

RÉFLEXIONS  
À PARTAGER

JUSQU'OU  
PEUT S'EXERCER  
LA RESPONSABILITÉ  
DES ASSUREURS ?

A close-up photograph of a person's hand, wearing a white sleeve, reaching towards a row of four wooden blocks on a dark, textured surface. The blocks are arranged in a slightly descending line from left to right. The background is softly blurred, showing more of the white sleeve and the dark surface.

EURO  
GROUP  
CONSULTING

Leading positive transformation



JUSQU'OU PEUT S'EXERCER  
LA RESPONSABILITÉ DES  
ASSUREURS ?

## **Dans la même collection**

*Vers une gestion des sinistres 4.0 (novembre 2020)*

*Transformation des modèles de distribution : où en sont les assureurs ? (novembre 2018)*

*Besoin de simplification et nécessité de régulation : vers un état plus agile ? (novembre 2017)*

*IA, chatbot, place de la relation humaine... pour quel service client en assurance en 2020 ? (septembre 2017)*

*Intelligence artificielle : des libertés individuelles à la sécurité nationale (mars 2017)*

*Innovation/Disruption : risque ou opportunité pour le secteur de l'assurance (septembre 2016)*

*Quelles stratégies et quelles organisations pour les territoires de demain ? (juillet 2016)*

*Loi Hamon : impact et stratégie de réponse des assureurs (septembre 2015)*

*L'énergie en Afrique à l'horizon 2050 (septembre 2015)*

*Le numérique : jusqu'où réinventer les services publics ? (mai 2015)*

*La révolution digitale dans le secteur de l'assurance (juin 2014)*

*Transition énergétique : quelles opportunités pour l'industrie française ? (mai 2014)*

*L'éthique dans le monde bancaire et financier (mai 2014)*

*Quelle participation des usagers et des agents aux politiques publiques ? (avril 2014)*

Et retrouvez toutes nos publications sur [www.eurogrouppconsulting.com](http://www.eurogrouppconsulting.com)

**RÉFLEXIONS À PARTAGER**

**JUSQU'OU PEUT S'EXERCER  
LA RESPONSABILITÉ DES  
ASSUREURS ?**



# Sommaire

<b>Préface</b> .....	<b>7</b>
Maxime LETRIBOT <i>Associé Eurogroup Consulting France</i>	
<b>Le Mutualisme, un modèle de responsabilité augmentée pour l'assurance</b> .....	<b>13</b>
Adrien COURET, <i>Directeur général d'Aéma Groupe</i>	
<b>Les assureurs sont-ils responsables ?</b> .....	<b>33</b>
Jacques DE PERETTI, <i>Senior advisor auprès de la direction générale du Groupe AXA</i>	
<b>La responsabilité des assureurs</b> .....	<b>49</b>
Patrick SAGON, <i>Président de La Mutuelle Générale</i>	
<b>Mutualistes : responsables par nature</b> .....	<b>63</b>
Laurent ADOUARD, <i>Directeur général de la Mutuelle Nationale Territoriale</i>	
<b>La responsabilité : une raison d'être, une manière d'être</b> .....	<b>71</b>
François CODET, <i>Directeur général de Natixis Assurances</i>	
<b>Biographies</b> .....	<b>81</b>



# **Préface**

Maxime LETRIBOT,  
*Associé Eurogroup Consulting France*



Si les questions et les enjeux RSE (responsabilité sociétale et environnementale) sont bien évidemment présents à l'esprit des acteurs de l'assurance depuis plusieurs années, ceux-ci se retrouvent en première ligne de la prise de conscience accélérée, tant par les acteurs économiques que par les citoyens, que « notre monde doit être plus décarboné, plus respectueux de son écosystème, plus équitable ».

En tant qu'**assureurs de biens**, ils sont confrontés chaque jour à la montée des risques climatiques.

En tant qu'**accompagnateurs majeurs de l'économie**, ils sont aux avant-postes de la transformation des entreprises et des efforts qu'elles doivent faire pour adapter leur organisation et leurs outils. Ils sont attendus sur le rôle de facilitateur, qu'ils peuvent jouer pour accompagner cette transformation, et d'amortisseur des crises brutales (cybercriminalité, pandémie et, là encore, risque climatique) qui viennent parfois les télescoper.

En tant qu'**assureurs de personnes**, ils vivent au quotidien les défis sociodémographiques auxquels sont confrontées nos sociétés occidentales : vieillissement de la population, espoir dans la médecine qui peut tout et sidération lorsqu'elle doute, désarroi face aux situations de dépendance.

En tant qu'**investisseurs majeurs** sur les marchés, ils sont enfin au cœur de la vague de « l'investissement responsable » (ESG, ISR).

Lors de la pandémie qui a ébranlé nos sociétés, ils ont eu le rôle ingrat, face à un état ultra protecteur (« quoi qu'il en coûte »), de rappeler que, malgré tout, « le risque avait un prix », sans se départir du rôle d'accompagnateur de nos concitoyens, de notre économie. Le débat d'ailleurs aura laissé des traces, au point que des voix se lèvent aujourd'hui pour dire que, finalement, des pans entiers de protection contre le risque doivent basculer dans la solidarité nationale plutôt que d'être de la responsabilité des individus et agents économiques (projet de Grande Sécu).

Le secteur de l'assurance est pourtant probablement celui qui, après le secteur de la santé, est le plus intervenu et a le plus participé à l'effort de solidarité nationale (contribution massive au fonds de solidarité, contribution via la taxe Covid sur les complémentaires santé, prise en charge solidaire de sinistres parfois non couverts ou reversement de cotisations lorsque la situation était bénéficiaire momentanément sur certaines branches, etc.). Le comble est que le secteur de l'assurance en est sorti encore une fois avec une image « grand public » plutôt ternie et dégradée.

L'une des raisons, qui n'a échappé à aucun analyste de ce secteur, est que les différentes familles qui le composent ont encore du mal à parler d'une seule voix et à coordonner leurs actions. Cela peut être lu de façon positive par la confirmation d'une diversité et d'une richesse de ce secteur en France porté par une concurrence vive au bénéfice des consommateurs. Toutefois, face aux enjeux systémiques auxquels nous sommes confrontés, il semblerait opportun que le secteur sache davantage s'unir pour proposer

des solutions à la hauteur de la situation. Si les choses s'améliorent, il reste encore du travail aux assureurs pour jouer un rôle central dans les réflexions sur le financement des systèmes de santé ou d'accompagnement du grand âge et des systèmes de couverture des risques cyber à la hauteur des enjeux, ou sur la prévention des risques climatiques et environnementaux.

Ainsi, après deux ans de crise sanitaire et en cette période de COP26, il nous a semblé intéressant de demander à plusieurs personnalités du secteur de développer leur regard sur la question de la responsabilité des assureurs. Si les assureurs, comme toute autre entreprise, peuvent prendre des engagements en matière de RSE, la particularité de leur métier implique qu'ils se demandent aussi comment leur responsabilité sociale, sociétale et environnementale doit s'exprimer et surtout quelles en sont les limites.

Ainsi, je remercie très chaleureusement à nouveau les cinq dirigeants qui ont tenté de répondre à ces questions en mettant en avant les spécificités de leur modèle (mutuelle d'assurance, mutuelle santé, compagnie traditionnelle, bancassureur) et en décrivant la nature des initiatives qu'ils prennent ou ont pris sur ces enjeux.

Ces analyses démontrent, s'il en était besoin, que l'assurance est impliquée, voire engagée, sur ces thèmes depuis déjà bien longtemps.

Pour autant, nos contributeurs dressent aussi des pistes de réflexion et d'actions pour aller plus loin, conscients que le secteur de l'assurance a un rôle central à jouer

dans l'avenir de nos modèles de vie et de société, et que cette thématique va porter bon nombre des projets de transformation du secteur dans les années à venir.

Eurogroup Consulting est engagé depuis plus de vingt-cinq ans sur ces thématiques au travers de missions réalisées en mécénat de compétence auprès d'associations, et notre practice RSE accompagne nos clients (dont des assureurs) sur leurs enjeux de transition depuis plus de dix ans. Je serais ravi de discuter avec vous de ces sujets passionnants, donc n'hésitez pas à me contacter.

En attendant, je vous souhaite une excellente lecture de ce nouvel opus de notre collection « Réflexions à partager ».

# **Le Mutualisme, un modèle de responsabilité augmentée pour l'assurance**

Adrien COURET,  
*Directeur général d'Aéma Groupe*



Depuis les premiers contrats d'assurance dits « de grosse aventure » au XVII<sup>e</sup> siècle, qui couvraient les expéditions maritimes, le principe – que tous les assureurs connaissent et appliquent de n'assurer qu'un risque aléatoire futur – a toujours pu être appliqué. Il a conduit, au fil du temps, à ce que le champ de l'assurance et des risques couverts se développe en même temps que l'évolution de la société et des progrès techniques. Pour un navire partant explorer de nouvelles terres à l'autre bout du monde comme pour l'assurance vol de son smartphone, l'aléa de la réalisation du risque permettait et permet toujours de rendre ce mécanisme opérationnel pour protéger au mieux l'assuré. Une mécanique assurantielle au caractère extrêmement puissant puisque : si une mutualisation des risques est possible, organisée et garantie par l'assureur, elle peut autant s'appliquer à de « petits » risques individuels (voiture, maison, annulation de voyage) qu'à des risques collectifs ou de grande ampleur (agricoles, d'entreprise, catastrophes aériennes...). L'assureur peut ainsi indemniser la victime individuelle en s'appuyant sur les ressources constituées par les primes d'un groupe plus ou moins étendu d'assurés ; la victime a la certitude d'être protégée individuellement, y compris au-delà du montant des primes qu'elle a pu verser à titre individuel, du fait de l'existence de cette communauté de cotisants. La confiance est là. L'assurance peut fonctionner correctement.

### **Limites techniques de l'assurabilité**

Depuis plus d'une décennie se superposent désormais aux risques traditionnels économiques et sociaux une série de menaces plus globales sur la planète. Le dérèglement climatique, les pandémies, autant de nouvelles menaces

faisant peser sur les particuliers, les entreprises, les organisations ou les États une chaîne de risques systémiques d'une ampleur inédite.

## **Quels enjeux face aux nouveaux risques ?**

L'émergence de nouveaux enjeux liés à la mondialisation contribue à fragiliser ce système vertueux de l'assurance avec trois principaux risques identifiés : le risque cyber, le risque climatique et le risque sanitaire. Les épidémies ont jalonné l'histoire moderne, mais avec une circulation des populations limitée, la diffusion des maladies était freinée ou circonscrite, ce qui permettait à l'assureur de couvrir le risque en appuyant son modèle économique sur une grande partie de la population qui n'était pas touchée. À l'heure du tourisme de masse et de la circulation des biens d'un bout à l'autre de la planète, les conséquences s'en trouvent modifiées. La pandémie actuelle l'aura démontré : l'étendue de la contamination et le nombre de victimes atteintes, sur une période très courte, impliquent qu'aucun assureur – ou réassureur – ne peut garantir que son modèle de mutualisation continuera à fonctionner à l'identique.

Car si ces risques de grande ampleur ont cette particularité de mettre à mal la mécanique assurantielle, c'est qu'ils induisent des conséquences imprévisibles. Les impacts en série qu'ils provoquent dépassent le spectre de couverture usuellement envisagée pour rejaillir sur toutes les branches du secteur de l'assurance. La crise sanitaire que nous vivons en est le parfait exemple. Aux prémices de la crise, l'enjeu assurantiel majeur identifié portait sur la santé (les conséquences liées à la maladie, la mortalité, les arrêts de

travail) et toute l'étendue des problématiques touchant, de près ou de loin, à la couverture santé. Mais l'ampleur et les conséquences indirectes (économiques et sociales notamment) qui en découlent ont finalement mis en exergue des manquements. La mise à l'arrêt de nombreux commerces, voire leur fermeture, est devenue un sujet de préoccupation et de mésentente entre professionnels et assureurs. La perte d'exploitation sans dommages et son interprétation en cas d'événement exceptionnel tel qu'une pandémie ont ainsi poussé l'ensemble du secteur à revoir ses positions.

