



# **2045 : L'AVENIR DU TRAVAIL**

## LA TRANSFORMATION DES AVANTAGES SOCIAUX

# L'avenir du travail et la transformation des avantages sociaux

## « Le changement, seule constante de notre société »<sup>1</sup>

On s'accorde largement pour reconnaître au philosophe grec Héraclite la paternité de cette expression populaire en 500 avant Jésus-Christ, mais il faut admettre qu'elle est sans doute plus vraie que jamais en 2020. La technologie a révolutionné les modes de fonctionnement de la société moderne, en permettant de se connecter à presque n'importe qui dans le monde en quelques secondes, où qu'on soit.

Le faible coût des nouvelles technologies les met à la portée de tous, ce qui permet de se procurer presque tout ce dont on a besoin d'une simple pression sur un bouton. Et bien sûr, la technologie n'a pas seulement impacté les consommateurs.

Les entreprises s'adaptent en permanence aux nouvelles technologies, en créant de nouveaux produits, en adaptant leurs processus et en innovant, pour devancer la concurrence ou tout simplement pour survivre.

Le Forum économique mondial qualifie l'ère dans laquelle nous entrons de « Quatrième révolution industrielle ». Selon lui, il s'agit d'un « nouveau chapitre du développement humain, rendu possible par des avancées technologiques extraordinaires... Ces avancées fusionnent les mondes physique, numérique et biologique de manière à créer à la fois d'énormes promesses et des risques potentiels. La rapidité, l'ampleur et la profondeur de cette révolution nous obligent à repenser la manière dont les pays se développent, comment les organisations créent de la valeur et même ce que signifie être humain. »<sup>2</sup>



### Quelques tendances emblématiques de la Quatrième révolution industrielle<sup>3</sup>

- Plusieurs milliards de personnes connectées avec des appareils mobiles qui offrent une puissance de traitement, une capacité de stockage et un accès au savoir sans précédent
- Intelligence artificielle (IA)
- Robotique
- Internet des objets (IoT)
- Véhicules autonomes
- Impression 3D
- Nanotechnologie
- Biotechnologie
- Calcul quantique

## Un monde du travail en mutation

Les progrès technologiques ont déjà eu un impact considérable sur les modes de travail des salariés, et le changement semble destiné à se poursuivre à un rythme phénoménal.

Lorsqu'on repense au monde du travail en 1995, il serait presque méconnaissable pour un jeune de 18 ans qui entre dans la vie active aujourd'hui. L'adoption d'Internet ne faisait que commencer, les bippeurs et les télécopieurs étaient des moyens de communication indispensables, on utilisait encore des disquettes pour stocker les données et le bon vieux stylo et le papier étaient encore essentiels à nos activités quotidiennes. L'emploi à vie et le modèle traditionnel de la journée de bureau de 9 h à 17 h dominaient le monde du travail. Personne n'avait entendu parler du concept d'économie à la tâche (« gig economy »), le contrat à durée déterminée et le travail saisonnier étant considérés comme les seuls exemples de ce type de travail.

Faisons maintenant un bond en avant dans le temps. Certaines pratiques de travail des années 90 peuvent paraître bizarres aux salariés de 2020, même ceux qui ont vécu et travaillé pendant cette période. En effet, la technologie domine aujourd'hui le lieu de travail avec les ordinateurs, les e-mails, les technologies basées sur le cloud et les visioconférences. Les horaires flexibles et les lieux de travail variables sont devenus plus courants car les entreprises cherchent à proposer aux salariés les options de télétravail dont ils ont envie. Et il ne faut pas oublier ceux qui tournent complètement le dos au travail salarié traditionnel à temps plein au profit de contrats à durée déterminée et du travail à la tâche.

« Certaines pratiques de travail des années 90 peuvent paraître bizarres aux salariés de 2020, même ceux qui ont vécu et travaillé pendant cette période. En effet, la technologie domine aujourd'hui le lieu de travail avec les smartphones, les e-mails, les technologies basées sur le cloud et les visioconférences. »

## L'avenir des avantages sociaux

La transformation n'est d'ailleurs pas terminée et nombreux sont ceux qui anticipent d'autres évolutions. Pourtant, il est difficile de prédire exactement quelles seront les technologies et les tendances qui auront les plus grandes répercussions sur le monde du travail. Ces tendances seront extrêmement importantes pour les professionnels des RH, des avantages sociaux et du risque, car elles façonneront à la fois les avantages sociaux de l'avenir et leurs modes de mise en œuvre.

Dans ce livre blanc, nous examinerons les tendances que nous observons actuellement et qui pourraient avoir un impact sur les modes de travail des salariés et sur le fonctionnement des avantages sociaux. À cette fin, nous nous sommes placés en 2045 pour créer une société fictive, Autolec, et présenter des études de cas portant sur quatre salariés. En utilisant leurs propres mots, ils racontent leur expérience du monde du travail et expliquent comment les avantages sociaux dont ils bénéficient facilitent leur vie en dehors du travail.

Nous examinerons ensuite ces tendances plus en détail, en présentant les avis d'experts du secteur et en réfléchissant aux innovations qui seront nécessaires pour suivre le rythme du changement.

### Pourquoi 2045 ?

Tout simplement parce qu'un quart de siècle représente une période suffisamment longue pour que la technologie s'adapte et soit intégrée dans la société et pour que les nouvelles tendances deviennent la norme. Il suffit de comparer la situation d'il y a 25 ans à celle d'aujourd'hui pour le constater.

Si l'on prend l'exemple de 1995, on réalise aujourd'hui qu'il s'agissait d'une période charnière. Bien qu'il n'y ait pas eu d'avancées technologiques spectaculaires cette année-là, les entreprises ont commencé à exploiter les tendances technologiques apparues au début des années 1990. Amazon.com a été créé, Microsoft a lancé Windows '95, match.com a démarré son activité et Internet tel que nous le connaissons a commencé à prendre forme, Google faisant son apparition peu après en 1998.<sup>4</sup>

Certaines des tendances que nous commençons à observer aujourd'hui pourraient bien devenir la nouvelle norme. Bien sûr, d'autres pourraient s'avérer n'être qu'un feu de paille, à l'image du PalmPilot, l'une des plus grandes inventions de 1995 !

