bollon

LE RISQUE DE PERTE DE MÉMOIRE

Pierre Martin

Agrégé d'histoire, docteur en histoire

Le 16 octobre 2020, le professeur d'histoire Samuel Paty est assassiné par un islamiste à côté du collège où il enseignait. Le terroriste a tué l'enseignant parce qu'il avait simplement fait son métier d'historien : comprendre le présent par la médiation du passé, en l'occurrence enseigner la liberté d'expression et la laïcité. Le présent papier s'intéresse au risque de perte de mémoire du point de vue de l'historien praticien, pas du neurologue, du psychanalyste ou du philosophe. Quels sont les enjeux d'une perte de repères historiques pour une nation et ses citoyens ?

Le risque réalisé : le présent

« **L'**événement est la plus trompeuse des durées », disait Fernand Braudel, habitué à embrasser la longue durée et les larges espaces du « temps du Monde » (1). S'arrêter sur cette sombre journée du 16 octobre 2020 est-il historiquement justifiable ? Georges Duby (1919-1996) publie en 1973 *Le dimanche de Bouvines* (2). Doit-on accorder à l'assassinat de Samuel Paty le statut d'une journée où tout bascule ? C'est ce que nous allons essayer de démontrer. Ce jour funeste, dont l'histoire reste à faire, devrait hélas s'appeler « une journée qui a défait la France. » L'historien hésite pourtant à commenter l'actualité, même si cela fait désormais partie des champs de la recherche scientifique. Rappelons que dans l'immédiat après-guerre est créé en France le Comité d'histoire de la Seconde Guerre mondiale, qui est devenu l'Institut d'histoire

du temps présent. L'enquête sur la mort de Samuel Paty a donc permis de retracer le sinistre engrenage. Un professeur d'histoire-géographie, en charge de l'éducation morale et civique, fait cours sur la liberté d'expression à des adolescents de quatrième, et leur montre des caricatures de *Charlie Hebdo*. Plein de tact et d'à-propos pédagogique, avant de montrer les dessins, il propose aux élèves qui le souhaitent de sortir pour ne pas être confrontés aux caricatures si cela devait heurter leurs croyances. Ce cours déclenche pourtant une cabale initiée par un parent d'élève islamiste radical. Un djihadiste tchéchène, Abdoullakh Anzorov, informé grâce aux réseaux sociaux, préméditant manifestement l'assassinat de l'enseignant, vient attendre Samuel Paty à la sortie de son établissement, tue et décapite le professeur, avant d'être neutralisé par la police. Le soir même, le président de la République Emmanuel Macron se rend sur place et fait un discours au cours duquel, livide, il lâche : « Ils ne passeront pas (3). »

Voilà pour l'exposé des faits. La question de l'historien est (au moins) double. Qu'est-ce que cela signifie ? Comment en est-on arrivés là ? Il est évident qu'exercer le métier d'enseignant, singulièrement d'histoire, est parfois devenu un métier « à risques » dans des établissements « exposés ». Le mode opératoire du terroriste se réclame explicitement de Daesh : la décapitation, marque de la violence extrême destinée à frapper les esprits. Ce terrorisme relève aussi de ce que Gilles Kepel étiquette en 2021 comme le quatrième âge du djihadisme ⁽⁴⁾, le « djihadisme d'atmosphère » qui prolifère grâce aux réseaux sociaux ⁽⁵⁾. Le savoir scientifique, les valeurs de la République, notre trilogie « Liberté, Égalité, Fraternité » sont désormais ouvertement contestées par des élèves et surtout des parents qui proposent une contre-culture dans la sphère familiale, contre-culture désormais mondialisée par le cybermonde. On pourra objecter que cela n'est pas nouveau. L'école de Jules Ferry a dû s'imposer contre l'Eglise, qui dénonçait une « école sans Dieu ». Dans une récente émission radio « Concordance des temps », l'historien Jean-Noël Jeanneney estimait qu'il serait opportun de rappeler aux jeunes générations issues de l'immigration combien fut violent le combat pour la laïcité qui sépara l'Etat de l'Eglise catholique. L'historien René Rémond a patiemment reconstitué cette fracture dans un livre désormais classique *L'anticléricalisme en France de 1815 à nos jours* ⁽⁶⁾. Son exégèse (!) mérite d'être longuement citée : « On pourra ainsi être parfois amené à parler par extension d'un cléricalisme de l'islam, si la religion tend à exercer une influence jugée excessive dans la vie des individus et des sociétés musulmanes. La notion de cléricalisme s'applique en effet aux relations entre la foi des individus et leur comportement en société, et plus encore aux rapports entre société ecclésiale et société civile. Il y a cléricalisme dès lors qu'il y a confusion entre les deux : le cléricalisme, c'est le mélange des genres, la confusion des ordres. La notion implique donc l'idée d'une certaine séparation qui doit entraîner dans la pratique le respect des délimitations. Dénoncer, en quelque circonstance que ce soit, des symptômes de cléricalisme, c'est se référer au postulat qui veut que les deux sociétés, civile et religieuse, soient distinctes par nature et par destination ;

c'est mettre en pratique le précepte évangélique : « Rendez à César ce qui est à César et à Dieu ce qui est à Dieu » ⁽⁷⁾. » Tel est bien l'objet de la loi de 1905 qui sépare l'Eglise de l'Etat : séparer les pouvoirs religieux des « Eglises », des communautés de croyants, de l'Etat, délimiter ce qui relève de la religion de ce qui relève du civil. La loi devait mettre un terme aux guerres de religion, et cantonner la croyance dans la vie privée. Mais Jean-Noël Jeanneney a raison de souligner que cette loi visait avant tout l'Eglise catholique, alors très puissante et rassemblant le gros des forces de la droite. A telle enseigne que feu René Rémond fait de l'anticléricalisme et de la laïcité le marqueur de la gauche sous la III^e République (1870-1940). Et aujourd'hui ? Un autre historien, Jacques Julliard, se désole d'être bien isolé, à gauche, pour défendre la laïcité dont il estime qu'elle est désormais un marqueur... de la droite. La raison de ce paradoxe est connue : le nouveau prolétaire, l'« exploité », s'incarnerait pour une certaine gauche dans le travailleur immigré maghrébin ou subsaharien, massivement de confession musulmane. Jacques Julliard commence d'ailleurs son livre par un titre évocateur du temps présent : « Contre la tentation du repli » ⁽⁸⁾. Repli protectionniste, nationaliste, communautaire, religieux... Contre-culture : une culture concurrente de celle de l'école. Cela a donc toujours existé. Mais les réseaux sociaux, la dynamique perverse d'Internet qui agrège des communautés autour du plus petit commun dénominateur au lieu de constituer une assemblée de citoyens du monde, et le temps passé devant les écrans qui, chez certains adolescents, dépasse celui passé à l'école : tout cela donne une idée de la puissance contemporaine de la contre-culture qui mine parfois l'école dans ses fondations. L'auteur de ces lignes peut livrer un témoignage de terrain. En 2005, ses élèves de première ont pu considérer Hitler comme fort recommandable, car en phase avec l'antisémitisme familial et celui diffusé par Al-Jazira à leur domicile. L'historien Alexandre Adler rapporte : « Le cheikh Al-Qaradawi (...) toujours soutenu par la télévision Al-Jazira (...) déclarait (en 2012) que Hitler avait été l'un des châtiments conçus par Dieu pour combattre l'insupportable arrogance des juifs ⁽⁹⁾. » Face à ce type de « contre-culture » puissamment

ancrée parfois, il faut donc pratiquer, dans l'urgence et sans certitude du résultat, une déconstruction de la mythologie antisémite et, comme ici, de cet Hitler que les élèves considéraient comme une sorte de héros... *Testis unus, testis nullus* ? Le travail d'Emmanuel Brenner, *Les territoires perdus de la République*, dont la première édition date de 2002 ⁽¹⁰⁾, étaye solidement la thèse d'un antisémitisme enkysté dans l'école.

La laïcité française est partie intégrante de la Constitution comme de la République depuis 1905. Conçue pour ramener la religion à la sphère privée tout en garantissant la liberté des cultes, elle est la cible du cléricalisme, hier catholique, aujourd'hui islamiste. L'assassinat de Samuel Paty constitue une étape supplémentaire dans cette guerre qui oppose deux logiques. Une vieille histoire ?

Le risque endossé : l'histoire

Dans *La Saint-Barthélemy ou les résonances d'un massacre* ⁽¹¹⁾, Philippe Joutard et les auteurs montrent que la Saint-Barthélemy a structuré la mémoire collective de la communauté huguenote française. C'est le traumatisme par excellence. En une nuit dramatique du 24 août 1572, les ultra-catholiques de la Ligue massacrent le parti protestant dont les chefs sont imprudemment venus à Paris célébrer les noces d'Henri de Bourbon Navarre, le futur Henri IV, avec Marguerite de Valois, la reine Margot. Or Paris est une ville acquise à la Ligue catholique dont le slogan est : « une foi, un roi, une loi ». Est-ce Charles IX ou sa mère Catherine de Médicis qui eut l'initiative du massacre ? Peu importe pour les protestants de 1572 et d'aujourd'hui. Ils ont été persécutés pour leur foi, et considérés comme des « hérétiques » par les catholiques extrémistes de la Ligue, « cléricaux » pour reprendre le mot de René Rémond. Il y a traumatisme, c'est-à-dire choc du massacre lui-même et écho réitéré dans le temps, commémoré jusqu'à aujourd'hui par les survivants de la communauté huguenote. L'historien se doit de rappeler qu'Henri IV ramena la paix et mit

fin aux guerres de religion en imposant, cas unique en Europe, la coexistence pacifiée des deux religions par l'Edit de Nantes en 1598. En Europe, encore déchirée par la Guerre de Trente ans entre catholiques et protestants de 1618 à 1648, la solution est plus tardive. La paix de Westphalie acquise en 1648 crée la souveraineté : chaque prince est maître chez lui, à l'intérieur d'un espace délimité par des frontières. Dans la pratique : *cujus regio, ejus religio*. Les catholiques vont se mettre à l'abri d'un prince catholique, les protestants idem. Le roi Henri IV permet lui dès 1598 aux huguenots de vivre en France dans une série de places fortes où ils sont libres de pratiquer, jusqu'à la révocation de l'Edit de Nantes via celui de Fontainebleau par Louis XIV en 1685. Et Henri IV prit comme Premier ministre Maximilien de Béthune, duc de Sully, connu pour être protestant.

Le détour par l'histoire apparaît particulièrement éclairant. La guerre de religion déchire une même communauté chrétienne, qui récuse le schisme initié par Luther en 1517. La guerre qui confronte aujourd'hui sunnites et chiites au sein de l'islam y ressemble étrangement. Le traumatisme de la Saint-Barthélemy en 1572 concerne les huguenots français, victimes au premier chef. Ce massacre rappelle aux protestants français la difficulté à vivre paisiblement leur foi. Cette mémoire huguenote n'est pourtant pas contradictoire mais complémentaire de notre histoire nationale. Enfin, il y a sans doute un parallèle à faire entre l'assassinat des protestants au prétexte d'hérésie et celui de Samuel Paty massacré car considéré comme apostat par les islamistes. Samuel Paty est unique, mais pour les « cléricaux » islamistes, il appartient au camp des « impies ». Gilles Kepel rapporte à l'occasion de la sortie de son dernier livre : « Lorsque [Brahim Aouissaoui], l'auteur des attentats de l'église de Nice, [...] est entré en France par la filière des migrants, il possédait dans son portable une photo d'Abdoullakh Anzorov, l'assassin tchéchène de Samuel Paty ⁽¹²⁾. » Tout se passe comme s'il n'y avait pas de « leçons » de l'histoire, comme si les islamistes et nous vivions dans le même espace et partagions la même immédiateté permise par la révolution numérique. Mais, du point de vue des islamistes radicaux,

avec des concepts mentaux transfuges du Moyen Âge : dans leurs écrits de propagande, n'appellent-ils pas les Occidentaux des « croisés » ? Du point de vue des Français, on peut se poser la question de savoir ce que le traumatisme de l'assassinat de Samuel Paty va révéler. Rajeunir la laïcité, comme loi qui apaise les conflits religieux en cantonnant les questions de foi à la sphère privée ? Pour autant que la laïcité soit non négociable et fasse encore consensus. Révéler aux catholiques leur foi « zombie » pour reprendre le mot d'Emmanuel Todd ⁽¹³⁾ ? Il est également possible que cet assassinat ait le même impact sur des masses catholiques largement laïcisées que celui que les pogroms nazis ont eu dans les années 1930 sur les juifs d'Europe centrale qui ont retrouvé leurs racines religieuses à l'occasion de la politique antisémite de l'Allemagne hitlérienne. On songe à l'itinéraire d'un Stefan Zweig.