Il en va de même pour le risque cyber au XXI<sup>e</sup> siècle qui marque l'avènement du digital. Offrant souvent plus de confort, de rapidité ou de performance dans chacun de nos usages au quotidien, il est d'une grande fragilité si l'on considère qu'il ne dépend que d'un nombre limité d'acteurs en son cœur pour le faire fonctionner. Si demain un opérateur télécom central devait subir une attaque, l'ensemble de nos conditions de vie, en tant que particulier ou professionnel, en serait alors bouleversé ou suspendu pendant un temps plus ou moins long. Un risque cyber bel et bien assurable dans les cas actuels d'attaques ciblées, mais qui ne le serait plus dans le cas où il affecterait le système de manière plus globale, à sa source.

Concernant le risque climatique, si la mécanique assurantielle est actuellement rodée, elle doit faire face à une augmentation de la fréquence des catastrophes naturelles qui met à mal son modèle. Malgré l'impact visible du changement climatique, beaucoup de Français sont encore persuadés que ce risque ne les concerne pas, ignorant majoritairement combien les effets croissants de la sécheresse peuvent déjà peser sur leurs cotisations multirisques habitation par exemple. Pour l'assuré,

comme pour l'assureur, la véritable interrogation face à ces trois derniers risques n'est donc plus seulement de savoir et d'évaluer s'ils vont véritablement arriver, mais plutôt quand ils surviendront. Et la quasi-certitude du sinistre combinée à l'absence de circonscription possible laisse à penser qu'ils ne soient plus assurables dans un avenir plus ou moins proche.

### **Vers une responsabilité partagée**

Dans ce contexte, l'ampleur des conséquences économiques de ces risques systémiques dépasse très largement ce qu'est capable de supporter, seul, un acteur économique privé, aussi puissant soit-il. Devant générer à la fois de la valeur économique pour ses parties prenantes, tout en étant soumis aux règles concurrentielles du marché, il ne pourrait pas anticiper dans ses primes le coût des risques systémiques sans mettre à mal la situation de ses assurés et la pérennité de son modèle. Il est une certitude que l'industrie de l'assurance ne pourra donc pas gérer à elle seule ces risques, mais qu'elle a une part à prendre dans un modèle plus global et à réinventer.

Une manière d'anticiper le coût économique de ces risques majeurs est que **l'État décide qu'une part de la cotisation demandée aux assurés, et de manière uniforme pour tous les assureurs, soit systématiquement allouée à des fonds de garantie globaux**. C'est le modèle pour les catastrophes naturelles en France, mais aussi pour les catastrophes technologiques. Ce dernier cas implique nécessairement l'acceptabilité par les assurés du surcoût de la protection contre les risques systémiques. Mais cette anticipation est difficile à faire accepter aux

consommateurs lorsqu'ils ne mesurent pas forcément les conséquences sur leur propre situation. Rappelons que la mise en place d'une garantie couvrant les catastrophes technologiques dans les contrats protégeant les biens découle directement de l'accident de l'usine AZF à Toulouse en 2001. Sans cet accident, suffisamment médiatique pour que la plupart des Français y soient sensibilisés, la mise en place d'une telle garantie aurait-elle été possible et acceptée sans polémique par les assurés ? Il en va de même pour la crise sanitaire du Covid-19 dont l'ampleur est telle que nombreux seront ceux qui se poseront à l'avenir la question de leur couverture dans le domaine.

La solution à ces deux éléments paradoxaux (l'anticipation financière à la survenance d'événements systémiques majeurs, et l'acceptabilité limitée des assurés à payer pour ses risques) ne peut donc survenir que par la **bonne articulation entre l'intervention affichée de l'État et celle du secteur de l'assurance.**

- **L'État doit d'abord être le garant** que la société pourra se remettre à fonctionner correctement après la survenance d'un événement systémique majeur. Pour cela, il doit imposer – revendiquer même – le fait de devoir constituer des réserves financières par anticipation pour y faire face. Il doit faire en sorte que l'assiette des contributeurs soit la plus large possible pour limiter la contribution individuelle de chacun. Il doit probablement garantir l'affectation des sommes collectées à des fonds spécialisés : outre le bénéfice de cette constitution de ressources, cela peut contribuer à la sensibilisation du grand public sur les risques concernés.
- **L'État doit ensuite être très clair**, dès la collecte, sur l'utilisation de ces fonds en cas d'événement majeur,

pour qu'il n'y ait aucune ambiguïté sur la portée de son engagement. Globalement, on peut imaginer que cet engagement porterait sur l'indemnisation minimale du plus grand nombre de personnes, foyers, entreprises affectés par l'événement, de façon que son action permette le redémarrage à minima de la vie économique et sociale du pays. Si l'État joue ce rôle, une articulation avec le secteur de l'assurance peut être trouvée : l'assureur interviendra en complément de la couverture de base de l'État et pourra proposer des formules d'indemnisation spécifiques en fonction des besoins particuliers en rapport avec la sensibilité individuelle des consommateurs. Il importera donc de penser la complémentarité de l'intervention de l'État et celle des assureurs en amont, de façon normée et probablement réglementée.

### **Prévention et sensibilisation, le rôle de l'assureur**

Le rôle des assureurs doit bien évidemment porter sur la prévention des risques majeurs, notamment auprès des particuliers et des entreprises, de façon à pouvoir atténuer au maximum les impacts des événements systémiques. De nouveaux dispositifs tels que les indemnités différenciées, les prestations complémentaires, les incitations fiscales doivent être proposés pour faire en sorte que les populations investissent dans leur protection pour mieux se prémunir contre ces risques. Tout en gardant à l'esprit que certaines populations fragiles économiquement ne pourront pas toujours le faire et qu'elles doivent être le moins pénalisées possible dans l'indemnisation.

Faire comprendre à tous que chacun devra prendre sa part

face à ces nouveaux risques systémiques est probablement l'exercice le plus difficile qu'assureurs et État auront à réaliser dans les années à venir. Cette éducation suppose un courage et une vision politiques de long terme, car on ne se prémunit pas d'un risque quand il est déjà survenu. Le modèle mutualiste a pour lui une longueur d'avance sur la question de la responsabilité, étant fondé sur des valeurs de partage et de solidarité mais aussi par son modèle de gouvernance qui place l'assuré comme partie intégrante et active du fonctionnement de sa mutuelle par l'intermédiaire des représentants qu'il élit.

### **Une responsabilité étendue : la prévenance**

Au-delà de la dimension technique incarnée par le principe même de mutualisation, le modèle mutualiste véhicule intrinsèquement une manière particulière d'exercer l'assurance. Il pose un cadre pratique et culturel, avec cette singularité d'adhérer à une communauté de cotisants animés par les mêmes valeurs et se concrétise par des actes forts menés dans l'intérêt collectif. Ce modèle se distingue aussi à travers la qualité des interactions et la relation de proximité que l'assureur entretient avec ses sociétaires. Une pratique qui se retrouve à la fois dans le métier même d'assureur, mais qui embrasse une portée encore plus large dans le cas des mutuelles qui considèrent le lien avec l'assuré comme allant au-delà de la simple relation contractuelle.

### **Humanité et proximité**

Pour un acteur mutualiste comme Aéma Groupe, l'assuré est avant tout une personne. Il n'est ni un client, ni un simple

numéro et ne se résume pas à un dossier. Il est un individu, dans toute sa singularité, que nous souhaitons protéger et accompagner. La nature des relations est directe, non intermédiée, et n'est pas « polluée » par des impératifs de rémunération à la commission. L'enjeu pour le conseiller n'est donc pas le montant de la cotisation, mais sa capacité à bien servir le sociétaire avec des contrats adaptés au prix juste. Cette approche humaine et bienveillante doit être perceptible par le sociétaire ou l'adhérent à chacun de ses contacts avec l'assureur. L'assurance est bien trop souvent perçue comme complexe et technique, alors que sa mission est simple et essentielle : protéger une personne dans tous ses moments de vie, les plus heureux comme les plus délicats. Elle vient en réponse à ses besoins de déplacement, de logement, de soins et de financement. Elle est également un soutien précieux lorsque le sociétaire est confronté à un sinistre ou à une situation de fragilité personnelle (décès, maladie, séparation...). Elle lui permet de préparer son avenir ainsi que celui de ses proches de manière sereine. Partenaire discret du quotidien, elle l'accompagne dans toutes les étapes de la vie.

L'écoute et la compréhension du sociétaire, de sa situation et de ses projets de vie sont des éléments fondamentaux de notre approche relationnelle. Elle repose avant tout sur nos conseillers qui, présents sur l'ensemble du territoire et en contact quotidien avec nos assurés, incarnent et portent les dimensions d'humanité et de proximité qui fondent notre modèle. Si la généralisation des usages digitaux et téléphoniques a modifié la relation dans sa forme, il n'en reste pas moins que ces qualités fortes et authentiques – même vécues à distance – sont nécessaires pour construire et développer la confiance et la fidélité.

En tant qu'assureur mutualiste, la solidarité est consubstantielle à notre modèle et se traduit dans notre souhait et notre capacité à proposer un cadre d'action et de relation plus large, extra-assurantiel, allant au-delà de la dimension contractuelle ou transactionnelle. Ainsi, le sociétaire exposé à une difficulté qui ne rentrerait pas dans le cadre strict de son contrat doit pouvoir être accompagné par le collectif mutualiste que nous formons. C'est le sens que nous donnons à notre responsabilité et que nous concrétisons via les nombreux dispositifs de solidarité mis en place pour répondre aux besoins les plus urgents de nos sociétaires. Le Fonds de solidarité Macif, pour couvrir une situation non incluse dans un contrat IARD ; le Fonds de solidarité Aésio Mutuelle pour accompagner ses adhérents qui rencontreraient des difficultés à financer leurs soins de santé ; la Prestation Solidarité Chômage pour prendre en charge, sans diminution de la couverture d'assurance, jusqu'à 99 % des cotisations.

## **Simplicité et accessibilité**

En complément des enjeux de nature « relationnelle » s'ajoutent des dimensions techniques structurantes dans notre relation avec l'assuré. En premier lieu, la recherche de simplicité. Nous construisons nos garanties pour les rendre accessibles au plus grand nombre : on segmente peu, on construit nos offres pour que la majorité des Français puisse y accéder. Par là, il faut entendre que nous cherchons à « faciliter » la vie de nos sociétaires avec des offres et des services lisibles, immédiatement compréhensibles et sans mauvaise surprise. Avec la garantie d'une réactivité et d'une efficacité de traitement quel que soit le choix ou

le « canal » (physique, téléphonique, digital) d'entrée en relation.

Simplifier, c'est aussi connaître le client. Car, derrière ces enjeux techniques, il y a la question de la « connaissance du client » et donc de la donnée. Derrière cette donnée s'exerce toute notre capacité à prouver au sociétaire que nous l'accompagnons dans sa vie, que nous pouvons lui proposer des solutions à des moments clés de sa vie, que nous pouvons, à travers des actions de prévention ciblées, l'aider à mieux se prémunir contre certains risques. Connaître pour être reconnu, c'est là aussi l'une des clés de la qualité de la confiance au cœur de la relation.

Proposer une protection adaptée au meilleur prix, c'est là le cœur de notre mission quotidienne. Le prix est l'un des marqueurs forts de l'histoire et de la réussite des assureurs mutualistes. Malgré une concurrence très forte sur le sujet, la Macif a par exemple démontré chaque année sa capacité à mutualiser les risques tout en proposant des tarifs parmi les plus compétitifs du marché. Cette accessibilité tarifaire constitue la force la plus immédiatement perceptible de notre modèle notamment au début de la relation. Elle est rendue possible parce que nous n'avons pas d'actionnaires à rémunérer, ni d'intermédiaires à payer ou de conseillers à commissionner. Ces prix compétitifs, ces conseils désintéressés et adaptés nourrissent la confiance dans la relation.

## **La prévenance ou le juste équilibre entre humanité et technicité**

La relation que nous construisons avec nos assurés

n'est pas qu'une simple « relation client ». Elle embrasse un champ plus large d'actions et d'interactions au service d'une protection solidaire et inclusive. Elle est faite d'écoute mutuelle, d'efficacité, d'accessibilité, d'engagement, d'humanité. Un mot résume cette approche éthique et technique, en amont et en aval du risque : la prévenance. Aéma Groupe place la prévenance au cœur de son engagement, tant dans sa relation avec ses adhérents et sociétaires que dans sa vision sociétale d'une économie responsable et inclusive des publics les plus fragiles. Nous en faisons une preuve et une expression concrète de la solidarité. La solidarité nous dit pourquoi agir, la prévenance nous dit comment agir.