## Présentation d'Autolec

Je suis P, Responsable mondial en charge des avantages sociaux chez Autolec, basé à notre siège de Shanghai, en Chine. Nous sommes une entreprise mondiale de technologie automobile spécialisée dans la conception et la production de véhicules électriques autonomes. Nous ne sommes pas seulement une marque de grande consommation à part entière ; nous sommes aussi très respectés dans l'industrie automobile et nous fournissons des solutions IA et des pièces à beaucoup d'autres constructeurs de véhicules autonomes dans le monde entier. Les véhicules autonomes représentant 70 % des ventes de voitures cette année (2045),<sup>5</sup> il n'est pas étonnant qu'Autolec soit en pleine croissance.

C'est formidable de travailler pour une entreprise réellement mondiale, avec des collaborateurs dans 98 pays et sur tous les continents. Nous employons beaucoup d'ingénieurs, de chefs de projets, de concepteurs, de spécialistes de la robotique et de l'IA, ainsi que des fonctions traditionnelles comme la vente, le marketing, le juridique et la finance.

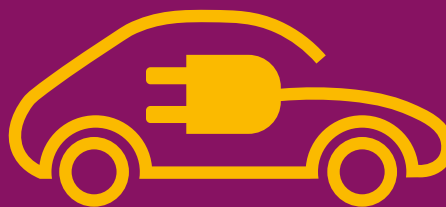
Comme la plupart des entreprises en 2045, nous travaillons avec un grand nombre de travailleurs indépendants ou à la tâche (« giggers »), qui représentent 65 % de notre effectif mondial. La direction générale admet que travailler avec des travailleurs à la tâche offre une certaine souplesse au niveau des budgets de recrutement et permet d'engager les spécialistes dont l'entreprise a besoin au moment où elle en a besoin. En plus, les personnes qui possèdent les compétences dont Autolec a besoin aiment la flexibilité et la variété que leur procure le travail à la tâche.

**Raison sociale :** Autolec

**Siège :** Shanghai, Chine

**Sites :** Dans 98 pays à travers le monde

**Secteur :** Automobile - spécialiste de la conception et de la production de véhicules électriques autonomes.



## Les avantages sociaux chez Autolec

Comme il existe une pénurie mondiale de professionnels qualifiés dans les domaines de l'ingénierie, de la technique et du numérique de haut niveau, nous considérons les avantages sociaux comme le meilleur moyen d'attirer les meilleurs spécialistes du marché, qu'ils soient salariés à temps plein en CDI ou travailleurs à la tâche, tous ceux qui travaillent avec nous ont accès à notre plateforme d'avantages sociaux.

Ils reçoivent un nombre fixe de « crédits avantages sociaux crypto » qu'ils peuvent dépenser pour une variété de prestations d'assurance et de privilèges adaptés à leur mode de vie, en sélectionnant ces prestations dans un menu d'options. Les travailleurs à la tâche peuvent demander à d'autres employeurs de cotiser sur la plateforme et tous nos employés peuvent transférer les cotisations d'anciens employeurs qu'ils n'ont pas encore dépensées. De nos jours, les avantages sont réellement portables.

Notre main-d'œuvre est très diversifiée et apprécie beaucoup la souplesse de choix que lui offre la plateforme ; beaucoup choisissent même de compléter leurs crédits en y versant une part de leur salaire pour obtenir plus d'avantages. Nous estimons que ce système est un moyen essentiel pour assurer leur bonheur, leur santé et leur productivité.

Beaucoup de produits d'assurance n'ont pas changé depuis que j'ai commencé à travailler dans les avantages sociaux en 2020, puisque les assurances maladie, vie et handicap comptent toujours parmi les options proposées sur la plateforme. Dans le cadre de l'assurance maladie, la couverture est beaucoup plus étendue et correspond mieux aux besoins des personnes.

Nos employés ont accès à différentes solutions technologiques qui offrent un traitement pour des problèmes de santé qui n'auraient pas été couverts autrefois.

Nous utilisons des outils d'automatisation intelligents pour communiquer sur nos avantages, afin que chacun connaisse les choix à sa disposition. J'aime particulièrement le fait que chacun reçoive des suggestions en fonction de son profil et que l'outil de traduction automatique permette de montrer facilement la valeur des avantages quelle que soit la langue parlée par nos employés.



## Témoignage de T

Salut, je m'appelle T.

Je suis vraiment fatigué.e aujourd'hui. Mes collègues, enfin, mes copains je suppose maintenant, m'ont fait jouer au billard très tard hier soir dans le campus EPC (« employee pod campus » ou campus des employés). Ils le font souvent parce qu'ils savent que je veux toujours gagner. Mais c'est cool. J'aime mon travail et vivre ici est le seul moyen pour moi de pouvoir me payer ma propre capsule (« pod ») même si j'ai déjà commencé à travailler et que je n'ai que 26 ans. Et, j'aime les jeux anciens où on peut vraiment jouer avec des vraies personnes, je pense qu'ils reviennent à la mode.

Les capsules situées en ville sont de bonne qualité, mais beaucoup trop chères car l'entreprise ne subventionne que celles du principal pôle rural. La plupart de mes copains ne travaillent même pas encore, donc ils n'ont pas la moitié de ce que je gagne avec ce travail, même si je ne suis qu'un stagiaire en IA.

En plus de la capsule individuelle bon marché, je reçois des conseils financiers et une assurance contenu technologique qui est vraiment importante pour toutes mes activités. Je peux aussi manger végan et bon marché sur place et, en m'inscrivant au programme de vie saine, je gagne des crédits avantages sociaux supplémentaires et c'est ce que j'utilise pour couvrir l'assurance animal de compagnie de mon chien, Loki.

J'aime notre entreprise, elle est super pour des activités comme le sport, et vivre sur place m'aide à économiser de l'argent pour pouvoir rembourser mes prêts étudiants. J'ai plein de dettes suite à mon diplôme de premier cycle et mon master. J'ai choisi de travailler ici principalement parce qu'ils offrent plein d'avantages, mais j'aime aussi mon travail.