« Qui contrôle le passé contrôle l'avenir », clame un slogan du Parti, « et qui contrôle le présent contrôle le passé ⁽¹⁴⁾ ». Avec Georges Orwell, il n'est pas inopportun de rappeler l'enjeu déontologique, et pour tout dire politique de l'histoire. L'immense Marc Bloch estimait ainsi qu'un historien faisait immanquablement de l'histoire contemporaine, tant il est vrai que « l'historien pose au passé les questions du présent. » Dans les années 1980, Pierre Nora dirige et entame la publication d'une étude aussi monumentale que novatrice intitulée *Les Lieux de mémoire* ⁽¹⁵⁾ qui revisite l'histoire de France par les lieux chargés de l'empreinte du passé. A l'article « Mémoire collective » qu'il a lui-même rédigé, il écrivait : « Il s'agirait de partir des lieux, au sens précis du terme, où une société, quelle qu'elle soit, nation, famille, ethnie, parti, consigne volontairement ses souvenirs ou les retrouve comme une partie nécessaire de sa personnalité : lieux topographiques comme les archives, les bibliothèques et les musées ; lieux monumentaux, comme les cimetières ou les architectures ; lieux symboliques, comme les commémorations, les pèlerinages, les anniversaires ou les emblèmes ; lieux fonctionnels, comme les manuels, les autobiographies ou les associations : ces mémoriaux ont une histoire. Mais cette histoire amène vite à renverser le sens du mot pour en

appeler de la mémoire des lieux aux vrais lieux de mémoire : Etats, milieux sociaux et politiques, communautés d'expériences historiques ou de générations amenées à constituer leurs archives en fonction des usages différents de la mémoire. » Le collège du Bois d'Aulne à Conflans-Sainte-Honorine fait désormais partie des lieux de mémoire de l'histoire de France. Il ne faudrait pas que Samuel Paty, héros de la République, sombre dans l'oubli.

Notes

1. *Fernand Braudel*, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XV^e-XVIII^e siècles, trois volumes*, 1979.

2. *Georges Duby*, *Le dimanche de Bouvines. 27 juillet 1214*, Gallimard, coll. « *Trente journées qui ont fait la France* », 1973.

3. *Allusion transparente au slogan des républicains espagnols lors de la guerre civile* : « No pasaran ! ».

4. *Gilles Kepel* *étiquette trois âges de l'islamisme radical dès 2015 : l'âge du terrorisme chiite du Hezbollah libanais pro-iranien des années 1980, l'âge du terrorisme d'Al-Qaïda saoudien à partir de 2001, l'âge du terrorisme de Daesh à partir de 2014*. Gilles Kepel, *Terreur dans l'hexagone. Genèse du djihad français*, Gallimard, 2015.

5. « [Les] provocations d'[Erdogan] font toutefois le lit de ce que Gilles Kepel nomme le "djihadisme d'atmosphère", djihad de quatrième génération proliférant grâce aux réseaux sociaux, qui a frappé par trois fois la France cet automne ». In « *Les nouvelles guerres secrètes* », présentation du livre de Gilles Kepel, *Le prophète et la pandémie*, Gallimard, 2021, Le Point, 4 février 2021.

6. *René Rémond*, *L'anticléricalisme en France de 1815 à nos jours*, première édition, Fayard, 1976, réédition Complexe, 1985.

7. *René Rémond*, *L'anticléricalisme en France de 1815 à nos jours*, première édition, Fayard 1976, réédition Complexe, 1985, p. 12.

8. *Jacques Julliard*, Allons-nous sortir de l'Histoire ?, *Flammarion*, 2019, p. 11.

9. *Alexandre Adler*, Le jour où l'Histoire a recommencé, 2012, p. 174.

10. *Emmanuel Brenner (dir.)*, Les territoires perdus de la République, première édition 2002, réédition *Fayard*, coll. « Pluriel », 2015.

11. *Philippe Joutard (dir.)*, La Saint-Barthélemy ou les résonances d'un massacre, *Neuchâtel, Delachaux et Niestlé*, 1976.

12. *Gilles Kepel*, in « Les nouvelles guerres secrètes », présentation du livre de *Gilles Kepel*, Le prophète et la pandémie, *Gallimard*, 2021, Le Point, 4 février 2021.

13. *Emmanuel Todd*, Qui est Charlie ?, *Seuil*, 2015.

14. *George Orwell*, 1984, première édition 1949, nouvelle traduction française de *Josée Kamoun*, *Gallimard*, 2018, p. 49.

15. *Pierre Nora (dir.)*, Les Lieux de mémoire, tome 1 La République, 1984, tome 2 La Nation, 3 volumes, 1986, tome 3 Les France, 3 volumes, 1992.

UNE MESURE NE PEUT ÊTRE UN OBJECTIF

Arthur Charpentier

Professeur, Université du Québec à Montréal

Comme l'a énoncé Marilyn Strathern, la loi de Goodhart dit que « lorsqu'une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une bonne mesure ». Les applications économiques sont nombreuses, en particulier en gestion des risques, mais cette loi permet aussi de comprendre les dangers des décisions algorithmiques, ou d'expliquer la difficulté à utiliser les données disponibles depuis le début de la pandémie de SARS-CoV-2 Covid-19, afin de modéliser l'évolution et la diffusion, et de mettre en place des politiques publiques appropriées.

La loi de Goodhart, l'évaluation des politiques publiques et Facebook

« **L**orsqu'une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une bonne mesure » est la formulation la plus simple de la loi de Goodhart. Certains parlent aussi de loi de Campbell (1), Donald Campbell ayant affirmé « *the more any quantitative social indicator is used for social decision-making, the more subject it will be to corruption pressures and the more apt it will be to distort and corrupt the social processes it is intended to monitor* » (2). Cette corruption des métriques, ou des statistiques, a été observée dans de nombreux domaines, en particulier en santé, en matière de justice, mais aussi d'éducation.

Historiquement, dans de nombreuses écoles aux États-Unis, les budgets de certaines écoles étaient

directement fonction des résultats obtenus à des tests passés par les enfants. On comprend aisément que les enseignants aient été fortement incités à préparer leurs élèves à l'examen, au lieu d'enseigner de manière généraliste, voire à retirer discrètement certains enfants qui risquaient d'échouer, comme le raconte Strauss [2015]. En fixant le taux de réussite comme un objectif à maximiser, cette mesure ne signifie plus rien car elle a induit des comportements incitatifs qui ne reflètent plus la qualité de la formation. Ce reproche peut également être fait à de nombreuses associations actuarielles à travers le monde, qui ont mis en place des « examens professionnels », que peuvent passer les étudiants ayant eu une formation en actuariat. De nombreuses formations universitaires ont alors délaissé un enseignement généraliste pour offrir, à la place, des préparations à ces examens. Les examens ne sont plus une mesure des connaissances des étudiants, ces derniers ayant de plus en plus de mal à sortir du cadre très scolaire des exercices très formatés. Dans le domaine de la santé, aux États-Unis, Poku [2015] note qu'à partir de 2012, en vertu de la loi Affordable Care Act, Medicare a commencé à imposer des sanc-

tions financières aux hôpitaux présentant des taux de réadmission de 30 jours « plus élevés que prévu ». Dès lors, le taux moyen de réadmission à l'hôpital dans les 30 jours pour les bénéficiaires de l'assurance *fee-for-service* a diminué. Est-ce dû à une amélioration des efforts de transition et de coordination des soins menés par les hôpitaux, ou bien faut-il relier cette baisse à une hausse des séjours « en observation » pendant la même période ? Car bien souvent, fixer un objectif sur la base d'une mesure précise (ici le taux de réadmission de 30 jours) rend cette grandeur totalement inutilisable pour quantifier le risque de retomber malade, mais a aussi une influence directe sur d'autres grandeurs (ici le nombre de séjours « en observation »), qu'il devient alors difficile de suivre sur la durée.

Sur Internet, on demande de plus en plus à des algorithmes de trier du contenu, de juger le caractère diffamatoire ou raciste des tweets, de voir si une vidéo relève du *deepfake*, de mettre un score de fiabilité d'un compte Facebook, etc. Et nombreux sont ceux qui réclament une transparence des algorithmes, pour savoir comment ces scores sont créés. Malheureusement, comme le notait Dwoskin [2018], « *not knowing how [Facebook is] judging us is what makes us uncomfortable. But the irony is that they can't tell us how they are judging us – because if they do, the algorithms that they built will be gamed* »⁽³⁾, exactement comme le suppose la loi de Goodhart.

La critique de Lucas et le thermostat de Friedman

Au début des années 1970, l'économiste Robert Lucas expliquait que les décideurs économiques devaient éviter de se baser « naïvement » sur des statistiques passées pour prédire le comportement futur des agents, « *given that the structure of an econometric model consists of optimal decision rules of economic agents, and that optimal decision rules vary systematically with changes in the structure of series relevant to the decision maker, it follows that any change in policy*

will systematically alter the structure of econometric models »⁽⁴⁾. L'idée sous-jacente était simplement que les agents s'adaptent aux signaux qu'ils reçoivent.

Comme le dira Charles Goodhart, alors conseiller à la Banque d'Angleterre, quelques années plus tard, « *as the statistical relationships derived from the past depended on the particular kind of policy aim pursued by the authorities over the period considered, there would be no guarantee of their exact continuation in the future, should that policy be altered* ». Ou formulé autrement, toute relation statistique observée – comme une corrélation (historiquement forte) entre deux variables – aura tendance à disparaître une fois qu'une pression est exercée sur l'une d'entre elles à des fins de contrôle. En fait, Charles Goodhart va plus loin que Robert Lucas dans Goodhart [1975], laissant entendre que dans de nombreux cas les agents vont modifier leur comportement à leur avantage, même si cela se fait au détriment d'un éventuel bien-être collectif (on pourra repenser aux exemples de l'éducation ou de la santé). Cette loi a été affinée par la suite, après avoir observé comment le gouvernement de Margaret Thatcher, dans les années 1980, a ciblé l'offre de monnaie pour contrôler l'inflation, mais a ensuite constaté que les agrégats monétaires avaient perdu leur relation précédemment forte avec l'inflation. L'inflation a échappé à tout contrôle, même lorsque le gouvernement exerçait une pression forte sur la masse monétaire.

Friedman [2003] avait utilisé l'analogie du thermostat pour expliquer le problème : la banque centrale est le thermostat de l'économie. Le décideur dispose d'une information lui permettant d'agir sur une variable de contrôle (C), pour s'assurer qu'une variable (T) soit proche de la valeur cible (T^*). Et les erreurs de prévision ($T - T^*$) se doivent d'être décorrélées de l'information et du contrôle C , si les anticipations sont rationnelles, ce qui peut sembler paradoxal. Pour reprendre l'image de Farrell [2012], imaginons un conducteur qui circule en voiture sur une route très vallonnée, à vitesse constante. S'il y a des hauts et des bas, cela signifie que le conducteur dose parfaitement ses accélérations et ses freinages

pour contrôler la vitesse. Pourtant, vu de loin, on serait tenté de dire que le niveau d'accélération n'a aucun impact sur la vitesse, et que si on faisait une régression de la vitesse sur l'accélération de la voiture, la corrélation entre les deux serait nulle, autrement dit, ici, accélérer et décélérer n'a, statistiquement, aucune influence sur la vitesse...

Au-delà du contrôle

Le problème évoqué par la loi de Goodhart pourrait trouver sa transcription aussi en modélisation statistique, et en apprentissage machine. Dans ce dernier cas, la fonction objectif que l'on optimise est en lien avec le problème que l'on cherche à résoudre : dans les algorithmes prédictifs de régression, on va comparer la prévision avec la réalisation, et on considérera la somme des carrés des erreurs ; pour un problème de classification ou de labellisation (fraude/pas fraude), on comptera le nombre d'erreurs de classification (avec des fonctions de coût potentiellement différentes si les deux types d'erreurs ont des impacts différents). Mais bien souvent, on ne cherche pas un modèle parfait, sans erreur : on veut un modèle qui prédira bien sûr de nouvelles données ! Aussi, on va éviter de juger des qualités prédictives d'un modèle sur les données qui ont été utilisées pour construire le modèle. On va alors utiliser une partie des données pour construire le modèle, et une autre pour juger de son pouvoir prédictif, et voir à partir de quel moment le modèle commence à modéliser du bruit, au lieu de chercher un lien fort entre les variables explicatives, et la variable d'intérêt. Cette approche, généralisée avec la notion de « validation croisée », permet de séparer l'objectif de la mesure.

En programmation dynamique, la loi de Goodhart est également bien connue (même si c'est parfois avec un autre nom). Dans les systèmes dynamiques, l'agent s'intéresse à une grandeur (x_t), par exemple un stock de biens qu'il vendra, et cherchera à maximiser une fonction de la forme $f(x_1, x_2, \dots, x_T)$,

à partir d'une valeur initiale donnée, x_0 , par exemple la somme (escomptée ou non) de tous les x_t , ou bien peut-être uniquement la valeur terminale x_T . La dynamique de (x_t), dépend d'une variable de contrôle, (u_t), que l'agent peut choisir, en sachant que x_{t+1} dépendra directement de u_t , et éventuellement d'autres grandeurs, comme x_t . Bellman [1957] a posé les bases mathématiques de la résolution de ce genre de problème, que l'on retrouve généralisées dans l'apprentissage par renforcement (5), où l'agent devra explorer, tenter différents contrôles, afin d'apprendre la manière dont u_t va influencer x_{t+1} .

Un exemple récent pourrait être le contrôle d'une pandémie, où x_t serait le nombre de personnes infectées, ou le nombre de décès, et u_t un levier de contrôle, comme le nombre de tests proposés, ou le nombre de personnes autorisées à aller travailler. Naturellement, si x_t mesure le nombre de personnes testées positives à la date t , une variable de contrôle permettant de faire baisser facilement x_t est le nombre de tests effectués, mais cela ne va en rien ralentir la propagation de l'épidémie (ce qui semble l'objectif naturel). En réalité, comme le notait l'immunologue Anthony Fauci, directeur depuis 1984 de l'Institut national des allergies et maladies infectieuses aux Etats-Unis, « *if it looks like you're overreacting, you're probably doing the right thing* » (cité dans Budryk [2020]), compte tenu des effets de rétroaction.