La prévenance conjugue protection, anticipation et réparation. Elle se situe en amont de la réparation pour essayer d'éviter la survenue de l'aléa et ainsi mieux accompagner les parcours de vie. Cela ouvre vers une conception contemporaine de notre métier d'acteur de la protection, vers une dynamique de rassurance, de sécurité, de confiance pour nos sociétaires. Elle traduit concrètement l'attention portée à l'autre, par une recherche d'anticipation et un spectre large de la relation assureur-assuré du XXI<sup>e</sup> siècle.

À travers cette démarche, l'enjeu est donc de ne plus limiter notre rôle à de l'indemnisation ou de la réparation (position d'attente et de réaction à l'événement), lesquelles demeurent bien entendu un socle de savoir-faire et de savoir-être essentiel. Notre savoir-faire historique est la gestion du risque et l'assurance est un métier de données. Les nouvelles technologies et les outils de prédiction nous donnent aujourd'hui des moyens pour affiner notre

appréhension du risque et sa mesure, afin de mieux connaître et anticiper les besoins de nos sociétaires et adhérents (*predict and prevent approach*). La prévenance, c'est aussi le respect d'une éthique de l'utilisation de la donnée, dans l'intérêt de son producteur, avec la garantie de la sécurité et de la préservation des données personnelles : on ne les surexploite pas, on ne les vend pas, on les protège en toute sécurité. La prévenance personnalise non pas le risque mais le conseil et l'accompagnement. Elle participe ainsi à réduire les biais comportementaux individuels et à rendre le collectif assuré plus homogène, donc *in fine* à préserver la mutualisation de l'assurance, condition de son accessibilité. Porteuse d'une approche moderne du mutualisme, la prévenance est au final constitutive de la responsabilité qu'ambitionne une entreprise comme la nôtre vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes.

### **L'assureur, une entreprise politique**

Imaginer que l'entreprise demeure un îlot de prospérité au milieu d'une société qui subirait des évolutions, des transformations ou des drames est une idée totalement obsolète. Le questionnement sur le rôle et l'engagement de l'entreprise dans la société n'est pas nouveau et remonte même à sa création au XIXe siècle. Le sujet est régulièrement convoqué : vague du développement durable dans les années 1980, de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) au tournant des années 2000, loi Pacte... Les contributions des assureurs sont pourtant nombreuses, mais les leviers pour inscrire durablement cette responsabilité dans le temps restent encore trop timidement instruits.

## **Conjuguer préservation du bien commun et enjeux économiques**

La différence mutualiste, c'est l'appartenance à un collectif attaché aux mêmes valeurs de solidarité et d'entraide permettant de faire naître les dispositifs solidaires hors assurances évoqués précédemment. C'est notre « dividende mutualiste » : ce que nous ne donnons pas à nos actionnaires – puisque nous n'en avons pas –, nous le consacrons en large partie à soutenir des causes à forts enjeux sociaux.

La crise sanitaire et économique que nous vivons a confirmé la pertinence d'un modèle ouvert sur la société et les aléas de la vie. Grâce à la nature de notre gouvernance, à son agilité et à sa capacité d'être en prise directe avec les réalités territoriales, nous avons pu mobiliser 140 millions d'euros au service des personnes fragilisées et vulnérables : personnel soignant, aides à domicile, jeunes et seniors oubliés, petites entreprises, sociétaires, partenaires en difficulté. Aussi éloignées qu'elles puissent paraître de la relation avec nos assurés, ces contributions solidaires à l'endroit de notre société sont fondamentales à nos yeux. Elles incarnent ce que nous sommes et ce que nous voulons être. Plus quotidiennement, cette solidarité s'exprime aussi à travers les programmes de soutien initiés par nos fondations et à travers nos actions de prévention organisées sur l'ensemble du territoire. Une multiplicité et une diversité d'actions concrètes développant l'innovation sociale, luttant contre l'isolement, l'exclusion et favorisant le vivre-ensemble. Le déploiement de ces solidarités actives est une preuve de notre utilité sociale. Elles viennent naturellement faire vivre et nourrir la

relation avec nos assurés, dans le souci du bien commun, d'une citoyenneté plus responsable et des territoires sur lesquels ils vivent.

Dans un contexte empreint d'évolutions continues, la nécessité du développement d'une culture du risque au sein de la population devient prépondérante. En tant qu'assureur, il est de notre responsabilité de contribuer à la bonne appréhension des risques au quotidien : dangers de la route et de la maison, gestion budgétaire et financière, préservation du capital santé, anticipation des risques naturels et climatiques... Grâce à nos actions de prévention, et à l'implication des délégués sur le terrain, nous donnons à nos assurés les moyens d'identifier, de prévenir et d'anticiper au maximum ces risques et de transmettre les bons gestes et réflexes à adopter. En les rendant acteurs de leur sécurité, de leur bien-être et de leur propre prévention, nous réduisons collectivement les risques et contribuons à préserver notre bien commun. Ce travail de pédagogie et d'accompagnement ne peut pas seulement être le fait des assureurs. Contribuer à l'émergence de cette culture du risque, c'est aussi pousser la réflexion sur la nécessité des partenariats publics et privés. La capacité d'agir au plus près des problématiques propres à chaque territoire est un levier déterminant. Et cela ne peut être conduit qu'en nouant des liens étroits entre assureurs, pouvoirs publics, collectivités locales et monde associatif pour construire et faire évoluer les dispositifs qui permettront demain de maintenir au mieux l'assurabilité des biens et des personnes.

En complément de son rôle de préventeur et d'amortisseur social, l'assureur, en tant qu'investisseur de long terme, est

un maillon clé de l'économie et notamment de sa relance. L'assurance est le secteur qui y participe le plus en ayant investi à date 2 milliards d'euros dans les programmes de relance économique suite à la pandémie de Covid-19. Et parce que nous considérons que la reprise économique ne peut être qu'écologique afin de durer, les assureurs agissent aussi en finançant la transition écologique et la remise en proximité de l'économie. Chaque année, ce sont plus de 1 600 milliards d'euros qui sont placés par ce secteur. Au sein d'Aéma Groupe, nous veillons à soutenir des pans de transition écologique et fléchier nos investissements vers des projets à forte utilité sociale ou répondant aux critères ESG (environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance). En 2020, 13,5 milliards d'euros ont été investis par la Macif en faveur de la transition énergétique et de la protection des écosystèmes en contribuant notamment au financement d'une dizaine d'unités de méthanisation en France et en Europe pour la production d'énergies renouvelables.

## **La question de la durabilité et de la pérennité des engagements**

Contribuer à la « relance verte », concilier business et environnement, entreprises et société sont naturellement et étroitement liées aux acteurs économiques mais dépendent surtout de la constance de leur engagement au fil du temps.

En effet, si, à un instant donné, on peut attribuer à une entreprise la sincérité de ses actions, rien ne garantit qu'à un autre moment, les forces de rappel financières intrinsèques à son modèle ou un changement de

dirigeants ne viennent supplanter ses intentions initiales. Pour se prémunir contre ce danger, l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise doit être représenté dans les plus hautes sphères de gouvernance et de décision des entreprises, là où se trouve le pouvoir d'orientation, d'objectivation et de décision. Faire entrer la société civile dans les conseils d'administration, c'est ce que font déjà les mutuelles ! C'est via cet alignement durable des intérêts de l'entreprise et de la société que la pérennité des engagements sera garantie.

Autre nécessité : la transparence et plus particulièrement la cohérence entre le discours des entreprises et la réalité. C'est ce qu'on attend de leurs dirigeants. Sur ce point, il me semblerait intéressant d'activer un second levier très puissant : évaluer la performance des dirigeants d'entreprise sur des critères extra-financiers, en complément des objectifs économiques traditionnels, et soumettre leur rémunération variable à ces indices liés à l'empreinte sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise. Depuis quarante ans, grâce au levier de la rémunération, la démocratie actionnariale a aligné les intérêts de la direction générale avec ceux des actionnaires. Il est temps que ce levier soit utilisé à des fins plus sociales et sociétales.

Quant à la notion de raison d'être telle que portée par la loi Pacte, elle me semble importante mais insuffisante. En effet, les exigences sur la façon de la (co)-construire restent encore très faibles. Une raison d'être ne peut pas être produite sur un coin de table d'un comité de direction ou d'un comité exécutif. Au regard de sa portée, elle doit faire l'objet d'une démarche qui associe l'ensemble de ses

parties prenantes. Elle doit pouvoir en rendre compte de manière transparente.

Le modèle mutualiste porte intrinsèquement la notion de responsabilité. Dans sa conception technique même de l'assurance, en mutualisant les risques dans l'intérêt collectif, dans sa relation auprès de sa communauté de sociétaires et d'adhérents, et dans son impact auprès de la société. Il est en cela un modèle de responsabilité augmentée. C'est, par ailleurs, un modèle naturellement ouvert vers l'extérieur, vers la collaboration avec des écosystèmes alternatifs (monde associatif, institutions, corps intermédiaires...) qui lui permettent d'enrichir ses dispositifs existants, de challenger certaines orientations et d'assurer une prise en compte systématique de son impact sociétal et environnemental. Ouverture et responsabilité, deux piliers solides qui ont permis au modèle mutualiste de traverser les âges en démontrant sa pertinence et sa modernité.



## **Les assureurs sont-ils responsables ?**

Jacques DE PERETTI,

*Senior advisor auprès de la direction générale du Groupe AXA*



## **Introduction**

L'assurance est – par essence – un catalyseur du développement économique et du progrès. Par la mutualisation, l'indemnisation des sinistres, la diffusion de ses connaissances sur les grands risques, la promotion des comportements vertueux et ses choix d'investissement, l'assurance accroît la résilience des individus et des acteurs économiques face aux aléas, permet à la société d'être mieux armée face aux défis qui jalonnent son histoire et participe au financement de l'économie et de l'innovation.

Malgré tout, notre profession souffre, depuis toujours, d'un déficit d'image auprès de l'opinion publique. Et la crise du coronavirus a creusé un peu plus le fossé entre assureurs et assurés : face à la détresse de commerçants et d'artisans qui pouvaient tout perdre, la réponse des assureurs a été perçue par le grand public comme insuffisante, voire inexistante. Pourtant notre industrie s'est mobilisée comme aucune autre ne l'a fait pour enrayer les effets de la crise et stimuler la relance.

Pour réconcilier les Français avec les assureurs et rendre justice aux 150 000 collaborateurs qui, chaque jour, sur le terrain, œuvrent au service des clients et de la société, je voulais revenir dans ce papier sur tout ce qui fait de l'assurance une profession résolument engagée en faveur du bien collectif et un maillon essentiel de la solidarité nationale, en temps de paix comme en temps de crise.

Mes propos permettront – je l'espère – d'éclairer le débat sur la responsabilité des assureurs et de répondre

aux questions suivantes : agissons-nous comme des acteurs responsables ? Jusqu'où va la responsabilité des assureurs ? Comment s'exprime-t-elle ? Et avons-nous pris nos responsabilités dans la crise du Covid-19 ?

## **De la gestion du risque à l'engagement sociétal**

L'engagement sociétal est un concept en vogue aujourd'hui. Mais c'est aussi un principe inscrit depuis toujours au cœur de l'ADN des assureurs. Pour comprendre pourquoi, il faut revenir aux origines du métier.

Les prémices de l'assurance apparaissent dans l'antiquité avec la création des « prêts à la grosse aventure », destinés à financer les grandes expéditions. Mais ce n'est qu'au XVe siècle que l'assurance moderne voit le jour et que naît à Gênes la première compagnie d'assurances maritimes. En trois mille ans, seules les modalités ont changé ; le but est quant à lui resté le même : recourir à un tiers de confiance pour qu'il organise la solidarité entre assurés et protège les biens.

L'assurance s'invite ensuite dans de nouveaux domaines (assurance-vie, protection sociale, incendie...) avec une promesse : protéger les individus et ce qu'ils ont de plus cher.

À mesure que le métier se structure, que la profession s'organise et que les assureurs affinent leur compréhension des risques, une évidence s'impose : l'assurance peut non seulement aider à réparer les coups du sort, mais elle peut également les prévenir.

La prévention devient alors une composante essentielle de notre mission et place notre secteur à l'avant-garde dans la lutte contre les grands risques sociaux et sociétaux.

Forts de cette expérience et conscients qu'ils peuvent aller plus loin à travers leur stratégie d'investissement, d'innovation et leurs efforts de solidarité, les assureurs prennent de nouveaux engagements en faveur de la société.