Mais le plus important, c'est que la culture de l'entreprise est géniale et que tout le monde semble comprendre quand je dis que j'ai l'intention de faire une transition de genre. Je dois attendre d'avoir travaillé pendant deux ans, mais ensuite la couverture d'assurance démarre et je pourrai le faire. Ça va changer ma vie de la seule façon qui compte vraiment, donc j'ai beaucoup de chance. Et je peux encore me coucher tard et jouer au billard !

**Initiales :** T.S.R.

**Sexe :** Transgenre

**Âge :** 26 ans

**Intitulé du poste :** Stagiaire IA

**Site :** Banlieue de Londres

**Avantages payés avec des crédits avantages sociaux :**

Assurance maladie privée

Logement sur place en capsule, repas et équipements sportifs subventionnés

Aide au mieux-être financier

Assurance technologie / contenu

Assurance animaux de compagnie payée avec des crédits supplémentaires liés au programme de vie saine

**Avantages souhaités :**

Couverture d'assurance transgenre après deux ans



## Témoignage d'E

« Avez-vous des améliorations à proposer ? » « Beaucoup », je pense en dévisageant l'assistant virtuel (ou bureaucrate des avantages comme j'aime l'appeler dans ma tête) affiché sur mon écran.

Aucune chance de parler à une vraie personne, alors je dois me débrouiller avec le moteur IA qui essaie de me convaincre, encore une fois, de ne pas avoir d'enfant.

Il me montre la pollution de l'air actuelle, les tendances de croissance des villes et les algorithmes d'infrastructures. Il m'indique mes taux d'hormones et mon âge cellulaire estimé. Pas de chance. Mon utérus a l'air plus vieux que l'âge indiqué sur ma puce d'identité, et ce n'est pas le bon moment pour implanter les ovules de toute façon parce que je vis dans une banlieue sale de Lagos qui a largement dépassé ses capacités.

Je n'ai pas le temps pour ça. Il y a six mois, c'était la même recommandation, mais d'un employeur différent. Je suis une analyste de solutions blockchain très appréciée (enfin, c'est ce qu'on me dit), mais je ne peux utiliser mes avantages variables que pour des prestations qui correspondent aux résultats de mon évaluation des risques. Cette entreprise offre les toutes dernières options en matière de cliniques de fertilité virtuelle et de services de conciergerie pour la grossesse (il y a même un petit implant qui signale les troubles génétiques potentiels ; difficile de faire mieux) et le meilleur coach en santé mentale pour aider à lutter contre l'anxiété liée à la fertilité (j'ai suivi une démo avec Mindy the Cat et j'ai été épatée - c'est vrai que c'était un peu flippant de partager ses inquiétudes avec un chat qui parle, mais caresser de la vraie fourrure vaut tous les coachs virtuels niveau relaxation !).

Mais pour accéder à ces services, je dois répondre à des questionnaires interminables sur ma vie personnelle et je dois mentir pour tromper leur moteur de recommandations. Je sais que notre projet en cours est presque terminé, mais je travaille pour cette entreprise depuis presque cinq ans par intermittence... Si elle n'investit pas dans mon bien-être, qui le fera ?

En attendant, mes ovules dépérissent dans un congélateur quelque part, gentiment financés par mon précédent employeur. Le pire, c'est que j'ai déjà fait un... euh... petit ajustement dans mon appli de finances personnelles... En d'autres termes, j'ai menti. J'ai dit que j'étais enceinte. Douce illusion ! Une alerte rouge menaçante est apparue : « financièrement non viable - veuillez ajouter le nom du partenaire ».

### FAITS

**Initiales :** E.B.L.

**Sexe :** Féminin

**Âge :** 38 ans

**Intitulé du poste :** Analyste de solutions Blockchain

**Site :** Nigéria

**Avantages inclus :**

Assurance vie

Assurance maladie privée

Appli de finances personnelles

Clinique de fertilité virtuelle

Coaching en santé mentale



Apparemment, mon salaire ne sera pas suffisant si je ne partage pas la garde des enfants avec quelqu'un d'autre. Malgré cela, l'appli a automatiquement ajusté mes cotisations complémentaires pour l'assurance vie, l'assurance maladie, la retraite et le compte d'épargne. Donc maintenant, je n'ai même pas assez d'argent pour me rendre au bureau de la société, et ils me demandent de venir à Shanghai au moins une fois par an. Quelle appli débile ! Peut-être que j'ajouterai ma mère, ou mon ami Habib, comme « partenaire »

## Témoignage de S

Eh bien, que puis-je dire ? J'ai du mal à croire que j'ai 53 ans... Ma vie a été un peu difficile, mais je n'y changerais rien.

J'ai réellement commencé à travailler dans ce domaine à 35 ans et j'ai vite appris à gérer les différents projets qu'on m'a confiés. Ma carrière a progressé rapidement - surtout qu'avant d'être ingénieure, j'ai eu différents boulots qui me permettaient de m'occuper de mes enfants.

J'aimerais parfois pouvoir gérer ma vie de famille aussi efficacement que je gère mes projets professionnels.

Ma fille aînée - enfin, ma belle-fille, mais je la considère comme ma fille - attend son premier bébé pour très bientôt. Elle habite toujours à la maison, donc pour être très honnête, je suis un peu inquiète. Pas seulement à cause de mon nouveau rôle de grand-mère, mais aussi de l'impact financier que cela aura sur notre famille. Bien sûr, il va sans dire que je suis aussi très excitée !

Ça m'aide de me sentir autonome dans la gestion de mon argent. La formation au mieux-être financier sur l'appli m'aide à gérer mon salaire et me permet d'éviter de contracter des prêts d'urgence. Avoir un système flexible dans lequel je peux organiser mon salaire et mes avantages sociaux est vraiment important pour aider ma famille à rester financièrement saine.

Heureusement, cette souplesse s'étend également à l'assurance maladie. Ma plus jeune fille vit aussi à la maison et souffre d'une maladie auto-immune, que beaucoup de gens ne comprennent pas. Elle dépend complètement de moi et cette maladie chronique va l'affecter pour le reste de sa vie. Je fais ce que je peux pour l'aider de mon mieux, mais parfois c'est très dur. Elle est ma principale personne à charge dans mon régime d'assurance maladie, donc je pense qu'elle reçoit le meilleur traitement disponible. Heureusement, ils peuvent adapter son médicament à son patrimoine génétique, ce que je trouve encore incroyable !