De l'overdose de quantification et la maîtrise des métriques

Avant de revenir sur la pandémie de 2020, notons que les métriques sont souvent introduites dans un souci de transparence, de semblant d'exigence démocratique, comme la traduction ou l'expression concrète d'un objectif collectif, mais aussi souvent individuel. Mais toute métrique, toute statistique, cache souvent une réalité bien plus complexe. L'exemple des statistiques

du chômage a probablement été un des plus étudiés, comme le montre Desrosières [2008]. La série statistique conjoncturelle du chômage, publiée par l'Insee, était très attendue par les responsables politiques et par la presse, au point de devenir l'objectif affiché de plusieurs gouvernements : « faire baisser les chiffres du chômage », comme le rappelle Errard [2015] par exemple. En voulant donner l'illusion de contrôler (et de faire baisser) le chômage, la pression a été mise sur les conseillers de Pôle emploi pour augmenter les radiations, pour proposer des formules pour les jeunes, pour encourager à prendre deux mi-temps plutôt qu'un temps plein. Une fois compris comment la métrique cible était calculée, il était alors facile de la faire baisser artificiellement.

Comme l'écrivait Desrosières [2000], « les indicateurs quantitatifs rétroagissent sur les acteurs quantifiés », comme on l'évoquait dans la formalisation mathématique du contrôle optimal dynamique. Mais plus que l'économiste (ou l'économetre) Charles Goodhart, c'est surtout Donald Campbell qui a cherché à comprendre la manière dont les métriques corrompent le comportement, et amènent les participants à les exploiter. Et récemment, Bruno et Didier [2013], ou Muller [2018] ont montré comment éviter que la loi de Goodhart ne s'applique.

Car comme le notait déjà Charles Goodhart, il arrive que l'optimisation explicite d'un système utilisant une métrique rende la métrique inutilisable, car finalement plus du tout corrélée avec l'objectif. C'est le cas de bon nombre de systèmes de punition et de récompense, qui visent à créer des incitations. On peut penser à l'assiduité en classe, par exemple, où des absences sont punies afin d'inciter les élèves à travailler. En mettant en place de telles mesures, la fréquentation en classe augmente, mais les élèves ne travaillent pas pour autant. Et ceci même si une relation causale existe entre la mesure et l'objectif, et pas une simple corrélation.

Comme dans l'exemple de Facebook, garder une métrique secrète est une solution facile, une autre solution étant d'utiliser plusieurs métriques.

La loi de Goodhart et la crise sanitaire actuelle

Un des objectifs, régulièrement martelé depuis mars 2020 dans tous les pays, est qu'il ne faut pas saturer les systèmes de santé, le fameux « *flatten the curve* » évoqué par Ferguson *et al.* [2020]. Il semblait essentiel de garantir, à tout prix, que les hôpitaux ne soient pas débordés. Au printemps 2020, les chaînes télévisées d'information donnaient, en temps continu, le nombre de personnes en soins intensifs, et le nombre de morts dans les hôpitaux, mesures que l'on retrouvera ensuite sous forme de graphiques, mis à jour toutes les semaines, voire tous les soirs, sur des sites Internet dédiés. En cette période de crise, au plus fort de la saturation des hôpitaux, le National Health Service (NHS) en Angleterre avait demandé à chaque hôpital d'estimer ses capacités de lits, afin de réallouer les ressources globalement. Annoncer que peu de lits étaient disponibles était la meilleure stratégie pour obtenir davantage de financement. On peut alors s'interroger sur le niveau de saturation réelle du système, chaque hôpital ayant compris la règle, et manipulant la mesure à sa guise. Et tout aussi préoccupant, alors que les gouvernements se concentraient sur les hôpitaux (fournissant les données officielles utilisées pour construire la plupart des indicateurs), les maisons de retraite ont connu des hécatombes désastreuses, qui ont mis beaucoup de temps à être quantifiées. Giles [2020] raconte qu'en Angleterre certains médecins auraient demandé à leurs patients âgés de réfléchir sérieusement à la question de savoir s'ils voulaient vraiment aller à l'hôpital et utiliser les services d'urgence, au risque de passer plusieurs semaines isolés, coupés de leur famille.

Les statistiques sur le nombre de personnes (officiellement) positives n'ont cessé de dérouter les statisticiens, car ces dernières sont aisément manipulables. On a tous en mémoire les déclarations de Donald Trump au début de l'été 2020, repris par exemple par Sheth [2020], qui affirmait que pour

faire baisser le nombre de personnes « positives » il suffisait de tester moins. Au début de la pandémie, un objectif clairement énoncé était de détecter les positifs asymptomatiques, et donc un ciblage des tests s'imposait. Le taux de personnes positives était alors le signe que le ciblage des tests fonctionnait. En revanche, pour suivre l'évolution de la pandémie, il était indispensable d'effectuer les tests de manière aussi aléatoire que possible.

La crise engendrée par la pandémie SARS-CoV-2 Covid-19, avec sa quantification à outrance, avec ses statistiques mises à jour en temps réel, nous a rappelé les dangers de la loi de Goodhart. Comme le note Laroussie [2021], le flot de statistiques a aussi permis à bon nombre d'entre nous de tenter l'exercice, d'essayer de prévoir l'évolution future des courbes, mais aussi de s'interroger sur la fiabilité des données et de leur construction. Suivre le nombre de personnes supposées positives sans comprendre qui était testé, avec quel type de test, n'avait alors aucun sens. La dynamique des courbes était alors elle-même impactée par une boucle de rétroaction, découlant de décisions de décideurs politiques, qui avaient décidé de tester moins de personnes âgées lorsqu'il a fallu reprendre le chemin du travail, par exemple. Comment prendre des décisions avisées en matière de politique publique dans ces conditions ? C'est finalement la question profonde que pose la loi de Goodhart, nous rappelant aussi que les décideurs doivent apprendre à faire la différence entre l'esprit de la loi et la lettre de la loi – les routes de l'enfer étant pavées de bonnes intentions – en gardant un esprit de mesure.

Notes

1. Rodamar [2018] revient sur la comparaison entre les deux publications, Goodhart [1975] et Campbell [1975], qui énoncent le même principe, mais dans des contextes très différents.

2. « Plus un indicateur social quantitatif est utilisé pour la prise de décision sociale, plus il sera soumis à des pressions, et plus il sera susceptible de fausser et de corrompre les processus sociaux qu'il est censé surveiller » (traduction de l'auteur).

3. « Ne pas savoir comment [Facebook] nous juge, c'est ce qui nous met mal à l'aise. Mais l'ironie est qu'ils ne peuvent pas nous dire comment ils nous jugent – parce que s'ils le font, les algorithmes qu'ils ont construits seront alors manipulés » (traduction de l'auteur).

4. « Etant donné que la structure d'un modèle économétrique consiste en des règles de décision optimales des agents économiques, et que les règles de décision optimales varient systématiquement en fonction des changements dans la structure des séries pertinentes pour le décideur, il s'ensuit que tout changement de politique modifiera systématiquement la structure des modèles économétriques » (traduction de l'auteur).

5. Ou reinforcement learning, comme décrit dans Charpentier et al. [2020].

Bibliographie

BELLMAN R., *Dynamic Programming*, Princeton University Press, 1957.

BRUNO I. ; DIDIER E., *Benchmarking. L'Etat sous pression statistique*, Paris, La Découverte, 2013.

BUDRYK Z., *The Hill*, 15 mars 2020. <https://bit.ly/2X8dpdq>

CAMPBELL D. T., "Assessing the Impact of Planned Social Change", in G. M. Lyons (ed.), *Social Research and Public Policies: The Dartmouth/OECD Conference*, Public Affairs Center, Hanover, New Hampshire, 1975, pp. 3-45.

CHARPENTIER A. ; ELIE R. ; REMLINGER C., "Reinforcement Learning in Economics and Finance", 2020. *arXiv: 2003.10014*

DESROSIÈRES A., *La Politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, La Découverte, 2000.

DESROSIÈRES A., *Gouverner par les nombres*, Presses des Mines, 2008.

DWOSKIN E., "Facebook is Rating the Trustworthiness of its Users on a Scale from Zero to One", *The Washington Post*, 21 août 2018. <https://wapo.st/2X3HfQa>

ERRARD G., « Le contrôle des chômeurs peut-il faire baisser le chômage ? », *Le Figaro*, 26 août 2015. <https://bit.ly/2MmBGKu>

FARRELL H., “Milton Friedman’s Thermostat”, Monkey Cage, 31 juillet 2012. <https://bit.ly/30eAxJb>

FERGUSON N. *et al.*, “Impact of Non-Pharmaceutical Interventions to Reduce Covid-19 Mortality and Healthcare Demand”, Imperial College Covid-19, Response Team 9, 2020.

FRIEDMAN M., “The Fed’s Thermostat”, *The Wall Street Journal*, 19 août 2003. <https://on.wsj.com/3ia5Gn6>

GILES C., “Goodhart’s Law Comes back to Haunt the UK’s Covid Strategy”, *Financial Times*, 14 mai 2020. <https://on.ft.com/3odhwkn>

GOODHART C.A.E., “Problems of Monetary Management: The UK Experience”, in *Monetary Theory and Practice*, 1975, pp. 91-121.

LAROUSSIE D., « Covid-19 : ces modélisateurs qui anticipent la pandémie », *Le Monde*, 5 janvier 2021. <https://bit.ly/3s4hddX>

MULLER J. Z., *The tyranny of Metrics*, Princeton University Press, 2018.

POKU M., “Campbell’s Law: Implications for Health Care”, *Journal of Health Services Research & Policy*, vol. 21, n° 2, 2015. <https://doi.org/10.1177/1355819615593772>

RODAMAR J., “There ought to Be a Law! Campbell *versus* Goodhart”, *Significance*, décembre 2018.

SHETH S., “Trump Says that ‘if We Stop Testing Right Now, We’d Have very few Cases’ of the Coronavirus”, *Business Insider*, 15 juin 2020. <https://bit.ly/3ilcQXu>

STRAUSS V., “How and why Convicted Atlanta Teachers Cheated on Standardized Tests”, *The Washington Post*, 1^{er} avril 2015. <http://wapo.st/2RccmUS>

L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE AU SERVICE DE LA GESTION DES RISQUES

Laurent Barbagli (1)

Président-directeur général et fondateur, Meetrisk

Tous les acteurs du marché de l'assurance sont conscients qu'il est temps d'exploiter toutes leurs données internes et externes pour mieux couvrir les entreprises et tarifier leurs assurances. Pourtant, beaucoup sont freinés par les difficultés à bien cadrer au préalable le champ des possibles. Ceux qui réussissent savent fonder en amont une alliance authentique entre les métiers du risque et les compétences technologiques et de valorisation des données, et délivrer rapidement de la valeur sur des premiers cas d'usage métier. Sur ces bases, l'innovation technologique et des données va s'accélérer en développant et en industrialisant des solutions de data science : c'est indispensable pour répondre rapidement à l'absence de rentabilité de la plupart des assureurs d'entreprises et faire face à la complexité croissante des risques.

L'innovation, le big data, l'apprentissage automatique : la transformation digitale semble un passage obligé pour tous les secteurs d'activité y compris l'assurance. Pour autant, tous les secteurs de l'assurance doivent-ils vraiment « y passer », même l'assurance des entreprises en IARD (2) ? En effet, l'assurance des entreprises semble à première vue destinée à rester davantage sur-mesure compte tenu du manque d'homogénéité apparent des risques, donc moins sujette à la digitalisation, à l'automatisation, à la disruption. Pourtant, une enquête d'Intelligent Insurer (3) souligne que 81 % des assureurs d'entreprises confirment investir dans les nouvelles technologies ; 78 % précisant que leur budget « technologie » va augmenter cette année.

Mais beaucoup d'acteurs sont inquiets ou indécis concernant le choix des cas d'usage et les investisse-

ments correspondants à prioriser. Dans ce contexte, rappelons des points fondamentaux : 1. les données sont la matière première de l'assurance afin de modéliser les risques pour mieux les connaître et les analyser, et ainsi les assurer ; 2. les assureurs d'entreprises ont aujourd'hui pour la plupart une rentabilité négative ; 3. les entreprises assurées font face à un « champ de mines » avec des risques plus nombreux et complexes.

Les données étant naturellement le terrain de jeu de l'assurance, l'innovation peut apporter beaucoup de valeur pour autant qu'elle reste au service authentique des métiers de l'assurance d'entreprise, afin de répondre concrètement aux enjeux de rentabilité et de meilleure maîtrise des risques. Les assureurs qui ont commencé à s'engager dans des projets d'innovation le savent : seule une alliance des compétences métiers, technologiques et des données peut répondre à ce défi. Dans ce contexte, le rôle des assurtechs est clé

grâce à leurs modèles et méthodes agiles, dégagés des enjeux politiques et des systèmes informatiques historiques des assureurs, comme Meetrisk peut le vivre sur son marché.

Quel état du marché de l'assurance des entreprises à date ?