Aujourd'hui, l'assurance est active sur tous les fronts : prévention des risques, combat contre l'exclusion, protection des plus vulnérables, lutte contre le réchauffement climatique, préservation de l'environnement ou encore du patrimoine.

Certains pourraient penser que ces engagements sonnent faux ou qu'ils sont là pour redorer le blason d'une profession mal-aimée. C'est pourtant loin d'être le cas : ces engagements s'inscrivent dans le prolongement naturel de notre métier, qui a pour fondement la protection.

D'autres pourraient penser qu'ils sonnent creux ; à tort. Et pour le démontrer, je détaillerai ici à titre d'exemple comment ils prennent forme chez AXA, leader de l'assurance et pionnier en matière d'engagement responsable à travers trois grands types d'actions : la prévention, le développement solidaire et la lutte contre le changement climatique.

## **Prévenir les risques**

La prévention est indissociable de l'histoire d'AXA : l'incident spectaculaire qui prive la cathédrale de Rouen

de sa flèche en 1821 et la recrudescence des accidents de voiture au XIXe siècle encouragent, dès leurs origines, les sociétés qui deviendront plus tard le Groupe AXA à étudier les risques et à mettre en œuvre des campagnes de prévention.

Mais, en 1984, AXA amorce un véritable tournant avec la création d'AXA Prévention, une association à but non lucratif dont la mission est de sensibiliser le public aux risques du quotidien et de contribuer au développement de comportements responsables.

- AXA Prévention sert – par définition – l'intérêt général et rien que l'intérêt général. Elle y consacre chaque année un budget voisin de 6 millions d'euros.
- En 2020, l'association a joué un rôle très actif pour aider les Français à faire face à la crise du Covid-19. Comment ? En publiant des articles pour mieux vivre le confinement (ceux-ci ont drainé près de 2 millions de visiteurs uniques sur le site Internet de l'association). En distribuant plus de 3 millions de masques au grand public. Et en offrant à tous un service de décodage d'informations, qui a permis de répondre à près de 200 questions sur le Covid-19.
- L'association a par ailleurs aidé les patrons de petites et moyennes entreprises à prendre soin de la santé de leurs salariés pendant la crise. Pour cela, elle a mis à leur disposition des e-learning sur les effets du confinement et le retour sur site, des tutoriels sur les gestes barrières ou encore des conseils pour accompagner le retour en activité des salariés atteints par le Covid-19.

- En parallèle, elle a poursuivi ses campagnes de prévention contre l'insécurité routière, l'hyperconnexion ou le cyberharcèlement, en menant des actions de grande envergure telles que la diffusion d'un film de sensibilisation sur l'usage du téléphone au volant, qui a touché près de 35 millions de Français.

Enfin, pour compléter ce dispositif – déjà très important –, AXA a fait le choix d'inscrire la prévention au cœur de ses produits. Depuis 2017, toutes nos nouvelles offres disposent d'un service de prévention.

Ces exemples permettent d'illustrer comment l'engagement d'AXA au sein de la Cité peut prendre forme.

### **Protéger les plus vulnérables et contribuer à un développement solidaire**

Toutefois, notre engagement va bien au-delà de ces actions. La protection des plus vulnérables, la préservation de l'environnement et la solidarité font également partie des combats de notre Groupe.

Ce sont des combats que nous menons en partenariat avec des tiers.

Pour favoriser l'inclusion de tous dans la société, nous travaillons de concert avec des associations telles que Le Choix de l'école (qui agit en faveur de l'égalité des chances) ou Le Clubhouse (qui œuvre au rétablissement et la réinsertion sociale et professionnelle de personnes vivant avec des troubles psychiques graves).

Pour lutter contre les violences faites aux femmes, nous sommes partenaires de la Maison des Femmes. Nous

avons par ailleurs lancé le programme Elle's Angels, grâce auquel une quinzaine de juristes d'AXA Protection Juridique organisent une permanence et viennent en aide aux victimes de violences conjugales ou intrafamiliales. Un fonds d'urgence complète ce dispositif afin de financer les frais de justice des femmes qui font appel à nous.

Pour contribuer à la sauvegarde du patrimoine français, nous soutenons la Fondation du Patrimoine et finançons la restauration de quinze sites historiques en péril.

Ce sont aussi des combats que nous menons avec nos collaborateurs, nos agents généraux et les retraités du Groupe au travers d'AXA Atout Cœur.

Cette association, créée il y a tout juste trente ans par notre fondateur, Claude Bébéar, organise chaque année plus de 500 actions solidaires au profit d'associations partenaires et mobilise plus de 10 000 bénévoles.

Elle permet aux collaborateurs d'AXA de participer – ponctuellement ou dans la durée – à des actions en faveur des plus démunis ou de causes sociétales et de faire battre le cœur solidaire de l'entreprise.

Enfin, nous menons ces combats en innovant et en permettant à des populations peu ou mal couvertes d'accéder à des produits d'assurance. De l'assurance santé dans les pays émergents à la protection sociale des salariés de la nouvelle économie en passant par la micro-assurance, AXA agit – grâce à l'innovation – en faveur du progrès social et sociétal.

## Lutter contre le réchauffement climatique

Dernier volet de notre engagement responsable : le climat. Notre connaissance fine des risques nous a convaincus, il a plusieurs années, de prendre part à la lutte contre le réchauffement climatique. À cet effet, AXA a été le premier acteur à se lancer dans une stratégie de désinvestissement graduelle du charbon et des sables bitumineux.

Conscient du rôle qu'il peut jouer pour accélérer la transition et embarquer à sa suite les acteurs industriels, notre Groupe a récemment décidé d'intensifier ses efforts. Pour cela, il a fait du climat l'un des cinq axes de son nouveau plan stratégique et s'est engagé à agir à travers trois grands volets : ses investissements, ses offres assurantielles et son empreinte carbone.

En tant qu'investisseur, nous poursuivons 4 objectifs :

- Réduire le potentiel de réchauffement climatique de notre portefeuille d'actifs à 1,5°C d'ici à 2050, en ligne avec l'Accord de Paris.
- Doubler nos investissements « verts » pour atteindre 24 milliards d'euros en 2023.
- Nous désengager totalement de l'industrie du charbon à horizon 2030 pour les pays de l'OCDE et 2040 pour le reste du monde.
- Créer une nouvelle classe d'actifs (*les transition bonds*) pour financer les projets portés par des entreprises non éligibles aux *green bonds* et destinés à accélérer la transition énergétique.

En tant qu'assureur, notre stratégie consiste à développer et commercialiser des offres prenant systématiquement en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

AXA France s'est engagé il y a six ans dans cette démarche. Celle-ci concerne aujourd'hui toutes les nouvelles offres d'assurance et d'épargne (soit 67 offres pour plus de 6 millions de contrats). Sur le volet environnemental, cela se manifeste de multiples façons dans notre portefeuille produits. Par exemple :

Nous offrons des garanties vertes, pour encourager nos clients entreprises et professionnels à reconstruire avec des matériaux durables et moins consommateurs d'énergie après la survenance d'un sinistre.

Nous proposons aux assurés dont le véhicule a été accidenté d'opter pour le remplacement des pièces endommagées par des pièces de réemploi.

Nous proposons à nos clients d'investir leur épargne dans des fonds ISR ou Greenfin.

Enfin, en tant qu'entreprise, nous travaillons quotidiennement à la réduction de notre empreinte carbone. À cet effet, nous avons réduit chez AXA France nos émissions de CO2 de 60 % entre 2012 et 2020.

Ces nombreux exemples ne donnent qu'un aperçu partiel de nos actions en faveur de la société. Mais ils permettent de comprendre comment un assureur, qui a inscrit la responsabilité au cœur de son projet d'entreprise, peut mettre ses principes en pratique et contribuer à rendre le monde meilleur.

Imaginez maintenant que chaque assureur dispose – à sa façon et à son échelle – de ses propres engagements responsables et vous aurez une idée de la contribution de

notre secteur à la résolution des grands enjeux sociaux et sociétaux d'aujourd'hui.

Pourtant, l'assurance n'a pas bonne presse auprès des Français. Et le Covid-19 a amplifié le phénomène et brouillé les messages d'une profession qui pourtant s'est tenue aux avant-postes de la crise. Pourquoi ? Et a-t-on manqué une occasion de reconquérir le cœur des Français ?

C'est ce que je me propose de détailler dans la partie qui suit.

### **Assureurs : entre choc systémique et solidarité**

C'est un fait : les relations entre assureurs et assurés se sont considérablement enrichies ces dernières années. Aujourd'hui, l'assureur n'est plus un simple régulateur de sinistres. Il est aussi un partenaire pour ses clients, capable de les épauler en cas de coup dur, de les accompagner dans leurs projets de vie et d'offrir – au-delà de son expertise et de conseils avisés – des services innovants.

Néanmoins, le cœur de notre métier reste – invariablement – l'indemnisation.

Mais dans quelles conditions ? C'est là une épineuse question. Et la crise du Covid-19 a mis en lumière le malentendu qui existe aujourd'hui entre la profession et le grand public sur l'étendue de la responsabilité des assureurs.

Dans l'imaginaire collectif, l'assurance est assimilée à un service quasi public et doit être capable de protéger les assurés « quoi qu'il en coûte ». Cette vision est bien éloignée des réalités de notre profession. Car l'assureur ne peut recourir ni à l'impôt, ni à l'endettement à taux négatif pour assurer son financement. Le « quoi qu'il en coûte »

reste dans les limites des ressources dont l'assureur dispose. Des ressources qu'il se doit par ailleurs de gérer avec prudence, comme le rappelle régulièrement notre autorité de contrôle.

Ce malentendu est à l'origine de la tempête médiatique qu'a traversée notre secteur au sujet des pertes d'exploitation sans dommage.

Bien sûr, ce n'est pas le seul facteur. Le caractère technique et abstrait de notre métier, les multiples façons de rédiger les garanties, le côté indigeste des termes contractuels, les divergences de points de vue des tribunaux, ou encore l'incapacité de la profession à expliquer d'une voix claire et unanime la situation ont semé le trouble dans l'esprit des assurés et entretenu la confusion.

Alors, faut-il rougir d'être assureur ?

Loin de là ! Notre métier comme notre manière de le faire sont au service de l'économie. Et face à la détresse des professionnels, des indépendants, des patrons de TPE, PME et de tous ceux qui font vivre chaque jour le tissu économique français, l'assurance a mobilisé des moyens exceptionnels.

Retour sur un an de crise et de solidarité chez AXA.

## **Expliquer**

Le 17 mars 2020, la France se confine pour enrayer la propagation du coronavirus. Alors que les français réorganisent leur quotidien et que les entreprises tentent de s'adapter – comme elles le peuvent – à la nouvelle donne, des millions de commerçants, artisans, indépendants et professionnels se voient contraints de fermer leurs portes. Les difficultés financières ne se font pas attendre ; et avec elles, l'idée que l'assurance est sans doute la réponse au problème.

Seulement voilà : elle ne l'est pas. Et au lieu d'apporter l'aide providentielle tant espérée, les assureurs expliquent.

- Ils expliquent que – par essence – ils ne peuvent pas couvrir les événements systémiques : le principe fondamental de l'assurance n'est-il pas la mutualisation, qui permet aux vaillants de venir en aide aux blessés ? Comment un tel principe peut-il fonctionner si tout le monde est touché en même temps ?
- Ils expliquent que s'il existe des garanties pour couvrir les pertes d'exploitation sans dommage, l'intention n'a jamais été de couvrir les fermetures généralisées d'établissements et que le plus souvent, les contrats prévoient explicitement de ne pas indemniser pareilles situations.
- Ils expliquent que la profession ne peut pas assurer le sauvetage de toutes les TPE, PME et entreprises frappées de fermeture administrative ; qu'elle n'aurait pas les reins assez solides pour cela.

### **Indemniser, transiger et organiser la solidarité**

Il faut le reconnaître : cela fait beaucoup d'explications. Et ces dernières sont difficilement audibles pour ceux qui, tous les mois, doivent payer leurs factures et sauver ce qu'ils ont mis parfois des années à construire.

À mesure que la détresse s'installe et la colère de certains assurés monte, une idée fait son chemin : celle selon laquelle les assureurs essaient de se soustraire à leurs obligations.

AXA, leader sur le marché de l'assurance entreprise, est tout particulièrement pointé du doigt.