Comme mes parents vieillissent, ils ont plus que jamais besoin de moi eux aussi, donc je vais probablement essayer de les ajouter à mon assurance maladie. Cela vaut peut-être la peine que je consacre quelques crédits au service de conciergerie pour qu'on fasse leurs courses hebdomadaires à leur place également.

**Initiales :** S.J.P.

**Sexe :** Féminin

**Âge :** 53 ans

**Intitulé du poste :** Chef de projet ingénierie

**Site :** Japon

**Avantages inclus :**

Retraite

Assurance vie et assurance maladie

Aide à la planification financière

Assurance santé mentale

**Avantages souhaités :**

Services de conciergerie



Tout ça finit par peser. Je souffre d'une anxiété et d'un stress sévères, qui peuvent affecter ma vie professionnelle et personnelle et ma capacité à réagir. J'ai une assurance maladie de base avec mon travail, qui me donne accès à des thérapies par la parole virtuelles et à quelques applications de santé mentale qui m'aident à comprendre mes déclencheurs et à gagner en résilience.

Honnêtement, je suis tellement reconnaissante pour ces avantages sociaux, car je ne pourrais absolument pas m'offrir tout ça avec mon salaire et je ne saurais pas par où commencer pour chercher les outils qu'ils m'ont recommandés. Ce serait super d'avoir aussi des conseils pour m'aider à mieux gérer mes crédits variables afin d'obtenir tout le soutien dont j'ai besoin, surtout avec mon petit-enfant à naître.



## Témoignage de D

Vous savez quand les gens vous demandent si vous voulez la bonne ou la mauvaise nouvelle en premier ? Eh bien, j'ai vécu exactement ce genre de situation ce matin.

Normalement je suis du genre à voir le verre à moitié plein, donc je vais d'abord parler de la bonne nouvelle. J'ai reçu les résultats de mes analyses de sang et de ma visite médicale annuelles communiqués par mon généraliste (que je n'ai pas vu en personne depuis un bon moment !) et selon la dernière estimation du « calculateur d'âge », je vais désormais vivre jusqu'à 104 ans. Encore 30 ans... c'est pas mal vu qu'on m'a diagnostiqué un prédiabète il y a une dizaine d'années et que j'ai mal au dos depuis aussi longtemps que je m'en souviens. Les merveilles de la médecine moderne, hein ! Quelques années de plus avec mes petits-enfants !

Sur une note moins positive, j'ai rentré mon nouveau pronostic d'âge dans mon calculateur de retraite et il me dit maintenant que je vais devoir épargner encore deux ans avant de pouvoir prendre ma retraite. Ça pourrait ressembler à l'un de ces vieux polards de mon enfance, dans les années 1980, mais « j'étais si proche de la retraite, mec ».

J'ai essayé différentes alternatives avec mes cotisations retraite sur mon appli d'avantages sociaux, en ajoutant quelques crédits supplémentaires, en sacrifiant un peu plus de mon salaire, en supprimant tous ces « crédits sports » débiles que les gamins qui vivent dans les capsules utilisent, mais rien à faire. Mais je vais continuer à persévérer : il y a tellement d'options différentes sur cette plateforme que je vais bien trouver un moyen de changer les choses. Je vais peut-être en discuter avec notre DRH. On parlait tout le temps des régimes de retraite, mais nous n'allons plus ni l'un ni l'autre au bureau : il faut bien gagner des « crédits verts » supplémentaires en évitant les déplacements !

### FACTS

**Initiales :** D.C.M.

**Sexe :** Masculin

**Âge :** 74 ans

**Intitulé du poste :** Cadre commercial supérieur

**Site :** Wisconsin, États-Unis

### Avantages inclus :

Assurance vie, assurance maladie, retraite, mieux-être financier



Le buzz de l'espace de vente dans les années 1990 et 2000 me manque, avec le bruit des téléphones qui sonnent, les appels des clients et le frisson quand on réussissait une grosse vente. Je ne sais pas si c'est juste parce que j'ai décroché, que j'attends le jour où je pourrai « rendre mon tablier », mais je ne tire certainement plus autant de satisfaction de mon boulot. Ça fait 50 ans que je travaille, les 15 dernières années ici, chez Autolec, et juste au moment où je pensais que j'en avais fini, j'en ai encore pour deux ans ! Mais je suis obligé de continuer, le programme de fidélité des salariés à temps plein me permet d'obtenir quelques crédits en plus. Chaque centime compte maintenant !

« Encore 522 jours de travail » selon mon écran. Ce calculateur d'âge a intérêt à ne pas se tromper.

# Les tendances qui définissent l'avenir du travail et des avantages sociaux

Bien entendu, personne ne sait exactement à quoi ressemblera l'avenir du travail. Mais nous pouvons faire des estimations éclairées en fonction des tendances que nous observons dans le monde du travail et de l'expérience directe communiquée par nos clients multinationaux, par les assureurs locaux et par des consultants de premier plan.

C'est en nous appuyant sur ces grandes tendances que nous avons créé notre lieu de travail fictif en 2045, Autolec, et l'expérience de ses quatre employés, et imaginé à quoi pourraient ressembler les avantages sociaux du futur. Dans la deuxième partie de ce document, nous examinerons plus en détail certaines de ces tendances et pourquoi elles joueront un rôle important dans l'avenir des avantages sociaux et du monde du travail.

« Bien entendu, personne ne sait exactement à quoi ressemblera l'avenir du travail, mais nous pouvons faire des estimations éclairées en fonction des tendances que nous observons »

## 1. Un avenir flexible – comment et où nous travaillons

Nous ne pouvions pas parler de l'avenir du travail sans évoquer la tendance croissante au travail flexible.

Deux évolutions ont permis l'émergence de cette tendance et son accélération. D'une part, les nouvelles technologies comme l'internet ultra-rapide et la visioconférence permettent et facilitent le télétravail. Ce qui n'était pas envisageable il y a vingt ans, est maintenant possible. D'autre part, plus de la moitié de la population mondiale vit aujourd'hui dans des zones urbaines.<sup>6</sup> L'ONU estime que c'est en 2007 que l'équilibre s'est inversé entre les zones rurales et les villes, et que cette croissance phénoménale des mégapoles dans le monde entier exerce une forte pression sur les infrastructures de logement et de transport. Est alors arrivé le travail flexible et à distance, qui peut apporter une réponse à ce défi sociétal plus large.