Côté profitabilité des assureurs, la situation est difficile. La profitabilité de la plupart des acteurs était négative avant la crise sanitaire et s'est dégradée depuis, avec des ratios combinés pouvant aller au-delà de 110, voire 120/130 pour certains acteurs. L'assureur qui reçoit 100 € de prime, avec en regard un coût de 120 € en sinistres, frais de gestion et de distribution ne peut pas ne pas réagir. Dans ce contexte, à côté de la réduction de couvertures spécifiques – comme en transport ou en cyber – et de primes reparties à la hausse, des assureurs d'entreprises se sont lancés dans des projets d'innovation avec des premières avancées dans la valorisation des données.

Côté entreprises, beaucoup sont en fait insuffisamment assurées, la crise sanitaire ayant par exemple révélé que la moitié des entreprises en France n'achetaient pas d'assurance pertes d'exploitation. Et les récents renouvellements ont été sous tension dans ce contexte de hausse de primes et de réduction de garanties.

Que le marché soit baissier ou haussier, la différenciation des primes en fonction des risques reste pourtant essentielle. Il manque donc des indicateurs de risques homogènes et plus objectifs au service des assureurs et des entreprises : pour permettre aux premiers de mieux « acheter » les risques qu'ils assurent et aux seconds de mieux « vendre » leurs risques aux assureurs, soutenus par leurs partenaires courtiers, agents, conseillers. Pourtant, l'analyse des risques est déjà au cœur du métier de l'assureur et de ses actuaires.

Les méthodes traditionnelles d'analyse des risques ont donc besoin d'être enrichies et renouvelées par des solutions innovantes.

Nous pouvons être convaincus qu'après la crise sanitaire et les incompréhensions entre des assureurs et des assurés entreprises, les assureurs chercheront à se renforcer sur leur cœur de métier, à savoir cette analyse du risque au service de toute la chaîne de création de valeur de l'assurance : la sélection des risques, leur tarification, l'adéquation des couvertures avec les risques, la profitabilité et la pérennité de l'offre d'assurance.

■ Accentuer la valorisation des données

Historiquement, la donnée a davantage été utilisée pour répondre aux enjeux de conformité (comptabilité, solvabilité, etc.) et n'a pas été suffisamment valorisée pour l'analyse du risque au service des métiers de souscription. Les interviews de Meetrisk depuis 2018 auprès de 200 interlocuteurs de l'écosystème de l'assurance soulignent cette préoccupation de parvenir à tirer beaucoup plus de valeur pour les métiers à partir des données tant internes qu'externes.

Côté assureurs, même si la situation actuelle conduit à des majorations de primes indifférenciées, la dégradation des résultats techniques est telle que des assureurs d'entreprises entrouvrent la voie de l'innovation data pour se doter de nouveaux outils d'analyse des risques.

Côté courtiers, intermédiaires représentant les assurés, ceux-ci ont une opportunité exceptionnelle à saisir : seuls acteurs au carrefour de toutes les données clients et assureurs, les courtiers doivent explorer une valorisation plus forte des données pour renouveler leur offre client.

Au-delà des enjeux propres des courtiers et des assureurs, leurs nouvelles approches visant à mieux connaître les risques devront in fine bénéficier aux entreprises.

Pourtant, les assureurs éprouvent des difficultés à valoriser le patrimoine existant des données compte tenu de l'accumulation d'outils, de bases de données, de systèmes d'information qui se sont empilés. En outre, beaucoup d'acteurs ont une conscience plus ou moins claire de la valeur atteignable et restent incertains concernant les facteurs clés de succès comme illustré par l'enquête d'Intelligent Insurer déjà mentionnée. D'ailleurs, la première plus-value que Meetrisk apporte en amont d'un projet data est de cadrer le champ des possibles en soulignant la valeur à atteindre pour les métiers.

Enfin, à l'inertie classique des organisations, se rajoute le sentiment que seule l'expertise technique de souscription fait la différence, alors que l'apport automatisé rapide et fiable de données complémentaires ne remettrait pas en cause l'excellence technique, mais au contraire la soutiendrait en l'enrichissant.

■ Innover maintenant au service d'une meilleure connaissance du risque ?

La puissance de calcul est aujourd'hui disponible pour traiter les grandes masses de données avec des méthodes innovantes impliquant des algorithmes, afin de mieux valoriser ce patrimoine des données et les enrichir par des données externes. Enfin, les interactions de Meetrisk auprès des souscripteurs et ses travaux en cours révèlent une attente des experts métiers pour replacer la donnée au cœur de leur processus de décision en maîtrisant et en comprenant mieux le sourçage et les processus de calcul. Certains souscripteurs expriment même leur frustration vis-à-vis d'un outil de tarification dont ils aimeraient maîtriser davantage les modalités de fonctionnement.

Attentes exprimées par les utilisateurs et capacité technologique pour mieux exploiter les données : il ne s'agit plus aujourd'hui de se demander s'il faut « y aller » mais comment s'organiser pour innover et réussir à extraire toute la valeur des données. Il en va, in fine, de la pérennité des offres d'assurance sur le marché.

Quel fil conducteur pour réussir sa démarche d'innovation ?

■ La valorisation du patrimoine data existant

Si les données et indicateurs techniques sont historiquement et systématiquement suivis (sinistres, primes, recours, franchises) et modélisés par l'actuariat, métier au cœur du modèle de l'assureur, l'exploitation approfondie et élargie de toutes les données clients déjà disponibles chez les assureurs ou les entreprises permettra de caractériser beaucoup plus finement les profils de risques : analyse des circonstances de sinistres de responsabilité civile (les matériaux de construction les plus innovants sont-ils plus sinistrés ? avec ou sans sous-traitance ?), appréciation de la qualité de la gestion des risques d'une entreprise en croisant les données sinistres avec les données des audits des ingénieurs, etc.

■ L'enrichissement de ce patrimoine de données

Quels sont aujourd'hui les risques qui font l'objet d'une collecte industrialisée de données externes ? Ce sont principalement les données « incendie » collectées par les ingénieurs des assureurs et pour les seuls sites industriels importants compte tenu du coût de l'ingénierie, coût qui n'est pas supportable ni pour les sites de taille plus réduite ni pour les PME. D'autres données liées aux événements naturels, au bris de machines, etc. peuvent être collectées au cas par cas mais pas systématiquement compte tenu d'une maturité moindre que celle de l'expertise incendie.

L'enjeu est donc de systématiser, d'industrialiser la collecte de données externes caractérisant le risque des entreprises quelle que soit leur taille et en étendant progressivement le périmètre des risques couverts.

Deux champs : d'abord enrichir l'information caractérisant l'actif à assurer. Un assureur qui connaît déjà le modèle, le constructeur et l'année de construction d'un actif à assurer (équipement, avion, navire) peut bénéficier d'un apport automatisé de données externes (audits de risques, dépenses de formation des utilisateurs, etc.), qui enrichit et rend plus rapide la vue du risque.

L'autre champ, consiste à préciser le profil « comportemental » d'une entreprise, démarche identique à celle de l'assureur de particuliers qui corréle par exemple le délai de paiement d'une prime automobile avec le risque d'accident de son client. Aussi, le Bureau d'analyse des risques et pollutions industriels (Barpi) souligne-t-il bien que derrière chaque sinistre, au-delà des causes directes (court-circuit, manque de protection...), existent des causes profondes de nature organisationnelle et managériale. Les outils d'intelligence artificielle (IA) peuvent intervenir pour mettre en lumière ces causes profondes. Par exemple, des entreprises dont le turnover d'équipes clés s'accroît, avec des délais de livraison et de paiement rallongés, des dépenses de maintenance en réduction peuvent refléter une vulnérabilité spécifique.

■ Les effets de levier « tech & data » au service des enjeux métier

« Plaquer » l'innovation sur les métiers ne fonctionne pas. Il est donc essentiel que les travaux soient prioritairement consacrés à la prise en compte des enjeux des métiers du risque.

Pour assurer le retour sur investissement (ROI) des projets, il convient de vérifier rapidement par itération l'intérêt pour les métiers des travaux de la *data science*, avant de se lancer dans des projets d'architecture data et d'industrialisation. Enfin, il est important de suivre le cadre de *data science* éprouvé par les professionnels « tech & data » : identifier les bonnes sources de données internes et externes avant de les nettoyer et de les importer dans une table commune. Ensuite, les travaux de corrélation passent par l'exploration « humble » de la donnée : tester les

hypothèses, comprendre les corrélations, itérer, tester et apprendre. Enfin, la *data visualisation* est clé : la restitution et la consultation doivent permettre une exploitation opérationnelle performante par les équipes métiers.

Retour d'expérience de Meetrisk

Aujourd'hui, les freins ne sont donc plus technologiques, mais plutôt liés aux métiers, aux données et à leur traitement, mais des solutions peuvent y être apportées en visant à la fois une mobilisation en continu des équipes métiers et une approche pragmatique de l'innovation.

■ Lever les freins liés aux métiers

- Face à une ambition d'innovation, les métiers du risque n'ayant donc pas tous une perception suffisamment claire de la capacité à extraire de la valeur à partir de leur propre patrimoine data (manque de visibilité de la qualité et de la richesse de la data, par exemple), le rattrapage sur les données (nettoyage, revue de la structuration des bases, classification) est un passage obligé et pragmatique avant de se lancer dans l'IA prédictive.
- Une disponibilité insuffisante des équipes métiers : pour les embarquer, la démarche devra être « ROiste » avec des cas d'usages précis, concrets, et rapidement opérationnels pour les équipes, au lieu de viser un big-bang de l'innovation.
- Le manque d'explicabilité des résultats obtenus : les algorithmes qui conduisent à des conclusions sans en comprendre les tenants et les aboutissants sont un point naturellement bloquant surtout pour des métiers d'experts. Il faut donc assurer les interactions avec les métiers tout au long du projet pour identifier les incompréhensions naissantes et expliquer dans la continuité comment est générée la valeur, et selon quelles interactions entre les données.

■ Lever les freins liés aux données et à leur traitement

- Un mauvais cadrage des facteurs que l'on veut expliquer et analyser. Doit-on développer des indicateurs de risques autour du contrat d'assurance et de sa rentabilité ? ou visant l'actif à assurer (avion, usine, entrepôt) ? ou sur l'entreprise assurée elle-même ? Ce cadrage doit être effectué en amont pour que l'objet analysé (contrat, actif, entreprise) soit celui qui corresponde aux attentes des métiers.
- La difficulté à obtenir les données de la part des contributeurs ou utilisateurs. Difficulté technique, manque d'intérêt, sensibilité de la donnée ? La compréhension de ces freins permet de mettre en œuvre les mesures correctives adaptées : soutien technique, récupération de données anonymisées dès le départ, etc.
- Le profil et la qualité professionnelle des intervenants « tech & data » et leur capacité à interagir avec les métiers. Il faut donc veiller tout au long du projet à l'alignement et à une bonne alchimie entre les ressources technologiques, data et métiers, que ce soit au cœur de l'équipe innovation d'un partenaire externe comme Meetrisk, qu'entre cette équipe et l'ensemble des interlocuteurs au sein de l'assureur ou de l'entreprise.

En synthèse, quelle est la valeur atteignable ?

Pour l'assureur, la valeur immédiate est d'impacter positivement son ratio combiné, indicateur de sa profitabilité. Croiser des profils de risques homogènes avec des tarifs hétérogènes, mieux segmenter ses primes en fonction des segments de profil de risques, anticiper des dérives de sinistralité grâce à l'IA, autant de solutions pour mieux piloter sa profitabilité en agissant sur tous ces indicateurs : les sinistres (mieux sélectionner les risques), les primes (mieux tarifier les risques), les coûts de gestion (meilleure productivité). Nous avons par exemple mesuré chez un assureur partenaire de

Meetrisk la réduction de 3 jours à 2 heures pour la souscription d'un dossier complexe avec un alignement de la tarification avec le « vrai » profil de risque.

Côté entreprises, avec leurs courtiers et partenaires conseils, une gestion des données de risques proactive, fluide et automatisée permet à l'entreprise d'impacter le montant de ses primes et d'augmenter la productivité du risk management : en tirant toute la valeur de la donnée pour prioriser les actions de risk management et en mesurer qualitativement et quantitativement la performance, en disposant d'indicateurs permettant de comparer les risques et leur gestion auprès des assureurs pour mieux négocier primes et garanties (face à des hausses de primes élevées sur le marché, limiter la hausse à 10-30 % est un enjeu fort), enfin en réallouant les 20 % de gains de productivité – générés par ces solutions de gestion des données – à des actions à valeur ajoutée (prévention, maîtrise du budget assurances). Enfin, l'innovation pour une connaissance plus fine des risques est par définition un effet de levier pour... les éviter, donc au service de politiques de prévention plus proactives.

Quelles perspectives ?

La crise sanitaire et la connaissance du risque. La gestion des risques d'un assureur étant fondée sur les leçons du passé pour extrapoler l'évolution des risques, cette approche est clairement remise en cause lorsque des pans entiers d'une activité (tourisme, aviation...) se sont arrêtés conduisant à la fois à l'absence de sinistres sur une année et à des perspectives de reprise complètement différentes du passé (exemple : click and collect dans la restauration). Comment adapter l'actuariat et globalement la connaissance du risque ? La situation rend plus urgente la collecte et l'agrégation de données externes en temps réel caractérisant l'usage et le risque associé des activités à assurer, surtout pour les plus impactées par la crise.