Pointé du doigt, alors même que nous indemnisons les clients dont la garantie est activable. Que nous proposons une solution aux assurés détenteurs de contrats faisant l'objet de divergences d'interprétation. Et que nous consacrons près de 400 millions d'euros pour venir notamment en aide aux entreprises les plus touchées, à travers des gestes commerciaux, des extensions de garanties, la mise en place d'un fonds de solidarité interne à la main de nos agents et une contribution au fonds de solidarité nationale en faveur des TPE et indépendants.

Nos explications et nos actions solidaires ont convaincu l'immense majorité de nos assurés, qui nous sont restés fidèles. Mais elles n'ont pas convaincu les médias ; et une petite minorité de clients a fait le choix de porter l'affaire devant les tribunaux.

À l'heure où nous écrivons ces lignes, ces derniers n'ont pas encore tranché. Et les jugements – tantôt favorables aux assurés, tantôt favorables à AXA – alimentent la confusion qui règne sur ce sujet hautement médiatisé.

Je le regrette sincèrement. Et j'espère que la justice apportera rapidement les clarifications, qu'elle seule est aujourd'hui en mesure d'apporter, afin que nous puissions – nous et nos clients – tourner la page.

En attendant, nous préparons l'après.

## **Préparer l'après**

Préparer l'après, c'est d'abord préparer la relance économique. Fidèle à ses engagements d'entreprise citoyenne, AXA a décidé de jouer un rôle actif dans la sortie de crise.

- À travers sa stratégie d'investissement tout d'abord. En participant à hauteur de 200 millions d'euros au programme d'investissement « Assureurs – Caisse des Dépôts Relance Durable France », conçu pour soutenir l'industrie, les services, le tourisme et la santé. Et en constituant une enveloppe de 500 millions d'euros pour renforcer les fonds propres de PME et ETI locales.
- Mais aussi au travers de nouvelles initiatives solidaires, telles que l'opération Rebons, qui vise à distribuer à nos assurés plus de 200 000 bons d'achat de 20 euros à valoir chez 10 000 commerçants clients d'AXA.

Autant d'initiatives destinées à participer au redémarrage du tissu économique français, soutenir l'emploi dans les territoires et le pouvoir d'achat des assurés.

Mais préparer l'après, c'est aussi se mettre en ordre de marche pour avoir une réponse à apporter si une situation analogue venait à se reproduire.

- Pour cela, la profession s'est mobilisée dès le début de la crise pour créer un régime spécifique d'indemnisation, associant la puissance publique et le secteur privé.
- Notre proposition, inspirée des régimes mis en place pour indemniser les assurés en cas de catastrophe naturelle ou d'acte de terrorisme, permettra de répondre aux attentes de la société et de faire face à un nouvel événement exceptionnel.
- Elle a été écartée dans ce contexte de crise : alors que les entreprises subissent encore de plein fouet

les effets du Covid-19, il est délicat d'instaurer de nouvelles garanties payantes.

Néanmoins, le problème reste entier et les risques systémiques prolifèrent. Aussi, je suis convaincu que le sujet reviendra sur la table.

Ce jour-là, les Français pourront compter sur l'assurance pour répondre à l'appel et aider à construire une solution.

## **Conclusion**

Que faut-il retenir de mon propos ?

Que les assureurs sont responsables.

- Responsables vis-à-vis de la société, qu'ils protègent à travers leurs engagements citoyens.
- Et responsables vis-à-vis des assurés, en temps de paix comme en temps de crise.

Que les assureurs ne sont pas responsables de la crise du Covid.

Mais qu'ils ont pris leurs responsabilités en honorant tous leurs engagements.

Qu'ils ont été « au rendez-vous de la mobilisation économique », comme le souhaitait le président de la République.

Et qu'ils ont fait plus que n'importe quelle profession, sans rien attendre d'autre que la confiance renouvelée de leurs clients.

# **La responsabilité des assureurs**

Patrick SAGON,  
*Président de La Mutuelle Générale*



La crise sanitaire qui touche nos sociétés depuis 2020, et dont les impacts n'ont pas fini de se faire sentir au cœur de nos populations et de nos économies, constitue une formidable opportunité de réflexion et de prise de recul sur nos métiers. Qu'est-ce qu'un assureur ? Qu'est-ce qu'une mutuelle ? Comment sa mission peut-elle s'articuler avec la responsabilité qu'on attend de sa part ? Et de quelle(s) responsabilité(s) parle-t-on ? À quel prix un assureur peut-il aller au-delà de ses engagements contractuels ?

Apporter des éléments de réponse précis à ces interrogations nécessite de se placer sous différentes perspectives. C'est ce que nous allons nous efforcer de faire, en expliquant comment la responsabilité de La Mutuelle Générale s'exerce en tant qu'entreprise mutualiste, certes, mais aussi en tant qu'acteur à part entière du système de santé et de protection sociale. Enfin, il faudra préciser le niveau et le type de responsabilités qu'on attend d'un acteur qui, avant d'être un acteur de la santé, est avant tout une entreprise, ancrée dans son époque et confrontée pour progresser à de classiques enjeux de performance financière et extra-financière.

## **Agir en mutuelle responsable auprès de ses adhérents**

Une mutuelle, surtout quand il s'agit d'une mutuelle dite « 45 » comme La Mutuelle Générale, et qu'elle vient de passer le cap des 75 années d'existence, possède deux caractéristiques essentielles : **elle s'inscrit dans le temps long**, voire très long puisqu'elle peut n'intervenir qu'en fin de vie lorsqu'elle sert, par exemple, une rente prévoyance ; **son activité repose sur la confiance que ses adhérents et entreprises clientes veulent bien**

**lui accorder** et lui conserver tout au long de la vie du contrat. Ces deux caractéristiques justifient la solidité dont une mutuelle doit faire preuve, en particulier quand elle traverse une crise comme celle que nos sociétés ont connue avec l'irruption soudaine et durable du Covid-19. La Mutuelle Générale a pu, dès le début de la crise, prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la continuité et la qualité de service dues à ses adhérents, et pour mettre en œuvre la protection de ses collaborateurs ainsi que celle de ses actifs financiers.

Ainsi, anticipant même certaines annonces gouvernementales, La Mutuelle Générale a basculé en mode télétravail généralisé dès les premiers jours de mars 2020 tout en garantissant la continuité de service et le lien avec nos adhérents. Un plan de continuité d'activité a été déclenché et a permis de s'assurer du bon fonctionnement de l'entreprise. Les collaborateurs ont tous été équipés en ordinateurs portables pour limiter les retours sur site au strict minimum (moins de 5 %). Des solutions informatiques nouvelles ont été déployées immédiatement. La vigilance contre les cyberattaques a été renforcée, et des mesures de protection supplémentaires ont été mises en œuvre sans attendre. Enfin, les actifs financiers gérés par l'entreprise ont aussi été mis sous protection par des mécanismes de couverture appropriés sur les marchés.

Protégée et garantie d'un fonctionnement quasi normal, **La Mutuelle Générale a pu se concentrer sur l'accompagnement de ses entreprises clientes et de ses adhérents.** Mais un accompagnement qui doit obligatoirement s'inscrire dans un **cadre contractuel**,

même si les contours du contrat peuvent toujours être un peu assouplis pour tenir compte de la gravité et du caractère inédit de la situation rencontrée. Le respect du cadre contractuel pour un assureur est indispensable s'il ne veut pas se mettre en difficulté par rapport aux autorités de régulation et aux contraintes de solvabilité qui lui sont imposées ; il est aussi indispensable s'il ne veut pas léser dans la durée ses propres adhérents.

Ce cadre de responsabilité assoupli pendant la crise Covid nous a permis d'accompagner nos adhérents les plus fragiles. Nous avons par exemple largement étendu le recours aux consultations de psychologues dans la période. Nous avons également mené des campagnes d'appels téléphoniques dans de nombreuses régions de France, sans autre but que de prendre des nouvelles de la santé et du moral de nos adhérents. Nous avons aussi pu largement activer les mécanismes de solidarité qui existent au sein de notre mutuelle. Nous avons ainsi non seulement maintenu mais renforcé les soutiens apportés par notre action sociale. Nous avons largement procédé à des redistributions via des mécanismes de minoration de cotisations. Au total, ce sont 24 millions d'euros qui ont été redistribués sous forme de dépenses à caractère social au profit de nos adhérents sur l'exercice 2020.

Les entreprises clientes que nous accompagnons ont aussi pu bénéficier de notre soutien. Nous avons immédiatement décidé de supprimer de nos contrats toutes les clauses d'exclusion associées au risque de pandémie, elles n'auraient pas été comprises dans la période. Nous avons très vite mis en place un dispositif d'analyse de la situation de nos clients pour faire bénéficier ceux qui en avaient

besoin de certaines facilités de paiement, ou d'un report de leurs cotisations. Enfin, nos équipes commerciales se sont mobilisées pour assurer une présence téléphonique auprès de leurs entreprises clientes parfois lourdement impactées par la situation.

**La Mutuelle Générale ne prend pas ses responsabilités qu'en période de crise sanitaire.** Depuis plusieurs décennies, elle considère par exemple qu'il est de sa responsabilité de **favoriser l'accès aux soins**, de rendre ceux-ci accessibles pour toutes et tous, partout en France. C'est dans cet état d'esprit que La Mutuelle Générale a toujours soutenu les réformes consistant à diminuer le reste à charge des patients. Ainsi, la réforme du 100 % santé a été soutenue sans ambiguïté car elle est de nature à faciliter l'équipement en audiologie et en optique, et à améliorer la prise en charge des soins dentaires. La Mutuelle Générale a aussi toujours été attachée à proposer à ses adhérents l'accès à différents réseaux de soins conventionnés. En diminuant les restes à charge de nos adhérents, et en inscrivant les professionnels de santé dans une boucle vertueuse de modération tarifaire, le recours accru à des réseaux de soins fait progresser l'ensemble de l'écosystème. Enfin, les activités dites « de livre 3 » des mutuelles s'inscrivent aussi pleinement dans cette logique d'accessibilité des soins. Ainsi, les centres médicaux et dentaires de La Mutuelle Générale, en proposant une offre de soins conventionnée avec 130 praticiens dans plus de 40 spécialités différentes, contribuent à lutter contre les déserts médicaux, y compris en région parisienne.

## Tenir sa place dans le système de protection sociale français

Les rôles et responsabilités d'une mutuelle comme La Mutuelle Générale ne peuvent pas se concevoir sans considérer qu'elle est un acteur à part entière du système de protection sociale français.

**La crise pandémique a marqué un changement important dans la répartition traditionnelle, héritée de l'après-guerre, des rôles entre l'Assurance maladie et les acteurs complémentaires.** Face à l'urgence de la situation, les pouvoirs publics ont considéré – à tort ou à raison – qu'il était plus simple de faire porter la réponse médicale sur le seul acteur public. Ainsi, il a été décidé de façon unilatérale que les tests, les masques, les vaccins seraient intégralement financés par l'Assurance maladie. De la même façon, le recours à la téléconsultation médicale, que les acteurs complémentaires appellent de leurs vœux et proposent depuis plusieurs années à leurs adhérents, a été largement poussé et pris en charge par l'Assurance maladie.

Cette substitution de l'Assurance maladie sur le territoire des acteurs de la complémentaire santé est relativement nouvelle. Elle a permis aux pouvoirs publics de rassurer la population sur la bonne prise en charge des questions de santé pendant la crise, et cela « quoi qu'il en coûte ». **Mais la santé ayant malgré tout un coût, ce sont les complémentaires santé qui ont été taxées** pour financer le déficit de l'Assurance maladie. Là où La Mutuelle Générale, par exemple, avait fait voter en Assemblée générale une résolution qui lui aurait permis

de restituer à ses adhérents les excédents de cotisations liés à la sous-consommation médicale constatée en 2020, l'État a préféré que l'argent lui soit rendu directement sous forme de taxe exceptionnelle. Sans qu'il soit possible pour les mutuelles d'avoir une quelconque visibilité sur les dépenses engagées.

Nul doute que cet épisode récent va nourrir les interrogations sur la pertinence de l'organisation à deux strates de notre modèle de protection sociale. C'est d'ailleurs tout l'objet des travaux actuels du Haut conseil pour l'avenir de l'assurance maladie (HCAAM). Cette instance de réflexion, qui contribue à une meilleure connaissance du fonctionnement et des évolutions envisageables des politiques d'assurance maladie, travaille sur différents scénarios.