Le contexte politique et réglementaire international et les inquiétudes concernant la confidentialité des données auront un impact sur le moment et le rythme auxquels ces innovations se développeront. Les réseaux du secteur mondial des avantages sociaux seront bien placés pour échanger les bonnes pratiques et les innovations à l'échelle mondiale, en fonction de la réglementation locale bien entendu.

Mais tout n'est pas qu'une question de facteurs externes et de contraintes. De nombreux travailleurs désirent intrinsèquement un travail flexible, veulent des modèles qui leur permettent de travailler aux heures qui leur conviennent le mieux et dans un lieu adapté à leur mode de vie. Dans une enquête de 2019, 99 % des personnes interrogées ont déclaré vouloir travailler à distance, au moins une partie du temps, pendant le reste de leur carrière. 40 % ont déclaré que le plus grand attrait du télétravail était la flexibilité des horaires, tandis que 30 %

ont déclaré que le fait de travailler depuis n'importe où était le plus grand avantage.<sup>7</sup>

Bien que le travail à distance et flexible ne soit pas un avantage social au sens traditionnel du terme, compte tenu de la demande croissante de flexibilité des horaires et des lieux de travail, les employeurs multinationaux doivent répondre aux besoins et aux souhaits des futurs travailleurs lorsqu'ils planifient leurs avantages sociaux et leur environnement de travail. Cette tendance pourrait également se traduire par des gains de productivité et des économies sur les espaces de bureaux.<sup>8</sup>

Dans notre entreprise du futur, Autolec a réinventé les méthodes et les lieux de travail : « E » est basée à Lagos, au Nigéria, et « D » travaille depuis son domicile dans le Wisconsin, aux États-Unis. « T » nous parle également d'un campus des employés - un logement financé par l'employeur, qu'un employé peut habiter pour un prix abordable, en utilisant des crédits d'avantages sociaux pour compléter les frais de logement.

« De nombreux travailleurs désirent intrinsèquement un travail flexible, veulent des modèles qui leur permettent de travailler aux heures qui leur conviennent le mieux et dans un lieu adapté à leur mode de vie. »

Le campus des employés représente un exemple d'« avantage lié au mode de vie » du futur. Les avantages liés au mode de vie (systèmes dans lequel l'employé peut sacrifier une partie de son salaire ou utiliser des allocations pour financer un avantage adapté à son mode de vie) sont un exemple d'une autre façon dont les employeurs peuvent aider leurs employés.

Ces types d'avantages comprennent généralement les chèques garde d'enfants, les programmes pour encourager les employés à se rendre au travail à vélo et les abonnements à des clubs de gym à prix réduit, mais leur domaine pourrait s'élargir au fur et à mesure de l'évolution des besoins et des souhaits des employés. Ils peuvent inclure différentes assurances, comme une assurance contenu, technologie et animaux de compagnie, comme le mentionne « T ».

### L'économie à la tâche en pleine croissance

La flexibilité accrue que demandent les employés a pour conséquence naturelle le développement de l'« économie à la tâche » ou « gig economy ». Ces dix dernières années, de plus en plus de personnes se sont éloignées de l'emploi traditionnel à temps plein pour adopter les contrats à court terme ou à la tâche comme principale source de revenus.

#### Définir l'économie à la tâche

On considère généralement que les travailleurs à la tâche sont ceux qui travaillent spécifiquement avec une plateforme en ligne (Freelancer, TaskRabbit, Upwork), mais le terme peut être utilisé pour désigner tous les travailleurs indépendants, qu'ils soient engagés via une plateforme en ligne ou par des canaux plus traditionnels.<sup>9</sup>

Dans le terme « économie à la tâche », nous incluons également l'« économie du partage » et les places de marché en ligne, les travailleurs qui gagnent de l'argent en vendant, louant ou partageant des actifs, comme des maisons, des véhicules ou d'autres biens (Uber, AirBnB, eBay).

La croissance de l'économie à la tâche dans de nombreux pays est indéniable. Selon une enquête Gallup, 36 % des travailleurs américains font désormais partie de l'économie à la tâche, soit environ 57 millions de personnes.<sup>10</sup> Et ces travailleurs génèrent beaucoup d'activité. Un livre blanc Mastercard publié en 2019 a révélé que l'économie à la tâche mondiale génère actuellement un volume brut de 204 milliards de dollars américains et que les opérations relevant de l'économie à la tâche devraient connaître une croissance de 17 % par an, pour atteindre un volume total d'environ 455 milliards de dollars américains à l'horizon 2023.<sup>11</sup>

### Pourquoi les travailleurs se tournent-ils vers l'économie à la tâche ?

- Elle offre beaucoup d'opportunités - 72 % des travailleurs indépendants interrogés obtiennent le volume de travail qu'ils souhaitent (voire plus) et 92 % s'attendent à une croissance des opportunités.<sup>12</sup>
- Avec la technologie, il est plus facile de trouver ces opportunités : un tiers des travailleurs indépendants utilisent les réseaux sociaux et les places de marchés des talents sur Internet pour trouver du travail.<sup>13</sup>
- Plus de la moitié des travailleurs à la tâche sont satisfaits de leur expérience et apprécient l'indépendance et la souplesse qu'elle leur offre.<sup>14</sup>



## Les avantages sociaux et l'économie à la tâche

Selon Mattieu Rouot, Vice Président Employee Benefits chez AXA, la prise en compte de l'économie à la tâche est l'un des principaux défis que les employeurs vont devoir relever. « Avec l'évolution des relations contractuelles entre employeurs et travailleurs, les multinationales devront offrir des avantages attractifs et conformes pour se démarquer de la concurrence si elles veulent attirer les meilleurs talents indépendants. »<sup>15</sup>

Tous les signaux suggèrent que la tendance au travail à la tâche va se pérenniser et les employeurs multinationaux sont donc confrontés à la difficulté d'attirer des employés de qualité.