Une nouvelle notation extra-financière. Les entreprises peuvent déjà faire l'objet d'une notation financière

émise par les assureurs crédit ou les agences de notation financière : une notation des risques d'entreprises doit se développer et Meetrisk est convaincu qu'elle constituera progressivement un indice de marché du risque d'entreprise pour une vue plus homogène et objective des risques au service de l'ensemble des acteurs, au-delà des seuls professionnels de l'assurance et du risk management.

Notes

1. *Avec plus de vingt-cinq ans d'expérience dans l'assurance et la gestion des risques d'entreprises au sein de leaders*

mondiaux (risk manager de Club Med puis Lafarge, directeur clientèle de Gras Savoye, directeur général d'AXA Matrix, project manager chez IBM), Laurent Barbagli dirige Meetrisk, assurtech dédiée à l'analyse et à la notation prédictive des risques d'entreprise. En agrégeant les données externes et internes de ses clients assureurs et entreprises, Meetrisk soutient le retour à la rentabilité de l'assurance des entreprises.

2. *Incendie, accidents et risques divers.*

3. *Intelligent Insurer, Commercial Lines Innovation Survey, janvier 2021.*

RÈGLEMENT EUROPÉEN DISCLOSURE ET ASSURANCE

Catherine Jagu

Présidente, CJG Conseil

Patrick Viallanex

Associé, A2 Consulting

En 2021, la durabilité deviendra une réalité pour les acteurs financiers, notamment les assureurs, qui devront communiquer sur le sujet à l'échelle de leur organisation, de tous les produits qu'ils commercialisent et des investissements présentés comme durables. En parallèle, deux projets importants aboutiront sur la standardisation des informations de la déclaration de performance extra-financière et sur le devoir de vigilance européen. Cet article a pour objet d'examiner la convergence des exigences de durabilité européennes vis-à-vis de tous les acteurs économiques.

Règlement européen Disclosure et devoir de vigilance

Le 27 novembre 2019 paraissait un nouveau règlement européen ⁽¹⁾ qui allait transformer la planète Finance à partir de mars 2021 : le règlement Disclosure. Ce règlement établit des règles harmonisées de transparence (art. 1) aussi bien sur l'intégration des risques en matière de durabilité ⁽²⁾ (*outside-in*) que sur la prise en compte des incidences négatives en matière de durabilité (*inside-out*). Le règlement traite aussi bien de la transparence globale que de celle relative aux produits financiers et aux investissements.

Les acteurs des marchés financiers ⁽³⁾ et les conseillers financiers ⁽⁴⁾ vont devoir communiquer sur la prise en compte des risques en matière de durabilité dans leur processus de prise de décision en matière d'investissement pour les premiers (art. 3) et leurs conseils en investissement ou leurs conseils en assurance pour les seconds (art. 3), ainsi que sur les résultats de l'évaluation des incidences probables des risques en matière de durabilité sur le rendement des produits financiers qu'ils mettent à disposition pour les deux (art. 6). Ils devront communiquer publiquement de façon standardisée dans toute l'Europe sur leurs politiques, leurs procédures, l'absence ou la présence de risques négatifs, ainsi que sur leurs mesures de prévention.

Le niveau d'exigence de ce règlement, pour les acteurs financiers, va au-delà de la transparence sur

les risques en matière de durabilité qui concernent la valeur de l'investissement. La transparence concernant les incidences négatives de durabilité est particulièrement ambitieuse : il s'agit de publier et de tenir à jour sur son site Internet les principales incidences négatives des décisions d'investissement sur les facteurs de durabilité ⁽⁵⁾ lorsqu'elles sont prises en compte ou de justifier pourquoi elles ne le sont pas et quand elles le seront. Cette publication des incidences négatives est même obligatoire pour les acteurs financiers qui ont un effectif supérieur à 500 personnes à partir de juin 2021.

A titre d'exemple, le secteur pétrolier est identifié comme le secteur le plus vulnérable aux risques en matière de durabilité : cataloguée dans les *stranded assets* sous le terme « *carbon bubble* », la future perte financière était évaluée entre 28 000 et 100 000 Md\$ US dès 2015 ⁽⁶⁾ pour les vingt prochaines années. Parallèlement, ce secteur est considéré comme l'un des plus gros générateurs d'incidences négatives en matière de durabilité, en particulier pour ce qui concerne la lutte contre le réchauffement climatique ⁽⁷⁾, mais également la perte de biodiversité et les pollutions environnementales, sans compter les autres dimensions sociales, dont les droits humains et la corruption. Encore faudrait-il pour les acteurs financiers que les entreprises du secteur pétrolier publient de façon standardisée et accessible les informations nécessaires, notamment dans le cadre de la directive sur les déclarations de performance extra-financière ⁽⁸⁾.

Si la boucle des interactions entre les risques en matière de durabilité et les facteurs de durabilité n'est pas formalisée dans le règlement Disclosure, la liste de ce qui est demandé aux entités ⁽⁹⁾ sur les incidences négatives en matière de durabilité ⁽¹⁰⁾ est très précise (art. 4) :

d'une part :

- une déclaration sur les politiques de diligence raisonnable en ce qui concerne ces incidences, compte tenu de leur taille, de leur nature et de l'étendue de leurs activités, ainsi que des types de produits financiers qu'elles mettent à disposition ;

d'autre part :

- des informations sur leurs politiques relatives au recensement et à la hiérarchisation des principales incidences négatives en matière de durabilité et les indicateurs y afférent ;
- une description des principales incidences négatives en matière de durabilité et de toutes mesures prises à cet égard ou, le cas échéant, prévues ;
- un bref résumé des politiques d'engagement, le cas échéant ;
- la mention de leur respect des codes relatifs à un comportement responsable des entreprises et des normes internationalement reconnues en matière de diligence raisonnable et de communication d'informations et, le cas échéant, de leur degré d'alignement sur les objectifs de l'accord de Paris.

Cette exigence de publication ressemble fortement au devoir de vigilance français qui existe depuis 2017 à la différence près de la question de la corruption qui est traitée dans un autre pan de la réglementation française (loi Sapin II 2016) mais qui aurait dû au départ y être intégrée. Dans les deux cas, il s'agit de communiquer sur les incidences négatives de son activité sur l'environnement, la société et les droits humains, ainsi que sur les mesures prises en plus de la description d'une politique et de procédures. C'est donc une véritable convergence des obligations que l'on voit apparaître entre les investisseurs et les émetteurs.

Cette convergence n'est pas fortuite au niveau européen : elle est issue du plan d'action de 2018 en faveur de la finance responsable qui comprend aussi bien des volets concernant les investisseurs que des volets concernant les entreprises émettrices. Dans ce cadre, est prévue pour 2021 une directive sur le devoir de vigilance qui va beaucoup plus loin que la réglementation française.

Dans le même cadre, la révision de la directive sur la performance extra-financière (NFRD) ⁽¹¹⁾ vise

à harmoniser les déclarations des entreprises sur l'ensemble du marché européen afin de les rendre exploitables. La prise en compte du règlement Disclosure est expressément demandée dans le mandat donné à l'Efrag ⁽¹²⁾ pour réfléchir à une norme en soutien de cette directive révisée pour le 31 janvier 2021. Le traitement particulier dans le règlement Disclosure des acteurs financiers de plus de 500 personnes est d'ailleurs cohérent avec la directive NFRD.

Toutes ces réglementations font appel au « management des risques » en tant que dispositif de pilotage. Il s'agit d'identifier, évaluer, prévenir, alerter et atténuer, tout en considérant les risques sur la globalité de la sphère d'influence des acteurs économiques. C'est un progrès managérial fondamental à l'heure des crises sanitaires, environnementales, économiques et sociales, qui nécessitent une culture du risque partagée et mature.

Les limites de la convergence

C'est un comité conjoint des trois autorités de supervision européennes (EBA, Eiopa et Esma-Esas) qui a la charge de définir les normes techniques applicables dans le cadre du règlement (Regulatory Technical Standards – RTS). Il s'appuie sur l'expertise du Joint Research Centre of the European Commission (JRC) et de l'European Environment Agency (EEA) ⁽¹³⁾.

La norme la plus avancée concerne les indicateurs liés aux impacts négatifs : après une consultation qui s'est terminée le 1^{er} septembre 2020, le rapport final vient d'être publié le 1^{er} février 2021 ⁽¹⁴⁾.

Ce sont quatorze indicateurs qui sont proposés de façon obligatoire pour mesurer les impacts négatifs environnementaux (émissions de gaz à effet de serre, énergie, biodiversité, eau, déchets), les conditions de travail, les droits humains et l'anti-corruption. Se rajoutent quatre indicateurs pour des investissements spécifiques, vingt-deux indicateurs optionnels environnementaux et vingt-quatre indicateurs optionnels

sociétaux. Globalement, la marge de progrès est importante comparée à des référentiels comme le Global Reporting Initiative (GRI), notamment dans la définition des indicateurs. La Commission européenne doit encore se prononcer sur cette proposition.

Concernant la directive NFRD, si l'Efrag a dans son mandat la prise en compte des travaux sur les normes techniques réglementaires (RTS) et une organisation similaire des indicateurs, il faudra attendre le détail de ses propositions pour identifier une convergence, sachant qu'il n'est pas encore décidé de s'appuyer sur une norme à ce stade. Cette proposition a fait l'objet de consultations intenses en janvier 2021 ⁽¹⁵⁾ et devrait être publiée au premier trimestre 2021.

Concernant la taxonomie, on ne retrouve que partiellement les six chapitres environnementaux de ce règlement : réduction du changement climatique, adaptation au changement climatique, usage durable et protection des ressources en eau et marines, transition vers une économie circulaire, prévention et maîtrise de la pollution, protection et restauration de la biodiversité. La question de l'inadaptation au changement climatique est porteuse de nombreux impacts négatifs tout comme la poursuite d'un modèle économique non circulaire.

C'est en 2021 qu'est attendu le chapitre social de la taxonomie européenne tout comme la révision de la directive NFRD et le devoir de vigilance européen. C'est aussi la première année de fonctionnement du règlement Disclosure. Les différents calendriers se bousculent. Sera-t-il encore temps de corriger le tir sur la dimension sociale des impacts négatifs ?

En supposant une cohérence totale sur les indicateurs d'impacts négatifs nécessaires aux investisseurs, la question de leur agrégation se posera sur le plan pratique à chaque acteur financier. On n'imagine pas l'utilisation d'une moyenne simple pour combiner des thématiques et des impacts radicalement différents. Comment construire une image d'ensemble ? Quelle méthode faudra-t-il appliquer partout en Europe afin de préserver une concurrence saine ?

Pousser les flux financiers vers les investissements les plus vertueux néglige deux éléments structurants du monde pré-Covid et post-Covid :

- le premier concerne les accords commerciaux de l'Union européenne, qui ne correspondent plus aux objectifs de transformation écologique européens et à l'accord de Paris ;
- le second concerne les injections financières massives publiques dans les plans de relance comportant peu ou pas de contreparties « responsables ».

Ces deux éléments ne sont pas sans conséquences sur les marchés financiers et les prises de décisions de leurs acteurs.

La question des interactions multiples entre facteurs de durabilité et risques en matière de durabilité n'est pas abordée alors qu'elle peut générer des effets boomerang et boule de neige très importants, comme le prouve le rapport ⁽¹⁶⁾ de l'Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (IPBES) qui fait le lien entre perte de biodiversité et pandémie.

Même dans un monde « parfait » où toutes les informations seraient disponibles et cohérentes, où des traitements informatiques permettraient de les agréger intelligemment, il resterait fondamentalement la nécessité d'identifier, évaluer et prioriser les risques. Cela nécessite une culture du risque nouvelle et approfondie, devenue incontournable dans un monde de crises multiples.

Le règlement Disclosure est une étape majeure dans le développement de la culture du risque avec la publication des incidences négatives en matière de durabilité. Il nécessitera plusieurs années de mise en pratique avant d'atteindre un certain niveau de maîtrise partagée entre tous les acteurs économiques.

Notes

1. Règlement (UE) 2019/2088 du 27 novembre 2019 sur la publication d'informations en matière de durabilité

dans le secteur des services financiers : sustainability-related disclosures in the financial services ou Disclosure (ou SFRD).

2. « Un événement ou une situation dans le domaine environnemental, social ou de la gouvernance qui, s'il survient, pourrait avoir une incidence négative importante, réelle ou potentielle, sur la valeur de l'investissement » (art 2).

3. Cela comprend a) une entreprise d'assurance qui propose des produits d'investissement fondés sur l'assurance ; b) une entreprise d'investissement fournissant des services de gestion de portefeuille ; c) une institution de retraite professionnelle (IRP) ; d) un initiateur de produit de retraite ; e) un gestionnaire de fonds d'investissement alternatif (ci-après dénommé « gestionnaire de FIA ») ; f) un fournisseur de produits paneuropéens d'épargne-retraite individuelle (PEPP) ; g) un gestionnaire de fonds de capital-risque éligible enregistré ; h) un gestionnaire de fonds d'entrepreneuriat social éligible enregistré ; i) une société de gestion d'organismes de placement collectif en valeurs mobilières (ci-après dénommée « société de gestion d'OPCVM ») ; ou j) un établissement de crédit fournissant des services de gestion de portefeuille.