**Nous avons aujourd'hui un système de copaiement qui apporte un bon niveau de prise en charge** pour la plupart des assurés (un des meilleurs en Europe) et qui répond à la spécificité de notre système de santé mixte. Convaincus que les acteurs complémentaires ont bien sûr toute leur place dans le futur système, et pas seulement comme payeurs aveugles, il nous semble falloir réfléchir à trois sujets en particulier, qui sont sources de responsabilités nouvelles.

D'abord, nous devons travailler sur l'assurabilité à moyen terme de certaines populations, et **renforcer la solidarité entre malades et bien-portants**. La réforme de l'ANI (accord national interprofessionnel) il y a quelques années, en imposant à chaque employeur de proposer à ses salariés une complémentaire santé, a estompé la

solidarité qui existait naturellement entre les actifs et les retraités, mettant les seniors dans une situation plus difficile au moment même où leurs dépenses de santé augmentent naturellement. Il nous appartient de retisser ces liens de solidarité sur d'autres bases.

En tant que mutuelle, nous devons aussi élargir nos responsabilités à des champs nouveaux, comme le **financement de la dépendance et du grand âge**, en complément du cinquième risque porté par la solidarité nationale. Si nous voulons compléter un socle obligatoire de financement public, il existe de nombreuses possibilités qu'il appartient aux acteurs de la complémentaire de pousser, en gardant comme priorités la non-exclusion de certains publics – notamment les grands seniors – et une mutuelle qui demeure accessible à tous.

Enfin, la **prévention** est un champ d'investigation essentiel pour les mutuelles. Parent pauvre d'un système fondé sur les soins et le curatif, le manque de dynamisme de nos politiques de prévention provoque des dégâts collatéraux sur l'état de santé des seniors notamment et sur l'inflation des dépenses de santé. Les mutuelles ont sur ce sujet une responsabilité importante si elles veulent faire évoluer notre système de santé.

La sortie de crise sanitaire qui se profile, à mesure que les campagnes de vaccination s'intensifient, ainsi que les échéances électorales importantes prévues en 2022, seront sans aucun doute l'occasion de redessiner quelque peu notre système de protection sociale, et partant de redéfinir les responsabilités des différents acteurs qui le composent.

## **Embrasser un champ de responsabilités toujours plus large**

Mais, si la responsabilité de La Mutuelle Générale doit s'analyser à la lumière de son ADN mutualiste et à la hauteur du rôle qu'elle joue dans notre système de protection sociale, ces approches ne sont pas suffisantes pour rendre compte de l'intégralité de son champ de responsabilités. La Mutuelle Générale est aussi une entreprise moderne, qui vient de décider d'inscrire l'ensemble de ses actions dans le cadre de la raison d'être que son Conseil d'administration a adoptée fin 2020.

Les statuts de La Mutuelle Générale, qui accordent depuis 1945 une place centrale aux valeurs de solidarité et de responsabilité, ont constitué le point de départ des réflexions de nos administrateurs. Formulée de façon synthétique, **notre raison d'être exprime une double vocation : améliorer la qualité de vie et renforcer la solidarité entre les générations.**

Cette raison d'être manifeste notre volonté de nous inscrire dans une démarche progressive et ambitieuse de prise en compte de nos responsabilités extra-financières, qu'elles soient sociales, sociétales ou environnementales. Du point de vue social, la responsabilité de La Mutuelle Générale se déploie dans deux directions principales, en tant qu'**acteur dynamique de l'emploi en France** et en tant qu'**employeur soucieux de la qualité de vie** qu'il permet à ses collaborateurs.

La Mutuelle Générale est attachée à développer, maintenir et préserver l'emploi en France. Les 1 900 collaborateurs

directs de l'entreprise sont tous localisés en France, y compris pour ce qui concerne ses plateformes de relations avec les adhérents, là où d'autres acteurs ont pu faire le choix de développer ce type d'activités à l'étranger. **Sa politique de recrutement reste active**, et permet d'intégrer chaque année plusieurs centaines de nouveaux collaborateurs. Enfin, La Mutuelle Générale est particulièrement sensible à la qualité de l'apprentissage et à l'encadrement de la cinquantaine d'étudiants qu'elle accueille chaque année. Ils ont d'ailleurs cette année encore salué notre capacité à les accompagner en nous octroyant une note de 4,1/5 au label Happy Trainees.

À la lumière des périodes de confinement et de télétravail contraint que notre entreprise a subies, et confortés par le très fort niveau d'adhésion de nos collaborateurs au télétravail, découvert à cette occasion, La Mutuelle Générale a voulu aller plus loin. Ainsi, depuis le mois de juillet 2020, une réflexion collective impliquant un groupe d'experts dans un premier temps, puis 80 collaborateurs dans un deuxième temps, a été initiée pour **définir une nouvelle organisation du travail, que nous avons baptisée l'Open travail**. Ce projet vise à offrir au collaborateur, dans un cadre prescrit, le choix de son mode et de son lieu de travail. Il doit permettre à chacun de réaliser au mieux ses missions, de maintenir son niveau de performance tout en optimisant sa qualité de vie personnelle. Fondé sur le principe du volontariat, l'Open travail est en cours de déploiement depuis le mois de juin auprès de l'ensemble de nos équipes. Cette démarche innovante permet ainsi à chacun de choisir le niveau de télétravail qu'il souhaite, tout en préservant pour l'entreprise des moments de convivialité et de renforcement du lien social.

Du point de vue sociétal, la responsabilité de La Mutuelle Générale s'exprime en particulier dans la mise en place et la promotion de nombreuses actions de solidarité, à travers sa fondation et l'observatoire qu'elle a mis en place.

Créée en 2014 sous l'égide de la Fondation de l'Avenir, **la Fondation de La Mutuelle Générale** identifie, sélectionne puis accompagne la mise en œuvre de projets innovants qui aident les personnes atteintes de troubles neurodégénératifs à rester autonomes le plus longtemps possible grâce aux nouvelles technologies de l'information. Chaque année, le comité scientifique de la Fondation lance un appel à projets visant à faire émerger les initiatives les plus performantes de start-up développant un nouveau produit et/ou service. En 2021, nous avons engagé une transformation en profondeur de cette fondation pour élargir son champ d'intervention à tous les projets qui concourent à améliorer la qualité de vie et renforcer la solidarité intergénérationnelle, conformément à la raison d'être adoptée par l'entreprise.

En juin 2020, La Mutuelle Générale a mis en place **l'Observatoire solidaire**, afin de prendre part au débat public et mettre la lumière sur un enjeu de société grandissant : la situation difficile des millions de salariés-aidants en France, qui doivent concilier vie professionnelle et accompagnement d'un proche en situation de dépendance, du fait de son âge, d'un handicap ou d'une maladie. Soucieux de renforcer la solidarité entre les générations, nous souhaitons intensifier notre engagement sur le long terme en apportant des réponses à l'enjeu du vieillissement de la population et au risque de voir nos

aînés mal soignés, isolés et confrontés à des difficultés quotidiennes croissantes. Les travaux sont pilotés par un Conseil d'orientation composé d'experts universitaires, d'acteurs du monde du travail, de médecins, de dirigeants associatifs et de représentants de La Mutuelle Générale.

Enfin, nous sommes aussi engagés directement auprès des acteurs de la société civile et apportons un soutien constant à de **nombreuses associations partenaires**. Qu'elles œuvrent dans le domaine de la prévention ou du dépistage, qu'elles apportent conseils et réconfort aux malades et aux aidants, ou qu'elles aient vocation à sensibiliser le grand public à leur cause, elles peuvent être soutenues par nos élus locaux directement, et bénéficier de financements de notre Fonds d'action sociale.

D'un point de vue environnemental, pour finir, deux priorités orientent nos engagements pour un monde durable et témoignent de notre responsabilité à cet égard : développer notre politique d'investissement responsable et œuvrer pour la transition écologique.

Face aux enjeux de la transition énergétique, **l'investissement socialement responsable (ISR)** est central pour un acteur institutionnel comme La Mutuelle Générale. Nous avons mis en place une politique ISR ambitieuse, d'abord avec notre partenaire historique La Banque Postale Asset Management (LBPAM), et depuis novembre 2020 avec Ostrum Asset Management. À travers son mandat obligataire, qui s'établit à près de 1,9 milliard d'euros, La Mutuelle Générale mène des investissements compatibles avec sa responsabilité sociale et environnementale, tout en préservant les

intérêts de ses adhérents. Ainsi, nous avons fait le choix de suivre nos investissements dans les obligations durables et les titres émis par des entreprises dont plus de 20 % du chiffre d'affaires apportent une contribution positive à la transition énergétique. Nous avons parallèlement mis en place une démarche d'exclusion à l'achat des activités relatives au tabac et aux jeux d'argent, aux armes controversées et aux entreprises liées au secteur minier et à la production d'électricité à partir du charbon.

Enfin, depuis plusieurs années, La Mutuelle Générale adopte **un modèle de fonctionnement écoresponsable** pour réduire les impacts de son activité et œuvrer pour la transition écologique. Nous appliquons ce modèle autant dans nos politiques d'achats responsables que dans nos déplacements ou dans la maîtrise des impacts environnementaux de notre activité et de notre patrimoine immobilier.

Quand on cumule les responsabilités d'un acteur mutualiste, celles d'un acteur du système de soins et celles d'une entreprise qui s'attache à être exemplaire dans sa politique RSE (responsabilité sociétale des entreprises) vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes, on aboutit à une vision quelque peu holistique de la notion de responsabilité, qui peut poser problème. À tout attendre de l'entreprise, on court en effet le risque de déresponsabiliser les individus, dont le comportement plus ou moins vertueux est une donnée essentielle dans toute politique de santé.

## **Mutualistes : responsables par nature**

Laurent ADOUARD,

*Directeur général de la Mutuelle Nationale Territoriale*



En toute logique, l'écosystème français de l'assurance revendique, comme d'autres secteurs, avec force depuis plusieurs années sa responsabilité sociale et environnementale.

Ce mouvement n'est pas nouveau ; il irrigue les débats stratégiques des sociétés d'assurance depuis les années 2000. De nombreux textes législatifs sont venus encadrer et accompagner l'émergence de cette nouvelle exigence. Cette dynamique a connu son paroxysme au moment de la crise Covid et du premier confinement qui marquent un tournant et voient de nombreuses initiatives solidaires et engagées naître au sein des entreprises d'assurance.

Si la MNT (Mutuelle Nationale Territoriale) suit depuis toujours et avec intérêt les ambitions et stratégies affichées par les assureurs français concernant leur responsabilité sociale et environnementale, notre modèle mutualiste non lucratif suppose une approche différente de cet enjeu. Pour nous, la responsabilité sociale et environnementale (RSE) n'est pas la déclinaison d'un axe stratégique d'entreprise, c'est notre métier.

Ainsi, la notion de responsabilité est présente et se développe au sein même de toutes les activités et toutes les fonctions de l'entreprise. Notre métier est d'être utiles socialement et de permettre à des adhérents de s'unir pour se porter garants de leur santé et de celle des autres. Autrement dit, la MNT est constituée d'un collectif humain responsable et acteur de son propre bien-être.

Ce collectif est responsable de sa prise en charge, il offre à l'ensemble des adhérents une protection sociale adaptée et agit chaque jour pour leur assurer une bonne santé. Notre ambition est de faire vivre cette responsabilité commune, de la rendre effective pour nos adhérents.

Pour que cette responsabilité puisse être portée par et

pour le collectif, elle doit s'incarner dans des choix et des actions concrètes, et notre structure doit donner à chacun les moyens de s'engager et de décider pour le collectif.

## **Défendre un des moteurs de la solidarité en France**

La MNT en tant qu'acteur mutualiste fait face à un véritable défi aujourd'hui : comment porter un projet social collectif et solidaire dans une société où l'individualisme est devenu la norme et la solidarité, l'exception ?

L'objectif originel de nos mutuelles de territoire est de créer un dispositif solidaire et non lucratif refusant le principe d'une logique assurantielle individualisée. Adhérer à la MNT, c'est avoir le souci de l'autre et de son bien-être. C'est un imaginaire puissant que nous portons. Dans nos sociétés occidentales, porter un projet et des valeurs de partage et de solidarité est souvent perçu comme utopique, voire insensé ou déraisonnable. La MNT affirme cependant vouloir défendre ce projet social mutualiste, c'est-à-dire s'adressant à un collectif d'hommes et de femmes qui souhaitent placer au cœur de notre société la générosité, la solidarité et la cohésion sociale.