Comme les travailleurs indépendants ne sont traditionnellement pas considérés comme des salariés, ils ne sont pas toujours inclus dans les régimes d'avantages sociaux. Une étude de 2019 a montré que seuls 30 % des travailleurs à la tâche déclaraient avoir une assurance pour couvrir leur travail indépendant, tandis que 89 % des non assurés disaient ne pas savoir qu'il existait des polices d'assurance pour couvrir les risques particuliers qu'ils encourent dans le cadre de leur travail.<sup>9</sup>

Bien sûr, il est dans l'intérêt des employeurs que toutes les personnes qui travaillent pour eux - qu'elles soient salariées ou travailleurs à la tâche - soient heureuses, en bonne santé et productives. À mesure que l'économie à la tâche poursuivra sa croissance et jouera un rôle de plus en plus important dans la vie quotidienne, il deviendra essentiel de fournir des prestations d'assurance à ce groupe de travailleurs. Dans de nombreux pays, il faudra sans doute également modifier le cadre réglementaire afin que les employeurs soient autorisés à offrir ces avantages aux travailleurs indépendants.

## Comment les employeurs peuvent-ils prendre en compte les travailleurs à la tâche ?

Ainsi, bien que cela ne soit pas encore courant, certaines grandes entreprises commencent à fournir des prestations d'assurance aux travailleurs à la tâche.

- Survey Monkey offre à ses travailleurs à la tâche des assurances maladies, des couvertures soins dentaires et de la vue, finançant 85 % de la prime pour les employés et 50 % de la prime pour les personnes à charge, ainsi que des subventions aux transports et des congés prolongés, des congés maladie, des congés parentaux et plus encore.<sup>16</sup>
- Uber s'est associé à AXA pour offrir une assurance protégeant les chauffeurs éligibles au Royaume-Uni et en France.<sup>17</sup>
- Etsy permet à ses vendeurs d'accéder à Stride Health aux États-Unis pour leur permettre de bénéficier d'une assurance maladie abordable. Bien que ce programme ne soit pas financé par Etsy, il offre une éducation financière précieuse aux vendeurs.<sup>18</sup>

« Avec l'évolution des relations contractuelles entre employeurs et travailleurs, les multinationales devront offrir des avantages attractifs et conformes pour se démarquer de la concurrence si elles veulent attirer les meilleurs talents indépendants. »

Comme nous l'avons imaginé dans notre scénario futur chez Autolec, les travailleurs à la tâche pourraient accéder aux avantages sociaux au moyen d'une plateforme permettant à plusieurs employeurs d'offrir des avantages sociaux à un même employé, via un système de crédits ou de paiements standard.

Ce modèle des « avantages portables » fait déjà l'objet de nombreuses discussions et ne représente en aucun cas une idée nouvelle. En 2016, l'Aspen Institute a souligné la nécessité d'un « filet de sécurité commun » pour protéger les travailleurs qui choisissent la flexibilité qu'offre le travail à la tâche. Il a noté que ce système devait être :

- portable - pas lié à un employeur donné
- au prorata - les cotisations patronales sont définies en fonction du volume de travail de l'employé
- universel - disponible pour tous les travailleurs afin de leur permettre d'accéder aux avantages essentiels dont ils ont besoin.<sup>19</sup>

### Le rôle des plateformes numériques

Ce n'est pas un seul employeur qui aura la responsabilité de fournir ces solutions portables. Les assureurs, les consultants en avantages sociaux et les courtiers pourraient travailler en collaboration pour créer un système qui permette d'offrir ces avantages aux travailleurs indépendants. Il faudra surmonter de nombreuses difficultés en matière de réglementation et de conformité pour pouvoir fournir des portails d'avantages universels et portables. Pourtant, étant donné la croissance de l'économie à la tâche, il y aura probablement un marché énorme pour ce type de plateforme.

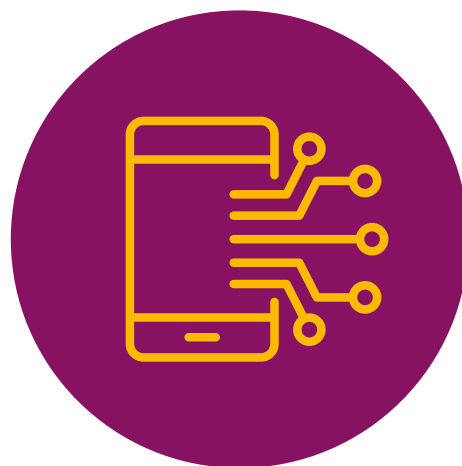
Les plateformes d'avantages en ligne (systèmes basés sur le cloud qui regroupent tous les avantages en un même endroit, offrant aux employés le choix d'adapter leur programme à leurs besoins individuels) constituent le principal domaine de croissance en matière de fourniture d'avantages sociaux. Pour Chris Bruce, directeur général et cofondateur de Thomsons Online Benefits, ces systèmes sont vitaux pour les multinationales qui veulent proposer des choix à leurs employés. « Une plateforme d'avantages en ligne est le seul moyen d'offrir aux employés les avantages véritablement personnalisés qu'ils exigent

aujourd'hui. Avec un système en ligne, les employeurs peuvent fournir à leurs employés des allocations flexibles que ceux-ci peuvent dépenser comme ils l'entendent dans des domaines spécifiques alignés sur les objectifs stratégiques de l'employeur en matière de gestion des ressources humaines, par exemple le bien-être ou le développement personnel. »<sup>20</sup>

La possibilité de créer son propre régime d'avantages dans ces systèmes est cruciale, tant aujourd'hui qu'à l'avenir. Dans nos études de cas, les quatre employés parlent de la gestion de leurs avantages via leur plateforme en ligne. Ils dépensent leurs crédits avantages sociaux flexibles à la fois pour des prestations d'assurance traditionnelles et pour des prestations liées à leur mode de vie, qu'ils complètent avec leur propre salaire pour obtenir les avantages qu'ils désirent et qui correspondent à leurs besoins.