4. Cela comprend a) un intermédiaire d'assurance qui fournit des conseils en assurance relatifs à des produits d'investissement fondés sur l'assurance ; b) une entreprise d'assurance qui fournit des conseils en assurance relatifs à des produits d'investissement fondés sur l'assurance ; c) un établissement de crédit qui fournit des conseils en investissement ; d) une entreprise d'investissement qui fournit des conseils en investissement ; e) un gestionnaire de FIA qui fournit des conseils en investissement ; ou f) une société de gestion d'OPCVM qui fournit des conseils en investissement.

5. « ...des questions environnementales, sociales et de personnel, le respect des droits de l'homme et la lutte contre la corruption et les actes de corruption » (art. 2).

6. « Citigroup sees \$100 trillion of stranded assets if Paris succeeds », Renew Economy, 25 août 2015.

7. Un récent rapport de l'Agence internationale de l'énergie note que le secteur pétrolier « pourrait faire beaucoup plus pour répondre à l'urgence climatique, en se diversifiant plus fortement dans les énergies propres » (« The Oil and Gas Industry in Energy Transitions Insights from IEA analysis », décembre 2020). <https://www.iea.org/reports/the-oil-and-gas-industry-in-energy-transitions>

8. Directive 2014/95/UE du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes ou NFRD.

9. L'information qui est demandée aux entités sur les risques en matière de durabilité fait déjà l'objet d'une communication dans le cadre de l'article 173-VI de la loi sur la transition énergétique pour la croissance verte (2015), pour ce qui relève des politiques : les acteurs financiers doivent publier sur leur site Internet des « informations concernant leurs politiques relatives à l'intégration des risques en matière de durabilité dans leur processus de décision en matière d'investissement » (art. 3). Il est aussi demandé de la transparence sur l'information précontractuelle des produits financiers (art. 6) sur : a) la manière dont les risques en matière de durabilité sont intégrés dans leurs décisions d'investissement ; b) les résultats de l'évaluation des incidences probables des risques en matière de durabilité sur le rendement des produits financiers qu'ils mettent à disposition.

10. Des informations sur les incidences négatives en matière de durabilité sont également demandées sur les produits financiers (art. 7), en particulier « une explication claire et motivée indiquant si un produit financier prend en compte les principales incidences négatives sur les facteurs de durabilité et, dans l'affirmative, la manière dont il le fait ».

11. Directive 2014/95/UE du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes.

12. European Financial Reporting Advisory Group : [https://www.efrag.org/\(X\(1\)S\(4rlzgb4ez0qowlcyno4smeot\)\)/Activities/2010051123028442/Non-financial-reporting-standards#](https://www.efrag.org/(X(1)S(4rlzgb4ez0qowlcyno4smeot))/Activities/2010051123028442/Non-financial-reporting-standards#)

13. <https://www.esma.europa.eu/press-news/esmanews/esas-consult-environmental-social-and-governance-disclosure-rules>

14. <https://www.esma.europa.eu/press-news/esma-news/three-european-supervisory-authorities-publish-final-report-and-draft-rts>

15. <https://www.efrag.org/News/Project460/OUTREACH-DOCUMENT-NOW-AVAILABLE-European-Lab-online-outreach-events---Preparatory-work-on-EU-non-financial-reporting-standards---13-to-22-January-2021>

16. Source : <https://www.unenvironment.org/fr/resources/rapport/rapport-de-latelier-de-lipbes-sur-la-biodiversite-et-les-pandemies>

Actualité de la Fondation du risque

LES POLITIQUES ENVIRONNEMENTALES DOIVENT TENIR COMPTE DES BIAIS COMPORTEMENTAUX

Guy Meunier

Chercheur associé à la chaire « Energie et prospérité » (1)

Alors que la pandémie mondiale de Covid-19 a légèrement mis en pause, durant le confinement, certaines externalités négatives, notamment environnementales, liées à l'activité économique, elle constitue aussi un cas d'école intéressant pour étudier les motivations individuelles destinées à réduire les externalités. Des chercheurs se sont penchés sur ce sujet qui pourrait aider les autorités à instaurer des politiques environnementales plus efficaces (2).

Pour limiter la propagation de la pandémie de Covid-19, la distanciation sociale a été érigée en priorité par les autorités de nombreux pays, en particulier en France. Ainsi, dans l'Hexagone, cela s'est traduit par une période de confinement de près de deux mois (du 17 mars au 11 mai 2020), la fermeture de lieux publics (salles de concert, bars-restaurants, etc.) ou encore le recours renforcé au télétravail dans certains secteurs. Cette

situation inédite a bien évidemment modifié les motivations et comportements individuels de la population, tout en suscitant de nombreuses questions de recherche : pourquoi les règles de distanciation sont-elles observées ? Comment les individus perçoivent-ils les efforts des autres ? Quelles sont les influences du contexte social et des régulations sur les motivations à respecter la distanciation sociale ? Les individus sont-ils prêts à dépenser plus pour l'écologie ?

Méthodologie

Guy Meunier et Ingmar Schumacher (IPAG Business School) ont mené une enquête destinée à mesurer les motivations des gens pour éviter deux externalités négatives que sont la propagation du virus et la pollution. Pour ce faire, ils ont construit un sondage, basé sur quatre catégories de motivation (altruisme, égoïsme, normes sociales et morales, régulation), qui a été mené durant le confinement. Avec les réponses, ils ont effectué des régressions statistiques et établi les traits de personnalité des sondés en fonction des quatre dimensions. Enfin, ils ont analysé leurs résultats chiffrés, puis ils ont émis des pistes de recommandations pour la conduite de politiques environnementales.

Une enquête pour étudier les motivations individuelles

Pour répondre aux interrogations précédentes – non exhaustives –, des chercheurs ont réalisé une enquête en ligne (3). Cette dernière, effectuée pendant le confinement, a permis de recueillir les réponses de 1 356 personnes en France et au Luxembourg. Ce sondage comportait, entre autres, une série de questions sur la situation des individus (âge, sexe, revenu), leurs motivations à respecter la distanciation sociale, leurs perceptions des motivations des autres personnes dans la vie de tous les jours et leurs visions des politiques environnementales. « Notre point de départ a été de comprendre pourquoi les gens appliquaient la distanciation sociale : était-ce pour leur propre santé ou celle des autres ? Comment les normes sociales, à savoir ce que font les autres, et les normes morales, c'est-à-dire ce qui est bien, agissent-elles sur les motivations et comportements individuels ? », relate Guy Meunier. En toile de fond, l'objectif des chercheurs est ainsi de mieux cerner les motivations individuelles, qui sous-tendent certaines décisions de lutter ou pas contre des externalités négatives.

« Les externalités ont des impacts sur d'autres personnes sans qu'on leur demande leur avis », rappelle Guy Meunier. Il est possible de faire un parallèle entre la pratique de la distanciation sociale qui protège les autres individus, et certains efforts pour réduire son impact environnemental (pratique du vélo, réduction de la consommation de viande, maîtrise de sa consommation d'énergie par exemple). Dans les deux cas, les individus ne sont pas uniquement motivés par leur propre bénéfice, contrairement à ce qui est usuellement supposé par les économistes. « Le parallèle entre la distanciation sociale et la pollution suggère que comprendre les ressorts psychologiques de la pratique de la distanciation sociale devrait informer une réflexion plus large sur les politiques environnementales. »

Les motivations individuelles des autres sont mal perçues

En construisant leur questionnaire, les chercheurs ont catégorisé quatre types de motivations individuelles possibles : l'égoïsme, l'altruisme, le suivi des normes sociales et morales, ainsi que la régulation. « En psychologie, il y a d'autres découpages envisageables sur lesquels nous aurions pu baser notre étude, mais nous avons décidé de retenir celui-ci », précise Guy Meunier. Cette classification leur a ensuite permis de reconstruire des traits de personnalité et d'expliquer les différences dans les pratiques de distanciation des sondés en fonction de leurs traits de personnalité. Les chercheurs ont aussi simplement demandé aux gens quelles étaient leur motivation principale et celle des autres. Alors sont-ils plutôt égoïstes ou altruistes ? Les résultats montrent que la moitié des gens répondent qu'ils adhèrent à la distanciation sociale pour ne pas propager le virus autour d'eux et, plus généralement, dans la société. Si cette motivation assez altruiste semble positive, elle est probablement surévaluée. Par ailleurs, le résultat précédent contraste avec la perception qu'ont les individus à l'égard des motivations des autres : la moitié de l'échantillon considère que l'application de la distanciation sociale des autres

A retenir

- Les résultats du sondage montrent que les gens sont assez altruistes pour leurs proches et la société. En revanche, les sondés estiment que les autres sont plus égoïstes qu'eux-mêmes, ce qui montre une perception erronée des motivations des autres.
- Les résultats précédents ont des conséquences importantes sur les comportements et doivent être pris en compte dans les politiques environnementales à mener.
- Le contexte social influence grandement les comportements, mais cette influence est peu perçue par les gens. Cette perception erronée doit également être intégrée dans les réflexions sur les politiques environnementales optimales à instaurer.

personnes est motivée par l'égoïsme ou la réglementation. Cet écart suggère une perception erronée des motivations, comme l'ont surnommée les chercheurs, qui joue sur les comportements. « Les erreurs d'appréciation dans les motivations des autres peuvent jouer sur sa propre tendance à être altruiste ou pas. Et ce type de biais doit être pris en compte dans les incitations à inclure pour améliorer les politiques environnementales », estime Guy Meunier.

Le contexte social influence les comportements individuels

Outre la perception erronée des motivations, les chercheurs ont également décelé un autre biais : la perception erronée du contexte social. « Seulement 5 % des répondants ont affirmé qu'ils respectaient la distanciation pour des raisons de normes sociales et morales. Toutefois, notre travail statistique fait apparaître que ce phénomène est, en réalité, sous-évalué et qu'il constitue même une motivation clé de respect de la distanciation », affirme Guy Meunier. Quelles

conclusions en tirer pour les politiques publiques ? La présence de ces deux perceptions erronées, qu'elles soient liées aux motivations individuelles ou des autres et au contexte social, ne permet pas une coordination optimale entre individus. A l'échelle des Etats, par exemple, ce résultat peut limiter les ambitions des pays dans leurs contributions déterminées au niveau national de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Chacun anticipant que les autres soient plus égoïstes qu'ils ne le sont vraiment. Par ailleurs, la polarisation actuelle du débat sur certains sujets de sociétés (nucléaire, pesticides, OGM par exemple) est probablement exacerbée par les perceptions biaisées qu'ont les participants des motivations des autres (suspicion de conflits d'intérêt). Enfin, il est connu que la pratique de certains gestes environnementaux (recyclage, flexitarisme) est très influencée par les actions des autres même si nous n'en avons que peu conscience. Ces travaux plaident donc pour la prise en compte des biais comportementaux dans la conduite des politiques environnementales. Et de prochaines recherches sont d'ailleurs prévues pour tenter de définir des mesures efficaces.

Notes

1. Guy Meunier est chargé de recherche à l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae), et professeur à l'Ecole polytechnique. Sa thèse de doctorat, réalisé au Centre international de recherche sur l'environnement et le développement (Cired), portait sur les incitations à investir sur les marchés de l'électricité. Depuis il travaille sur les politiques climatiques : le design des marchés de permis d'émissions et les dynamiques de transitions.

2. Cet article est tiré des cahiers Louis Bachelier, n° 38, intitulés « La crise et après : des recommandations académiques pour la France », octobre 2020. Téléchargeable sur <https://www.louisbachelier.org/la-crise-et-apres-des-recommandations-academiques-pour-la-france/>

3. D'après "Behavioural perspectives for post-pandemic environmental policy", écrit par Guy Meunier et Ingmar Schumacher, ainsi qu'un entretien avec Guy Meunier.

Livres

■ Patrick Artus et Olivier Pastré

L'économie post-Covid.

Les huit ruptures qui nous feront sortir de la crise

Fayard, octobre 2020, 125 pages

Publié au début du deuxième confinement, ce livre s'attaque avec beaucoup de courage à la remise en cause en profondeur de toutes les tares de la vie économique et sociale en France et dans une moindre mesure en Europe. Ces tares existaient avant la crise, parfois depuis longtemps, mais d'après les auteurs leur suppression ou du moins leur atténuation est indispensable pour éviter une crise économique durable, quand bien même la crise sanitaire aura été réglée (en 2021 ou plus tard encore ? Nul ne peut le prévoir aujourd'hui).

Cette remise en cause s'articule autour d'une idée centrale : l'abandon des pratiques globales uniques, par exemple l'augmentation du smic, au profit d'analyses sectorielles, elles-mêmes segmentées par taille d'entreprises. En effet, comme le montre le tableau page 74, si certains secteurs sortent gagnants de la crise, par exemple le luxe et les énergies renouvelables, d'autres plus nombreux sont perdants, notamment le tourisme et les services financiers. Ces constats sont assez évidents, mais les prévisions le sont moins. L'hôtellerie-restauration ne pourrait-elle retrouver, voire dépasser,

sa croissance d'avant la pandémie ? Mais en 125 pages les auteurs ne peuvent pas alourdir leurs analyses, choisissant d'ailleurs un style de rédaction plus proche du familier que du doctoral, ce qui en rend la lecture plaisante.

Les huit ruptures du sous-titre du livre, proposées dans le dernier chapitre, sont à bien des égards originales et, dans la mesure où les deux auteurs sont des professeurs exerçant aussi leurs talents dans le secteur bancaire, elles surprennent tant elles remettent en cause la réglementation de ce secteur.