Hier, notre mutuelle est née des idéaux universalistes et solidaires d'après-guerre. Aujourd'hui, nous sommes, avec l'ensemble des acteurs de l'ESS, mobilisés à concilier idéal de solidarité et principe de développement économique. Aujourd'hui, il est de notre responsabilité de porter ce projet mutualiste dans le débat public pour nos adhérents et pour la société tout entière.

Adhérer à la MNT n'est pas un choix anodin. En rejoignant une mutuelle, ils et elles adhèrent à un collectif qui cherche à protéger au mieux tous ses adhérents sans critère

discriminant. Ils et elles deviennent responsables de leur prise en charge, et doivent donc trouver la « meilleure manière » d'organiser leur solidarité. Cette « meilleure manière » pour la MNT est celle qui est perçue comme la plus juste par l'ensemble du collectif. L'objectif a donc toujours été de protéger et de soutenir les plus modestes en organisant la solidarité collective en fonction des évolutions des revenus et des besoins des adhérents.

Au fil des années et des évolutions sociétales, la MNT a su adapter au mieux son fonctionnement pour répondre à cet impératif de justice tout en restant concurrentielle. Cotisations adaptées, inversion de la solidarité intergénérationnelle au profit des plus jeunes aujourd'hui : les outils ne manquent pas pour adapter notre ambition solidaire.

La « meilleure manière » d'organiser notre solidarité, c'est aussi agir en amont en créant des environnements de travail et de vie sains et favorables à une bonne santé, notamment via la prévention. Notre objectif : remettre la santé au travail au cœur des enjeux de management et de gouvernance des collectivités afin d'accroître le bien-être des agents.

Cette responsabilité portée par et pour le collectif des adhérents n'est pas endogame. La MNT porte en elle un projet de solidarité fort à destination de ses adhérents, mais aussi de l'ensemble de la population. Il est ainsi possible d'être *membre honoraire* de la MNT : c'est-à-dire contribuer financièrement sans bénéficier de ses avantages. Être membre de la MNT, ce n'est donc pas uniquement s'assurer une couverture face à des aléas de la vie : c'est d'abord s'engager pour la bonne santé, le bien-être et la protection sociale du plus grand nombre.

## **Être engagés pour et dans nos territoires**

La responsabilité sociale et l'engagement de la MNT s'incarnent avant tout dans nos territoires.

Cette relation, loin d'être anecdotique, s'explique par la spécificité de nos adhérents : des agents de la fonction publique territoriale – et leur famille – travaillant partout en France. Chiffre parlant : la MNT compte au moins un adhérent dans chacune des 35 000 communes françaises. Cette présence dans les territoires français se reflète aussi dans le maillage territorial : 94 agences situées un peu partout dans l'Hexagone et dans les départements d'outre-mer.

C'est notre spécificité de mutuelle territoriale. Nous accompagnons les agents qui agissent au plus près des habitants et qui font vivre les services publics du quotidien : action sociale vis-à-vis des populations les plus fragiles, accès à l'éducation pour tous, aménagement du territoire et transports, actions culturelles et sportives, urbanisme et accès au logement, la liste de leurs actions est longue.

Nos valeurs et notre vision de la responsabilité collective sont donc intimement marquées du sceau de l'intérêt général et du service public. Comment pourrait-il en être autrement ? Nos adhérents incarnent l'envie d'être utile aux autres, d'apporter des solutions efficaces et novatrices à leurs concitoyens. Notre métier est d'assurer la bonne santé de ces agents et, ainsi, d'assurer la qualité des services rendus au public en proximité.

Nos champs d'action sont nombreux : prévenir les risques professionnels, améliorer le bien-être au travail et développer un climat social serein, permettre un accès à des soins et des services de qualité, promouvoir la santé

à tout âge au travers d'actions et d'outils d'animation adaptés. Ainsi, nous accompagnons les collectivités pour que l'état de santé et le bien-être des agents territoriaux leur permettent d'être utiles aux autres. Nous faisons ainsi aussi œuvre de service au public.

### **Agir au sein du collectif**

Le concept de risque partagé, fondement même du modèle mutualiste, suppose en retour une gouvernance partagée. Notre collectif agit pour et par lui-même dans la tradition mutualiste de l'autogestion et du militantisme. En adhérant à la MNT, il ne s'agit pas uniquement de souscrire à un contrat, mais d'adhérer à une mutuelle, à des statuts, à des valeurs. Cet acte d'adhésion suppose une responsabilité vis-à-vis de notre projet collectif.

Il est de la responsabilité de chacun et chacune de nos adhérents de s'engager dans cette gouvernance partagée. Il est de la responsabilité des gouvernants de la MNT de permettre à chacun et chacune d'être en capacité d'agir au sein du collectif.

La MNT donne à ses adhérents la possibilité d'être garants du projet social de la MNT, et ce, à différents niveaux, et notamment au sein de notre assemblée générale.

Le périmètre d'intervention de l'assemblée générale de la MNT est très large. Nous sommes bien loin d'une assemblée d'actionnaires qui remplit ses fonctions en approuvant les comptes et en définissant l'affectation du résultat.

Il s'agit de piloter le projet social de la MNT en définissant l'équilibre entre les taux de cotisations, les prestations offertes, et finalement l'ambition souhaitée pour notre protection collective. L'AG exerce donc sa responsabilité

afin de définir, puis de contrôler a posteriori, le projet social de la MNT mis en œuvre par l'équipe de gouvernance opérationnelle.

Avec plus d'un million d'adhérents, la MNT a également une responsabilité à jouer au niveau national, notamment en ce qui concerne l'innovation sociale permettant d'améliorer la vie quotidienne de la population française. La MNT est fondée sur le principe d'altruisme : s'occuper des autres et de leur bien-être sans placer l'importance du bénéfice tiré de cette action comme condition sine qua non à sa réalisation. Nous soutenons ainsi toutes les actions de nos adhérents qui participent à l'émergence de services humains et solidaires pour la bonne santé et le mieux-être de l'ensemble de la population.

## **Un collectif en devenir**

En réponse à une demande croissante de la part des consommateurs, et comme dans d'autres secteurs d'activité, la tendance générale de l'écosystème de l'assurance français est à une intégration de plus en plus forte des enjeux de RSE au sein de leur stratégie et de leurs offres.

Face à cela, la MNT porte une autre vision et un autre modèle dont je suis convaincu : créer et faire vivre des collectifs de femmes et d'hommes qui s'engagent pour le bien-être d'autrui et pour un monde plus solidaire. Élargir un peu plus chaque jour ces collectifs, voilà notre responsabilité. Elle nous engage pour les années à venir.

# **La responsabilité : une raison d'être, une manière d'être**

François CODET,  
*Directeur général de Natixis Assurances*



Les périodes de crise, de mutation ou de rupture se succèdent à un rythme de plus en plus soutenu depuis une trentaine d'années. Au-delà de leur récurrence quasi systémique désormais, leur intensité va aussi crescendo. Cette véritable métamorphose de notre environnement a mis au jour de nouveaux enjeux, de nouvelles urgences, de nouveaux besoins qui appellent de nouvelles réponses. La pandémie qui, depuis presque deux ans, a profondément transformé notre quotidien – y compris le plus intime – a accéléré les transitions déjà initiées.

Elle a surtout révélé, et même consacré, le rôle sociétal et politique qui doit dorénavant être celui de l'entreprise au-delà de sa mission économique première. Cela est d'autant plus vrai pour une compagnie d'assurance : nous devons en effet nous interroger, voire remettre en cause ce que sont notre métier, nos manières de l'exercer et, plus largement, nos missions.

Cette réflexion doit nous inviter tout particulièrement à redéfinir ce qu'est la notion de responsabilité vis-à-vis des assurés, bien sûr, mais aussi à l'égard de la société. Notre statut d'investisseur nous donne par ailleurs des moyens supplémentaires d'agir. Il serait illusoire de prétendre que nous pourrions être LA solution aux problématiques et aux défis qui se présentent à nous, mais nous devons y contribuer. Cela est d'autant plus vrai encore pour l'assureur d'un groupe bancaire coopératif comme Natixis Assurances.

## **Agir en incertitude**

Même s'il est encore débattu, un consensus scientifique semble s'être peu à peu établi pour conclure qu'en à peine plus de deux siècles, l'empreinte humaine a durablement

causé une rupture des équilibres naturels de la planète. Théorisé pour la première fois par Paul Josef Crutzen, Prix Nobel de chimie en 1995, l'anthropocène (littéralement « l'âge de l'Homme ») aurait succédé à l'holocène, l'ère interglaciaire qui a favorisé l'expansion des sociétés humaines pendant plus de 10 000 ans.

En 1986, le sociologue allemand Ulrich Beck évoquait déjà le fait que les risques contemporains, qu'il appelait « risques de la nouvelle modernité », étaient des menaces qui échappent à nos sens : on ne les voit pas, on ne les entend pas, on ne les sent pas. Depuis, parce qu'ils se sont renforcés et intensifiés, mais aussi parce que la science a progressé, ils sont devenus plus perceptibles, plus incarnés, plus réels. Nous les côtoyons désormais chaque jour. Cela se vérifie bien sûr pour les risques climatiques, mais la crise sanitaire – ou les crises cyber – nous montre aussi que d'autres menaces ou défis ont pris corps et se multiplient à vitesse grand V.

Sans attendre leur survenance, les assureurs, tout comme les banquiers, se sont déjà appliqués à adapter leurs offres ou leur fonctionnement. Ainsi, les compagnies d'assurance sont de plus en plus nombreuses – et Natixis Assurances fait en ce domaine office de pionnière – à intégrer une dimension environnementale ou climatique dans leurs politiques d'investissement. Elles devront, de la même manière, apporter une contribution toujours plus concrète aux grands enjeux environnementaux, mais aussi sociaux ou sociétaux que sont, par exemple, le vieillissement de la population, la santé et le soin, l'avènement de nouvelles mobilités ou de nouveaux formats d'habitat.

Dans ce monde complexe et incertain en évolution continue qui est le nôtre, dans cet univers marqué par des ruptures de forme et de nature différentes, personne

ne peut prétendre tout savoir, tout maîtriser et tout comprendre. Agir en incertitude signifie, pour un assureur aujourd'hui, avancer dans un futur ni défini ni définissable, sans connaître d'avance tout ce qui est probabilisable, et ensuite essayer de probabiliser tout ce qui peut l'être pour diminuer le risque. Si les modèles, la data, l'intelligence artificielle ne prennent pas en compte la totalité du réel, ils éclairent l'analyse de la situation. À nous de prendre du recul par rapport aux notions d'incertitude et de risque, de s'interroger sur la façon dont société et individus s'adaptent.

### **La tentation de la démutualisation**

Les assurés, pour pouvoir se protéger contre tout dommage ou sinistre qui pourrait toucher leur habitat, leur véhicule ou affecter leur vie quotidienne, règlent une cotisation ou une prime. Les sommes ainsi versées servent à régler les sinistres qui surviennent à quelques-uns seulement et non à la communauté des assurés dans son ensemble : tel est le principe clé et fondateur de la mutualisation qui régit l'assurance. La segmentation accrue, rendue possible par un meilleur traitement de données plus nombreuses, pourrait remettre en question cette notion essentielle, et historique, en excluant certains agents économiques ou en leur proposant une tarification pouvant être perçue comme dissuasive. Nous nous trouvons ici à la croisée de l'économie et de l'éthique. Pourrons-nous, demain, continuer à assurer des immeubles construits sur des sols argileux plus sensibles à la sécheresse ou aux inondations ? Dans l'affirmative, à quel prix ?

La finesse d'analyse de la sinistralité potentielle nous permet, certes, de mieux comprendre et anticiper les

risques mais, poussée trop loin, elle pourrait nous amener à envisager la démutualisation, mot froidement technique pour ne pas dire « exclusion », comme une possibilité ou peut-être même comme une tentation. Nous devons, en conscience et en responsabilité, poser les limites que la technologie pourrait nous inciter à dépasser.

La même question se pose concernant les risques qui perdent petit à petit leur caractère aléatoire. L'augmentation de la fréquence des phases de sécheresse ou de gel de récoltes en est une illustration : elle est au centre des débats actuels. Ces risques sont-ils (ou resteront-ils) encore assurables à l'avenir ? Quels seront leur impact sur la solvabilité (et donc sur la pérennité) de nos compagnies ?