« La rapidité et l'efficacité sont essentielles dans ce marché. En fin de compte, pour les innovateurs, l'économie à la tâche est l'occasion rêvée de proposer des services à la carte aux travailleurs ainsi que les plateformes qui les rendent possibles. »

**Russell Corbould-Warren, directeur Assurances EMEA, Uber<sup>21</sup>**



## 2. L'avenir des soins de santé - et comment les assurances maladies pourraient devoir évoluer

Tout comme les tendances de la population active, l'avenir des soins de santé est un sujet largement traité dans la presse, dans les livres blancs et dans les publications du monde entier. Bill Gates, fondateur de Microsoft et coprésident de la Bill and Melinda Gates Foundation, a fait une prédiction intéressante en 2019. Il a déclaré : « D'ici vingt ans, je crois que tous les pays de la planète seront en mesure de nous aider non seulement à rester en vie, mais aussi à rester en bonne santé et à nous sentir bien... Le passage de la longévité au bien-être ne transforme pas seulement la manière dont nous abordons les soins de santé, il ouvre également toutes sortes d'opportunités incroyables permettant aux personnes et aux sociétés de prospérer.»<sup>22</sup>

Cet objectif de bien-être ne se limite pas aux États et aux institutions publiques. Les employeurs multinationaux connaissent suffisamment bien les avantages de productivité (et les économies potentielles de frais de santé) liés au bien-être et à la santé des travailleurs, car les frais de santé continuent d'augmenter à l'échelle mondiale.<sup>23</sup> Les employeurs multinationaux doivent trouver un arbitrage entre ces coûts en augmentation et la couverture des besoins de leurs employés du futur. Ils doivent également envisager des scénarios que l'on ne connaît pas encore, comme les pandémies et les coûts potentiels des nouveaux super médicaments, et tenter d'atténuer ces risques..

« Les employeurs multinationaux ont besoin d'une approche concertée et dédiée aux programmes de santé et de bien-être visant à renforcer l'engagement, permettre aux employés de mieux maîtriser leurs prestations et réduire les coûts à long terme. »

**Mauro Dugulin, PDG de MAXIS GBN**

### Le potentiel de la médecine personnalisée

Un domaine des soins de santé présente un important potentiel : la médecine personnalisée, c'est-à-dire un traitement médical et des médicaments adaptés au patrimoine génétique de la personne recevant le traitement.<sup>24</sup> Il existe déjà sur le marché plus de 250 médicaments qui permettent la personnalisation et ce secteur semble prêt à poursuivre sa croissance.<sup>25</sup>

Dans son témoignage, « S » parle de son assurance maladie, qui permet à sa fille d'accéder à des traitements médicaux personnalisés pour mieux prendre en charge sa maladie.

Cette approche personnalisée peut également être utilisée dans la prévention, en s'attaquant aux problèmes sous-jacents susceptibles d'avoir un impact sur des maladies telles que l'obésité, l'asthme, les allergies et les maladies auto-immunes. Imaginez, par exemple, que vous puissiez créer des comprimés de probiotiques contenant les combinaisons idéales de bactéries adaptées à chacun et à sa flore intestinale spécifique.



Étant donné la prévalence croissante de la médecine personnalisée, il est intéressant de réfléchir à son impact sur les frais de santé et sur les multinationales qui fournissent des soins de santé à leurs employés. Un article de l'Association actuarielle internationale a commenté l'impact potentiel sur les coûts des assurances maladie.

« Comme les médicaments seront conçus et prescrits pour des profils génétiques particuliers, il est probable que le coût du traitement par patient augmentera. Il est possible que les alternatives génériques moins chères ne soient plus indiquées pour les personnes ayant un profil génétique particulier. Par ailleurs, des processus génomiques imparfaits pourraient conduire à des résultats erronés, ce qui entraînerait des erreurs médicales ayant pour conséquence imprévue une augmentation des coûts. Cet élément entraîne clairement des répercussions sur l'assurance maladie complémentaire et sur l'assurance maladie sociale ou nationale.

« D'autre part, étant donné qu'il y aura moins d'essais et d'erreurs au niveau des prescriptions et que les patients auront sans doute un meilleur taux de guérison ou de meilleurs résultats en termes de santé, les économies de coûts inhérentes à ces avantages pourraient bien compenser le coût potentiellement plus élevé du traitement. »<sup>24</sup>

La médecine personnalisée pourrait avoir un impact profond sur la santé des employés en général, en abaissant les taux d'absentéisme et en améliorant la productivité - sans oublier leur tranquillité d'esprit puisqu'ils savent qu'eux-mêmes et leurs personnes à charge bénéficient d'un traitement adapté. Les multinationales qui cherchent à attirer les meilleurs talents pourraient devoir offrir cette approche personnalisée, mais elles doivent encore en examiner les implications en termes de coûts.

« De manière synthétique, je pense que l'avenir des soins de santé passera par les 3 P – prévention, personnalisation et précision ». <sup>26</sup>

**Dr Leena Johns, Responsable Santé et bien-être  
MAXIS GBN**



## Élargir le champ de l'assurance maladie - transgenre, fertilité, santé mentale

Et il ne s'agit pas seulement de la médecine personnalisée. Comme « T », « S » et « E » l'ont dit dans leurs témoignages, ils ont tous les assurances particulières qu'ils veulent et dont ils ont besoin. L'assurance maladie uniformisée ne sera certainement plus adaptée en 2045.

« T » a dit avoir rejoint Autolec en raison des prestations d'assurance transgenre. Ces dix dernières années, le nombre de personnes choisissant de faire une transition de genre a presque quadruplé et « le marché de la chirurgie de changement de sexe dépassera les 968 millions de dollars d'ici 2024 » aux États-Unis.<sup>27</sup> Avec l'amélioration des droits LGBTQ+ dans la plupart des sociétés et la demande croissante de changement de sexe, de plus en plus de multinationales devront envisager d'inclure les assurances transgenre dans leur futurs régimes d'avantages sociaux.

Un autre domaine mérite qu'on s'y intéresse lorsqu'on envisage d'élargir le champ de l'assurance maladie : la fertilité. Selon une étude réalisée par MAXIS GBN en 2019, 56 % des employés interrogés pensent que les traitements de fertilité devraient être entièrement ou partiellement financés par l'employeur,<sup>28</sup> mais seuls 5 % des grands employeurs américains proposent actuellement des traitements de fertilité dans leurs régimes d'avantages sociaux.<sup>29</sup>

Dans notre étude de cas, « E » parle de son ancien employeur qui proposait la congélation des ovules et d'Autolec qui donnait accès à une clinique de FIV virtuelle et à un service de conciergerie pour la grossesse. Des traitements de fertilité virtuels existent déjà aujourd'hui, des entreprises comme Apricity proposant une clinique virtuelle pour permettre de gérer ces traitements. Grâce aux applis et aux nouvelles technologies, les utilisateurs peuvent gérer une partie de leur traitement à distance, réduisant ainsi l'impact sur leur vie professionnelle et familiale.