Ainsi, la première rupture revient à instaurer un revenu universel ciblé sur les populations les plus fragiles, notamment les jeunes. La deuxième relance le débat sur la réforme des retraites pour aider les entreprises à survivre et à investir. Deux sujets politiques sensibles qui ont été au cœur des débats politiques et des mouvements sociaux récents.

La troisième rupture porte sur la formation professionnelle, notoirement insuffisante en France, afin de favoriser la transformation des emplois. Car la crise actuelle, si elle détruit des emplois déjà menacés par l'évolution technologique, créera de nouveaux emplois qui requièrent une formation professionnelle adéquate. Cette rupture va évidemment à l'encontre de la politique de soutien en l'état des entreprises en difficulté qui risquent de devenir des « zombies ». Elle

va aussi à l'encontre des revendications des syndicats lorsqu'ils ne proposent que le maintien sur place des emplois. La quatrième rupture recrée un partenariat Etat-entreprises sur les technologies d'avenir, par exemple les batteries électriques. Nous disons « recrée » car ce partenariat a bien existé par le passé en France, par exemple dans le nucléaire, l'aéronautique et le spatial, secteurs où ce partenariat persiste via les commandes militaires. Les auteurs définissent le partage des tâches souhaité : « L'Etat définit des orientations, apporte des financements et des commandes publiques ; les entreprises apportent leur capacité à prendre du risque et à gérer de grands projets ». L'ère du libéralisme intégral, à la mode il y a peu, serait donc révolue ?

La cinquième rupture concerne le secteur bancaire et financier, y compris les assurances. Les auteurs, tous deux impliqués dans ce secteur, n'hésitent pas à demander une réforme profonde visant à éviter les effets procycliques des réglementations prudentielles des banques et des assurances : « Nous proposons un moratoire sur les normes prudentielles de la banque (Bâle III) et de l'assurance (Solvabilité II) et un recalibrage rapide de celles-ci pour les rendre contracycliques ». On remarquera que les auteurs présentent comme modèle le mutualisme bancaire à la française tout en critiquant l'introduction en Bourse d'une partie du capital de ces banques mutualistes via une

holding ou via une filiale spécialisée. Saluons le courage de leurs opinions puisque cette introduction en Bourse reste un épisode douloureux pour les banques concernées.

La sixième rupture est l'instauration d'une véritable taxe carbone, suffisamment élevée pour inciter les investissements dans les sources d'énergie décarbonée tout en réduisant les émissions de gaz carbonique. Cette taxe ne peut être instaurée qu'au niveau de l'Europe des 27 et elle doit être complétée par des taxes compensatrices aux frontières de l'Europe pour éviter le biais de compétitivité. Les écologistes, toutes tendances confondues, applaudiront cette proposition.

Les septième et huitième ruptures remettent en cause deux pratiques typiquement françaises : la centralisation administrative et le financement des syndicats. La première rupture doit inverser le processus de décision. De « *top down* », il doit faire place au « *bottom up* ». Autrement dit, il faut donner une plus grande place aux individus

et à leurs représentants les plus directs – associations, ONG, mutuelles, etc. – tout en restructurant le partage des pouvoirs et des responsabilités. Vaste programme, aurait dit un ancien et prestigieux président de la République, tant ce sujet de la réforme de l'Etat est en discussion depuis longtemps.

Encore une fois, le courage des auteurs doit être souligné, même si leurs recommandations évoquent plus le « rocher de Sisyphe » que la « longue marche » chinoise vers la victoire puisque les auteurs eux-mêmes requièrent une « révolution culturelle » de la part de l'administration. Quant au renouvellement du financement des syndicats, autre sujet récurrent dans les débats politiques nationaux, il passe par un financement direct et transparent, majoritairement public, qui se substituerait à l'actuel financement indirect et opaque, via la formation professionnelle.

Toutes ces ruptures mériteraient des développements plus fouillés que ce que permettent 125 pages, d'autant

plus qu'elles sont iconoclastes et « transpartis ». La droite comme la gauche de l'échiquier politique français y trouveront des arguments pour et des arguments contre. Le mérite du livre n'en est que plus grand.

Deux bémols toutefois : Kafka n'est pas mort de la grippe espagnole (en 1919 ?), comme l'annoncent les auteurs pour faire un parallèle avec la crise sanitaire actuelle, mais de la tuberculose en 1924. Surtout, ce livre n'aborde pratiquement pas le secteur culture et divertissement, durement touché par la crise. Or, il est plus que vraisemblable que ce secteur devra faire face à une réorganisation profonde et rapide de ses modes de distribution. D'autant plus que la perte d'activité ne sera pas compensée. Nous n'irons pas deux fois plus au cinéma, au théâtre ou à des concerts et les capacités des salles de spectacle ne seront pas augmentées.

Par Daniel Zajdenweber

■ Joëlle Toledano

Gafa. Reprenons le pouvoir !

Editions Odile Jacob, 2020,
192 pages

Cet ouvrage a reçu le prix du Livre d'économie 2020. Dans ce livre, Joëlle Toledano nous offre une analyse économique et juridique sur les enjeux, notamment en termes de régulation, que représente la reconfiguration des marchés au niveau mondial du fait de l'emprise croissante des entreprises du numérique, notamment américaines. Pour parer à leur autonomisation croissante, elle propose de nouvelles règles du jeu, notamment en Europe.

Spécialiste reconnue en Europe pour sa longue expérience de la régulation des marchés, et en particulier de celle des postes et télécommunications, l'auteure a occupé des fonctions dans plusieurs grandes entreprises françaises. Actuellement associée à la chaire « Gouvernance et régulation » de l'université Paris-9 Dauphine, elle accompagne également le développement de plusieurs pousses du numérique.

Au centre de sa problématique, un constat sans appel : le succès phénoménal des Gafa (et par extension des nouvelles grandes entreprises américaines du numérique), qui – via des innovations technologiques – sont devenues en peu d'années les principales capitalisations boursières mondiales. En effet, à elles seules ces entreprises représentent une capitalisation supérieure aux capitalisations boursières de la France et de l'Allemagne réunies ! Au centre de leur

succès, des clients satisfaits dans le monde entier, qui se laissent séduire sans protester (au contraire !) par les services et produits proposés. Selon l'auteure, c'est la clé de leur succès.

Pourtant un deuxième facteur, qui explique cette évolution et semble poser un problème, est la logique de « *Winners take all* » de ces « nouvelles » entreprises du numérique. Du fait de leur capacité à générer très vite des économies d'échelle, grâce aux puissantes externalités des réseaux et des algorithmes, le pouvoir de marché de ces entreprises réside fortement dans leur capacité à atteindre très vite le point mort et ainsi à générer très rapidement des profits, ce qui soutient leur croissance, planétaire. Un véritable cercle vertueux, qui dérange.

Une critique de fond qui transparaît dans ce livre concerne la création par les Gafa et similaires de véritables écosystèmes qui conduisent rapidement à des positions dominantes sur des segments de marché sans pour autant avoir constitué des conglomérats d'entreprises, à l'opposé des anciens groupes « traditionnels » qui étaient juridiquement et fiscalement identifiables, et donc plus facilement contrôlables.

En lien avec ceci, et point central de son livre, l'auteure met en évidence l'évolution des entreprises du numérique vers un contexte réglementaire qu'elle appelle de « loi privée » qui, peu à peu, se substituerait à la loi commune. A cet égard, l'auteure propose l'introduction de régulations afin de parer au contournement massif de la fiscalité et des lois locales, en particulier celles relatives à la sauvegarde de la confiden-

tialité des données et à la transparence de la chaîne de valeur publicitaire.

Joëlle Toledano, avec beaucoup de bon sens, reconnaît pourtant que vouloir obliger les Gafa à payer les données qu'elles exploitent paraît peu crédible, et ceci dans la mesure où les utilisateurs devraient alors à leur tour payer les services qu'ils reçoivent aujourd'hui « à titre gratuit ».

Une critique générale : si cet excellent livre cible les Gafa, des entreprises nées sur le sol américain, il néglige en revanche la montée en puissance d'entreprises numériques chinoises – abondamment capitalisées par l'Etat d'un pays loin d'être démocratique –, qui utilisent le même modèle économique que les Gafa. De même, outre des considérations juridiques et fiscales, qui me semblent légitimes, à la lecture de ce livre je m'interroge : que faisons-nous, Européens, aujourd'hui sur le terrain économique pour affronter cette concurrence ? Car en fin de compte c'est d'innovation et de concurrence dont il est question ! L'Europe, un continent jadis à la pointe des grandes innovations et aventures industrielles, semble aujourd'hui dépassée par le processus de création de champions globaux du numérique. Ne nous reste-t-il qu'à nous agiter en exigeant des régulations qui puissent nous protéger ?

Enfin, si je comprends l'agacement qu'éveille chez certains, et surtout auprès des générations plus âgées et des entreprises traditionnelles, la montée en puissance de ces nouveaux acteurs qui se constituent rapidement en monopoles naturels, et cela au niveau planétaire, je comprends encore mieux

la dynamique de cette génération de jeunes et nouveaux entrepreneurs qui « rêvent » de se projeter sans complexes ni barrières sur les marchés mondiaux. Une anecdote personnelle qui illustre mon propos : tout au début de son

activité d'entrepreneur, sans malice, je demande à mon fils, qui fait partie de cette génération éduquée, globalisée et qui programme depuis son enfance, quel marché il cible pour écouler sa « marchandise », ou plutôt ses *softwares*.

Sa réponse a été rapide, claire et naturelle : le marché mondial !

Carlos Pardo
Economiste

■ **Christian Oyarbide**
et **Jean-Pierre Daniel**

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

**Publications du Cercle Vivienne,
2^e édition, octobre 2020, 228 pages**

« **L**a Sécurité sociale est un mythe qui n'est jamais devenu réalité. » Cette formule provocatrice de l'un des experts qui ont contribué à ce livre illustre bien le propos des auteurs : stimuler une réflexion et générer des échanges autour de l'évolution de la Sécurité sociale et de ses relations avec les organismes complémentaires.

Une première partie du livre est un historique des avancées et des crises qui font l'histoire de la Sécurité sociale depuis 1945. De plan de redressement en plan de redressement, on mesure à quel point la Sécurité sociale d'aujourd'hui est devenue une société d'assurance étatique bien éloignée des objectifs de ses fondateurs. Eux voyaient en la sécurité sociale sans majuscule le but ultime d'une politique économique et sociale qui mettrait le travailleur à l'abri de la peur du lende-

main, que celle-ci soit générée par la maladie, le chômage ou la vieillesse.

Cette vision française n'est pas suffisante et il convient de regarder par la fenêtre pour comprendre comment fonctionnent les systèmes de sécurité sociale d'autres pays. L'exhaustivité étant exclue, le livre se concentre sur des pays : Espagne, Etats-Unis, Pays-Bas et Singapour dont les systèmes de protection sociale sont très différents du nôtre et, pour certains, riches d'enseignements.

La parole est ensuite donnée à ceux qui, au cours des dernières décennies, furent à la tête d'organismes de protection sociale, hauts fonctionnaires, syndicalistes ou dirigeants de mutuelles. La synthèse des entretiens réalisés avec eux résonne par rapport à la première partie historique, l'explique et l'enrichit par l'évocation des tensions qui ont façonné la Sécurité sociale que nous connaissons aujourd'hui.

Après avoir donné la parole aux acteurs d'un passé récent, les auteurs ont proposé à des responsables qui sont aujourd'hui à la tête d'organismes de protection sociale complémentaires d'exprimer leur vision du futur, en

particulier sur l'articulation entre assurance obligatoire et régimes complémentaires. Dix dirigeants ont eu ainsi carte blanche pour dire comment ils voyaient l'avenir. Le livre reproduit intégralement ce que chacun a écrit. Cet éventail de points de vue exprimés par ceux qui façonneront les évolutions à venir est évidemment très enrichissant.

Enfin la dernière partie du livre propose six scénarios d'évolution du système français de protection sociale. Le but de ces scénarios, par essence provocateurs, est de stimuler une réflexion des décideurs, sachant qu'aucun de ces scénarios ne se réalisera tel quel mais que le futur sera sans doute le produit d'une combinaison de plusieurs de ces hypothèses.

Au total un livre stimulant, qui n'impose pas une vue dogmatique du futur qui serait la bonne, mais au contraire propose et suggère des évolutions qui doivent permettre, c'est en tout cas le vœu des auteurs, de remettre « la Sécurité sociale au cœur de la démocratie ».