### **Assureur responsable, assurés responsables ?**

L'assureur peut, par sa politique de gestion des risques, d'investissement, ou de prévention, contribuer à bâtir une société plus durable, plus résiliente. Mais cette ardente mission peut-elle s'exercer sans les assurés eux-mêmes ? Chaque individu peut, par les choix qu'il consent, décider d'être un investisseur ou un consommateur (plus ou moins) responsable. Mais encore faut-il qu'il soit suffisamment éclairé pour effectuer un choix judicieux ou utile.

Comment, en outre, répondre à la demande – pour ne pas dire l'exigence – de proximité humaine, relationnelle, géographique, et à cette forte attente d'accompagnement, de conseil, de considération qui s'expriment chaque jour de manière plus prégnante ? Comment, enfin, continuer de répondre aux exigences de rentabilité et de qualité de service tout en développant des produits et services répondant au vertigineux défi d'être simple, utile, abordable ?

Qui mieux qu'un bancassureur coopératif pour remplir cette mission et jouer ce rôle primordial et essentiel de tiers de confiance ? Cela est d'autant plus vrai dans la période si spéciale que nous traversons.

### Une responsabilité d'action

Les Caisses d'Épargne, fondées en 1818, et les Banques Populaires, créées en 1878, comptent parmi les plus anciens établissements bancaires et financiers français. De leur naissance à aujourd'hui, elles se sont inscrites dans l'histoire de France et se sont adaptées aux évolutions politiques, économiques, sociales et sociétales qui se sont succédé. Elles ont, à plusieurs reprises, su innover et ont été reconnues comme des acteurs de premier plan ayant favorisé le développement ou la relance du pays après des périodes marquées par des crises particulièrement importantes, au premier rang desquelles les Première et Seconde Guerres mondiales. Elles sont également, depuis l'origine, à l'écoute des régions et des besoins de leurs habitants.

Les défis d'aujourd'hui ne sont pas les mêmes que ceux des deux siècles précédents, mais l'objectif et la mission du Groupe BPCE demeure plus que jamais d'actualité : accompagner durablement nos clients, leur permettre de mener à bien leurs projets de vie, leur être utile au quotidien.

Cette raison d'être, nous la partageons. Elle est au cœur du nouveau projet stratégique de Natixis Assurances : accélérer le déploiement de solutions d'assurance responsables.

Nous voulons en effet aller plus loin, en mettant en œuvre une véritable éthique « du bien agir » dans toutes ses dimensions et dans tous les domaines afin d'apporter

des réponses concrètes aux préoccupations de la société. Nous voulons être un assureur responsable, un employeur responsable, une entreprise responsable.

Au-delà du discours, nous allons ainsi très concrètement nous mobiliser pour : répondre aux enjeux climatiques, en positionnant notre fonds général sur une trajectoire plus volontariste que l'accord de Paris (2 degrés à horizon 2024 et 1,5 degré à horizon 2030) et en développant notre offre en UC labellisées ISR (objectif : 60 % d'UC labellisées) ; accompagner et favoriser la relance ; mettre en œuvre une gestion de sinistres plus responsable favorisant, notamment, la réparation ou l'utilisation de pièces de réemploi ; développer les actions de prévention et le conseil auprès de nos clients pour limiter la survenue des sinistres ou leurs conséquences ; continuer d'être en proximité forte avec nos assurés, y compris à distance, tout particulièrement lors des moments clés ; permettre à nos collaboratrices et collaborateurs d'évoluer dans un environnement où ils seront bien dans leur peau, bien dans leur « job », bien dans leur boîte, bien dans leur groupe.

## **Un immense défi**

La prévoyance fait partie de l'ADN du Groupe BPCE. Quand il créa, en 1818, la première « Caisse d'Épargnes et de Prévoyance », Benjamin Delessert eut en effet pour ambition de permettre aux plus modestes de « *surmonter les accidents de la vie et le dénuement des vieux jours* ». Sa philosophie s'inscrivait alors en parfaite résonance avec l'esprit des Lumières. C'est d'ailleurs à cette époque que furent posés en France les fondements de notre « société assurantielle ».

Si la portée du mot « prévoyance » a évolué, il ne s'agit plus seulement de s'assurer du meilleur avenir possible, mais

également de se prémunir contre les aléas de la vie dans l'espoir d'échapper au pire, qui, comme le dit le proverbe, serait toujours certain.

Le remède est vieux comme le monde : dépasser les émotions, penser le présent devenu passé et futur, et continuer d'embrasser l'action. Encore s'agit-il de comprendre, raison et données à l'appui, la nature exacte des nouveaux risques auxquels nous expose le monde d'aujourd'hui et ceux, en partie imprévisibles, qui façonneront celui de demain. Tel est le mantra du bancassureur. Les défis que nous devons relever pour continuer à faire notre métier avec plus d'impact et d'efficacité sont immenses. Adapter nos offres, mieux prévenir nos risques, gérer plus durablement nos sinistres illustrent la transformation que nous menons au quotidien en cocréation avec nos clients et qu'il faut poursuivre.



## **Biographies**



**Laurent Adouard**, Directeur général de la Mutuelle Nationale Territoriale

Laurent Adouard est membre du comité de direction générale du groupe VYV, en charge du développement et de l'optimisation des capacités de distribution du groupe. À ce titre, il occupe les fonctions de directeur général de la Mutuelle Nationale Territoriale (MNT) et de directeur du développement et de l'optimisation des capacités de distribution du groupe.

Auparavant, il a exercé des fonctions de direction dans d'autres organismes et de conseil dans le secteur de l'assurance et de la protection sociale.

**François Codet**, Directeur général de Natixis Assurances

François Codet commence sa carrière en 1991 à la Banque Populaire du Sud-Ouest (BPSO) où il occupe notamment des fonctions commerciales et financières. Il devient directeur général adjoint de la Banque Populaire Aquitaine Centre Atlantique après la fusion de la Banque Populaire Sud-Ouest avec la Banque Populaire Centre Atlantique. En 2015, il rejoint le directoire de la Caisse d'Épargne Nord France Europe (CENFE) en tant que mandataire en charge des finances, fonction qu'il conserve lors de la fusion de CENFE avec la Caisse d'Épargne de Picardie pour créer la Caisse d'Épargne Hauts de France. En avril 2018, il est président du directoire de la Caisse d'Épargne Côte d'Azur.

Il est nommé membre du comité de direction générale de Natixis en charge des activités d'assurances en février 2021 puis membre du comité de direction générale de BPCE en octobre 2021, et a sous sa responsabilité l'ensemble des activités d'assurances de personnes et d'assurances non-vie de Natixis.

## **Adrien Couret**, Directeur général d'Aéma Groupe

Diplômé de HEC Paris et membre de l'Institut des actuaires, Adrien Couret intègre la Macif en 2008 en tant que chargé de projet au sein du secrétariat général.

Après treize années passées au sein de la mutuelle d'assurance et occupant des fonctions successives en tant que directeur de la stratégie, performance, transformation et innovation, il est nommé directeur général de la Macif en 2019. Il est également nommé la même année vice-président de l'Association des assureurs mutualistes (AAM) et devient président de OFI Asset Management, filiale de gestion d'actifs de la Macif l'année suivante.

Depuis le mois de janvier 2021, Adrien Couret est directeur général d'Aéma Groupe, le nouvel acteur mutualiste de protection sur le marché français, né du rapprochement entre Aésio Mutuelle et Macif.

## **Maxime Letribot, Associé d'Eurogroup Consulting**

Diplômé de Paris IX Dauphine, Maxime Letribot débute sa carrière chez Ernst & Young en tant que consultant au sein de l'équipe assurance. Lors de la fusion avec Cap Gemini, il intègre l'équipe Strategic and Management Consulting de la division finance, qu'il quittera en 2002 pour rejoindre le pôle assurance et protection sociale du cabinet Eurogroup. Il devient associé d'Eurogroup Consulting à l'été 2008 et se voit confier l'animation de la practice assurance. Il publie régulièrement des articles et études sur les problématiques et l'évolution du secteur. Il dirige depuis plus de dix ans le Baromètre annuel des décideurs de l'assurance publié par Eurogroup Consulting.

Il a conseillé et accompagné tout au long de sa carrière un grand nombre d'acteurs du secteur dans les différentes familles qui le composent. Il intervient plus spécifiquement sur les problématiques d'excellence opérationnelle, de performance commerciale, de stratégies et organisation multicanal, d'amélioration de la qualité de service et de performance managériale.

Maxime Letribot a par ailleurs dirigé de nombreux ouvrages collectifs parus dans la collection « Réflexions à partager » : *Les Clés de la réussite sur le marché de l'assurance de particuliers*, paru en 2013 ; *La Révolution digitale dans le secteur de l'assurance*, en 2014 ; *Loi Hamon : impact et stratégie de réponse des assureurs*, en septembre 2015 ; *Innovation/Disruption : risque ou opportunité pour le secteur de l'assurance*, paru en septembre 2016 ; *IA, chatbot, place de la relation humaine... Pour quel service client en assurance en 2020 ?*, en septembre 2017 ;

*Transformations des modèles de distribution. Où en sont les assureurs ?, paru en 2018 ; et, enfin, Vers une gestion des sinistres 4.0, à l'automne 2020.*

**Jacques de Peretti**, Senior advisor auprès de la direction générale du Groupe AXA

Jacques de Peretti est diplômé de l'École polytechnique de Paris, de l'École nationale supérieure d'aéronautique et de l'espace de Toulouse (France), de l'Institut d'études politiques de Toulouse (France). Il est également titulaire d'un master de sciences de l'université de Stanford (États-Unis) et d'un diplôme de sciences actuarielles délivré par l'Institut des actuaires. Jacques de Peretti rejoint le Groupe AXA lors de la fusion avec l'UAP en 1996. Il a pris successivement la responsabilité de plusieurs régions, avant d'entrer en 2001 au comité exécutif d'AXA France. En 2001, il est également nommé directeur général d'AXA Courtage (la compagnie d'assurance d'AXA France dédiée au courtage) puis directeur général d'AXA Entreprises (l'entité d'AXA France dédiée aux PME) en 2003. En 2009, il devient directeur général d'AXA Particuliers/Professionnels (l'entité d'AXA France dédiée aux particuliers et aux entrepreneurs individuels). De 2015 à juin 2016, il est président-directeur général d'AXA Japon et membre du comité exécutif du Groupe.

En juillet 2016, M. Jacques de Peretti est nommé président-directeur général d'AXA France et rejoint le comité de direction du Groupe.

Depuis mai 2021, M. Jacques de Peretti est senior advisor auprès de la direction générale du Groupe AXA.

## **Patrick Sagon**, Président de La Mutuelle Générale

Ingénieur de formation, diplômé de l'Institut national des télécoms, Patrick Sagon a effectué l'essentiel de sa carrière au sein du groupe Orange. Administrateur de La Mutuelle Générale depuis 1997, il a successivement exercé les mandats de vice-président (1999 à 2001) et de trésorier général (2001 à 2007). Patrick Sagon est président de La Mutuelle Générale depuis le 27 juin 2007. Il est également membre du bureau de la FNMF (Fédération nationale de la Mutualité française).





**Eurogroup Consulting est un cabinet de conseil en stratégie, management et organisation. Créé en 1982, le cabinet est indépendant et d'essence européenne.**

Il se distingue par une approche originale du métier du conseil : générer les transformations positives des entreprises, des organisations et des pratiques managériales.

Le cabinet conçoit et déploie pour ses clients, des approches comprises et partagées, fondées sur le respect des personnes et la culture de chaque entreprise. Fort de son engagement de longue date et de sa conviction de l'importance des transformations sociale, sociétale, environnementale et technologique, Eurogroup Consulting a construit un écosystème large pour faire de chaque changement nécessaire, une démarche comprise et vécue comme une transformation utile et durable.

Avec 3700 consultants présents dans 38 pays, à travers son réseau Nextcontinent, et 400 collaborateurs en France, le cabinet est connu et reconnu pour ses interventions dans tous les domaines d'activité. Il intervient notamment sur des projets d'amélioration de la qualité de service , d'excellence opérationnelle, de performance managériale et d'adaptation aux évolutions réglementaires.

Il s'est imposé comme un acteur majeur du conseil auprès des compagnies d'assurances, des bancassureurs, des mutuelles d'assurances, des mutuelles 45, des institutions de prévoyance, des grands cabinets de courtage et des fédérations professionnelles



Leading positive transformation

 citizen of nextcontinent



[www.eurogroupconsulting.com](http://www.eurogroupconsulting.com)



Eurogroup Consulting



@EurogroupFR



User/eurogroupconsulting