Par Pierre Bollon

VENTE AU NUMÉRO - BULLETIN D'ABONNEMENT

	Prix	FRANCE		Prix	FRANCE
1 Les horizons du risque.	ÉPUISÉ		42 L'image de l'entreprise. Le risque de taux.		
2 Les visages de l'assuré (1 ^{ère} partie).	19,00		Les catastrophes naturelles.	29,00	
3 Les visages de l'assuré (2 ^e partie).	19,00		43 Le nouveau partage des risques dans l'entreprise.		
4 La prévention.	ÉPUISÉ		Solvabilité des sociétés d'assurances.		
5 Age et assurance.	ÉPUISÉ		La judiciarisation de la société française.	29,00	
6 Le risque thérapeutique.	19,00		44 Science et connaissance des risques. Y a-t-il un nouveau risk management ? L'insécurité routière.	29,00	
7 Assurance crédit/Assurance vie.	19,00		45 Risques économiques des pays émergents. Le fichier clients.		
8 L'heure de l'Europe.	ÉPUISÉ		Segmentation, assurance, et solidarité.	29,00	
9 La réassurance.	ÉPUISÉ		46 Les nouveaux risques de l'entreprise. Les risques de la gouvernance. L'entreprise confrontée aux nouvelles incertitudes.	29,00	
10 Assurance, droit, responsabilité.	ÉPUISÉ		47 Changements climatiques. La dépendance. Risque et démocratie.	30,50	
11 Environnement : le temps de la précaution.	23,00		48 L'impact du 11 septembre 2001. Une ère nouvelle pour l'assurance ? Un nouvel univers de risques.	30,50	
12 Assurances obligatoires : fin de l'exception française ?	ÉPUISÉ		49 La protection sociale en questions. Réformer l'assurance santé.		
13 Risk managers-assureurs : nouvelle donne ?	23,00		Les perspectives de la théorie du risque.	30,50	
14 Innovation, assurance, responsabilité.	23,00		50 Risque et développement. Le marketing de l'assurance.		
15 La vie assurée.	23,00		Effet de serre : quels risques économiques ?	ÉPUISÉ	
16 Fraude ou risque moral ?	23,00		51 La finance face à la perte de confiance. La criminalité.		
17 Dictionnaire de l'économie de l'assurance.	ÉPUISÉ		Organiser la mondialisation.	30,50	
18 Éthique et assurance.	23,00		52 L'évolution de l'assurance vie. La responsabilité civile.		
19 Finance et assurance vie.	23,00		Les normes comptables.	ÉPUISÉ	
20 Les risques de la nature.	23,00		53 L'état du monde de l'assurance. Juridique. Économie.	31,50	
21 Assurance et maladie.	29,00		54 Industrie : nouveaux risques ? La solvabilité des sociétés d'assurances. L'assurabilité.	31,50	
22 L'assurance dans le monde (1 ^{re} partie).	29,00		55 Risque systémique et économie mondiale. La cartographie des risques. Quelles solutions vis-à-vis de la dépendance ?	31,50	
23 L'assurance dans le monde (2 ^e partie).	29,00		56 Situation et perspectives. Le gouvernement d'entreprise : a-t-on progressé ? L'impact de la sécurité routière.	31,50	
24 La distribution de l'assurance en France.	29,00		57 L'assurance sortie de crise.		
25 Histoire récente de l'assurance en France.	29,00		Le défi de la responsabilité médicale. Le principe de précaution.	31,50	
26 Longévité et dépendance.	29,00		58 La mondialisation et la société du risque. Peut-on réformer l'assurance santé ? Les normes comptables au service de l'information financières.	31,50	
27 L'assureur et l'impôt.	29,00		59 Risques et cohésion sociale. L'immobilier. Risques géopolitiques et assurance.	31,50	
28 Gestion financière du risque.	29,00		60 FM Global. Private equity. Les spécificités de l'assurance aux USA.	31,50	
29 Assurance sans assurance.	29,00		61 Bancassurance. Les agences de notation financière. L'Europe de l'assurance.	33,00	
30 La frontière public/privé.	29,00		62 La lutte contre le cancer. La réassurance. Risques santé.	33,00	
31 Assurance et sociétés industrielles.	29,00		63 Un grand groupe est né. La vente des produits d'assurance.		
32 La société du risque.	29,00		Une contribution au développement.	33,00	
33 Conjoncture de l'assurance. Risque santé.	29,00		64 Environnement. L'assurance en Asie. Partenariats public/privé.	ÉPUISÉ	
34 Le risque catastrophique.	29,00		65 Stimuler l'innovation. Opinion publique. Financement de l'économie.	ÉPUISÉ	
35 L'expertise aujourd'hui.	29,00		66 Peut-on arbitrer entre travail et santé ? Réforme Solvabilité II.		
36 Rente. Risques pays. Risques environnemental.	ÉPUISÉ		Pandémies.	ÉPUISÉ	
37 Sortir de la crise financière. Risque de l'an 2000.			67 L'appréhension du risque. Actuariat. La pensée du risque.	ÉPUISÉ	
Les concentrations dans l'assurance.	29,00				
38 Le risque urbain. Révolution de l'information médicale.					
Assurer les OGM.	29,00				
39 Santé. Internet. Perception du risque.	ÉPUISÉ				
40 XXI ^e siècle : le siècle de l'assurance. Nouveaux métiers, nouvelles compétences. Nouveaux risques, nouvelles responsabilités.	29,00				
41 L'Europe. La confidentialité. Assurance : la fin du cycle ?	29,00				

VENTE AU NUMÉRO - BULLETIN D'ABONNEMENT

	Prix FRANCE		Prix FRANCE
68 Le risque, c'est la vie. L'assurabilité des professions à risques. L'équité dans la répartition du dommage corporel. ÉPUISÉ		98 Quelle assurance pour les risques majeurs ? Les réseaux sociaux bouleversent l'assurance.	39,00
69 Gouvernance et développement des mutuelles. Questionnement sur les risques climatiques. La fondation du risque. ÉPUISÉ		99 Le poids de la fiscalité sur l'assurance. Les gaz de schiste, une solution alternative ?	39,00
70 1ère maison commune de l'assurance. Distribution dans la chaîne de valeur. L'assurance en ébullition ?	35,00	100 101 personnalités répondent à <i>Risques</i>	39,00
71 Risque et neurosciences. Flexibilité et emploi. Développement africain.	35,00	101 Cybersécurité, <i>terra incognita</i> . Survivre à des taux d'intérêt historiquement bas.	39,00
72 Nouvelle menace ? Dépendance. Principe de précaution ?	35,00	102 Les nouvelles addictions. <i>Compliance</i> : entre raison et déresponsabilisation.	40,00
73-74 Crise financière : analyse et propositions.	65,00	103 Le choc du <i>big data</i> dans l'assurance. L'e-santé est-elle une révolution ?	40,00
75 Populations et risques. Choc démographique. Délocalisation.	35,00	104 Risques de la croissance urbaine. Les multiples facettes du défi climatique.	40,00
76 Événements extrêmes. Bancassurance et crise.	35,00	105 L'assurance automobile face aux chocs du futur. Terrorisme et assurance.	41,00
77 Etre assureur aujourd'hui. Assurance « multicanal ». Vulnérabilité : assurance et solidarité.	36,00	106 Assurer la culture ? Gérer la multiplicité des risques pays.	41,00
78 Dépendance... perte d'autonomie analyses et propositions.	36,00	107 Matières premières : richesse ou malédiction ? Montée des risques et populisme. ÉPUISÉ	
79 Trois grands groupes mutualistes. Le devoir de conseil. Avenir de l'assurance vie ?	36,00	108 Les risques du vivant. Les ruptures dans la mondialisation, quel impact sur l'assurance ?	41,00
80 L'assurance et la crise. La réassurance ? Mouvement de prix.	36,00	109 Le risque climatique est-il assurable ? La protection des données personnelles des individus.	42,00
81-82 L'assurance dans le monde de demain. Les 20 débats sur le risque.	65,00	110 Le choc démographique dans l'entreprise. Comment rendre liquide le patrimoine immobilier des ménages.	42,00
83 Le conseil d'orientation des retraites. Assurance auto, la fin d'une époque. Y a-t-il un risque de taux d'intérêt ?	36,00	111 L'assurance contribue-t-elle au développement de l'industrie spatiale ? Le rôle insoupçonné de la capitalisation dans les retraites en France.	42,00
84 Gras Savoye, une success story. L'assurance, objet de communication. L'assurance, réductrice de l'insécurité ?	36,00	112 Heurs et malheurs de la <i>supply chain</i> . Brexit : <i>soft</i> ou <i>hard</i> ?	42,00
85 Solvabilité II. L'aversion au risque.	36,00	113 Se protéger face aux cyberattaques. Sécuriser et valoriser les parcours professionnels.	43,00
86 Un monde en risque. Le risque nucléaire. Longévité et vieillissement.	37,00	114 Peut-on réformer les retraites. La <i>blockchain</i> (chaîne de blocs), fausse ou vraie révolution ?	43,00
87 Segmentation et non discrimination. Vieillesse : quels scénarios pour la France ?	37,00	115 Le changement climatique, porteur de catastrophes naturelles ? Les assurtechs transforment-elles le milieu de l'assurance ?	43,00
88 Sport, performances, risques. Des risques pays aux dettes souveraines.	37,00	116 Peut-on réguler les dépenses de santé ? Assiste-t-on à un ralentissement de l'espérance de vie ?	43,00
89 Le risque opérationnel, retour au réel. Vieillesse et croissance.	38,00	117 La réassurance, rempart face aux menaces. L'irrésistible montée du courtage en assurance.	44,00
90 Les risques artistiques, industriels et financiers du cinéma. Les institutions et opérateurs de la gestion des risques au cinéma.	38,00	118 L'assurance des biens immobiliers. La difficile révision de Solvabilité II.	44,00
91 Les tempêtes en Europe, un risque en expansion. L'actif sans risque, mythe ou réalité ?	38,00	119 Quels défis pour les réseaux de distribution captifs ? L'assurance chômage est-elle la bonne solution au chômage ?	44,00
92 L'assurance vie : la fin d'un cycle ? L'assurance européenne dans la crise.	38,00	120 L'assurance des grands chantiers. Les taux zéro vont-ils durer ?	44,00
93 Protection sociale, innovation, croissance. Les ressources humaines dans l'assurance, préparer 2020.	39,00	121 Numéro spécial pandémie. Face aux crises du Covid-19.	45,00
94 Risque et immobilier. Mythes et réalités du risque de pandémie.	39,00	122 L'assurance aviation en question. Les progrès de la responsabilité sociétale d'entreprise.	45,00
95 <i>Big data</i> et assurance. Les risques psychosociaux en entreprise.	39,00	123 Cyber(in)sécurité ! Le risk management de la sphère publique.	45,00
96 Les risques dans l'agroalimentaire. Et si l'assurance était vraiment mondiale ?	39,00	124 Numéro spécial. L'économie, la finance et l'assurance après la Covid-19.	50,00
97 Les nouveaux défis du risque transport. Le risque de réputation, le mal du siècle.	39,00		

Numéros hors série : Assurer l'avenir des retraites 15,24 € • Crise financière : analyses et propositions 65,00 € • Numéro spécial 20 ans : les 20 débats sur le risque 65,00 €
 Numéro spécial pandémie. Face aux crises du Covid-19 45,00 € • Numéro spécial. L'économie, la finance et l'assurance après la Covid-19 50,00 €

Où se procurer la revue ?

Vente au numéro par correspondance et abonnement

Seddita

26, boulevard Haussmann, 75009 Paris

Tél. +33 (0)1 40 22 06 67

www.seddita.com

À découper et à retourner accompagné de votre règlement à

Seddita - 26, boulevard Haussmann, 75009 Paris

Tél. +33 (0)1 40 22 06 67

☐ Abonnement annuel (4 numéros) FRANCE 154 € EXPORT 174 €*

☐ Je commande _____ ex. des numéros _____

Nom et prénom _____

Société : _____

Adresse de livraison _____

Code postal _____ Ville _____

Nom du facturé et Adresse de facturation _____

E.mail _____ Tél. _____

☐ Je joins le montant de : _____ par chèque bancaire à l'ordre de Seddita

☐ Je règle par virement en euros sur le compte HSBC 4 Septembre-code banque 30056-guichet 00750-07500221574-clé RIB 17

* Uniquement par virement bancaire

Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978, vous bénéficiez d'un droit d'accès et de rectification aux informations qui vous concernent.

Si vous souhaitez exercer ce droit et obtenir communication des informations vous concernant, veuillez vous adresser à SEDDITA, 26, boulevard Haussmann, 75009 PARIS

BON DE COMMANDE DE LA REVUE RISQUES

[illegible]

Risques

Les cahiers de l'assurance

Directeur de la publication

Grégory Gaudet

Directeur de la rédaction

Jean-Hervé Lorenzi

Rédaction

Tél. +33 (0)1 42 47 93 56 • Courriel : risques@ffa-assurance.fr

Editeur

SARL Seddita

26, boulevard Haussmann, 75009 Paris

Tél. +33 (0)1 40 22 06 67

Prix de l'abonnement (4 numéros)

France : 154 € • Etranger : 174 €

Prix au numéro

France : 46 € • Etranger : 54 €

Mise en page

L.C Création - 06 60 67 81 57

Impression

Jouve - 561, rue Saint-Léonard - BP 3 - 53101 Mayenne cedex

Créée en 1990 avec le soutien de la Fédération française de l'assurance, la revue *Risques* apporte des éléments d'analyse et de réflexion sur les grands débats de société et constitue une référence sur les questions de risque et d'assurance.

Lieu de débat et de réflexion, cette revue à caractère scientifique réunit un comité composé d'universitaires de toutes les disciplines du risque et de praticiens de l'assurance.

Pour les numéros parus depuis 2000 (numéro 41 et suivants), sur le site

<http://www.revue-risques.fr>

vous pouvez consulter :

- les éditoriaux du directeur de la rédaction,
- les chapitres introductifs des responsables de rubrique,
- un résumé de chaque article,
- de nombreux articles et entretiens dans leur intégralité.