La technologie jouera probablement un rôle plus important dans le traitement futur de la santé mentale. Aujourd'hui, on observe déjà cette évolution chez Oxford VR. La société a conçu un casque de réalité virtuelle pouvant traiter divers problèmes de santé mentale, dont l'anxiété et certaines phobies. Jusqu'à présent, ses résultats ont été très prometteurs, comme l'atteste AXA Hong Kong, membre du réseau de MAXIS GBN.

« 56 % des employés interrogés pensent que les traitements de fertilité devraient être entièrement ou partiellement financés par l'employeur, mais seuls 5 % des grands employeurs américains proposent actuellement des traitements de fertilité dans leurs régimes d'avantages sociaux. »

Au vu des statistiques alarmantes sur la santé mentale, il n'est guère surprenant que son traitement représente une priorité croissante pour les multinationales. Une étude de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) suggère que d'ici 2030, la dépression sera la maladie la plus répandue au monde.<sup>30</sup> La logique économique veut donc que les employeurs fournissent des outils et des traitements pour aider leurs employés à devenir plus résilients. Selon l'OMS, « chaque dollar investi dans le développement des traitements contre la dépression et l'anxiété génère un retour de 4 dollars en amélioration de la santé et en aptitude au travail... L'inaction est coûteuse... Les faibles niveaux de reconnaissance et d'accès aux soins pour la dépression et l'anxiété, autre trouble mental courant, entraînent chaque année une perte d'un milliard de dollars américains pour l'économie mondiale. »<sup>31</sup>

Avec une meilleure compréhension des signes et des effets d'une mauvaise santé mentale, il sera essentiel pour l'employeur de demain d'investir dans la prévention et le traitement. La technologie devrait permettre à tous d'accéder plus facilement aux thérapies par la parole, aux médicaments et aux autres outils.





« En 2045, les compagnies d'assurance ne se contenteront pas de fournir aux entreprises des technologies concernant les questions de santé mentale, elles leur apporteront en outre des conseils sur les bonnes pratiques pour les aider à exercer un leadership de qualité, pour améliorer les compétences de direction et même pour sélectionner les bons managers afin d'obtenir des gains de productivité, sans porter atteinte à la santé mentale de leurs employés »

**Jeroen Kemperman, directeur Stratégie et développement commercial, Zilveren Kruis - branche assurance maladie d'Achmea, assureur membre de MAXIS GBN aux Pays-Bas.**



## L'impact des nouvelles technologies médicales

Nous avons évoqué ici quelques cas particuliers, mais la technologie peut avoir un impact profond sur l'avenir des soins de santé dans le monde. On estime que la mise en œuvre de l'IA et de l'apprentissage machine pourrait réduire les coûts de santé dans le monde de 150 milliards de dollars.<sup>32</sup> Cela pourrait permettre de réaliser des progrès énormes, d'autonomiser les patients et d'améliorer la détection et le diagnostic ; en janvier 2020, Google a annoncé les résultats impressionnants de son programme d'IA, qui a amélioré la détection du cancer du sein.<sup>33</sup> Les multinationales, et leurs résultats financiers, sont les bénéficiaires in fine de toute amélioration de la technologie médicale ayant pour effet d'améliorer la santé et de réduire les coûts.

Par ailleurs, avec l'allongement de l'espérance de vie, les employés vont devoir s'occuper à la fois de leurs parents âgés et de leurs enfants, tout en gérant leur carrière. La technologie pourrait également jouer un rôle dans les soins de longue durée.

Selon une étude d'AXA, « beaucoup de nouvelles technologies apportent une aide au quotidien aux personnes dépendantes. La robotique et les maisons connectées peuvent faciliter leur quotidien. D'autres applications permettent d'évaluer à distance la santé d'une personne dépendante et d'ajuster le traitement qu'elle reçoit.

« Toutefois, il serait préférable de réfléchir à des stratégies de prévention lorsqu'on aborde la question des soins de longue durée. Les nouvelles technologies sont un outil particulièrement utile pour encourager les gens à adopter des modes de vie plus sains. »<sup>34</sup>

### 3. Les innovations des insurtechs façonnent l'avenir des avantages sociaux

Quel que soit le secteur, il est difficile d'ignorer l'impact que la technologie et les nouvelles solutions innovantes auront sur les futurs modèles d'entreprise. Et c'est la même chose pour les avantages sociaux. Le secteur de l'assurance évolue un peu plus lentement que le commerce de détail ou la banque, par exemple, mais on ne peut pas nier que le monde des insurtechs est en croissance et en mutation, cherchant à fournir de meilleurs produits et processus aux clients et aux assureurs.

L'IA, la blockchain et l'apprentissage machine sont autant de technologies qui méritent d'être explorées, pour automatiser les processus manuels, accélérer l'analyse des données, simplifier la communication sur les avantages sociaux et améliorer les services proposés par les assureurs.

#### Le potentiel de la blockchain

L'un des domaines d'innovation les plus intéressants est la blockchain. Certains segments du secteur de l'assurance utilisent déjà les technologies des registres distribués (« distributed ledger technologies » ou DLT), comme le produit Insurwave créé pour Maersk par EY,

AXA XL et Guardtime, entre autres associés, qui utilise une plateforme blockchain pour faciliter l'assurance maritime. La plateforme prend en charge plus de 500 000 transactions de registre automatisées et assure la gestion des risques pour plus de 1 000 navires commerciaux.<sup>35</sup>

Bien qu'il n'existe pas beaucoup d'exemples d'exploitation de la blockchain dans le domaine des avantages sociaux, on assiste à l'apparition de démonstrations de faisabilité et de projets pilotes. Ainsi, le centre d'innovation de MetLife à Singapour, LumenLab, a testé le cas d'usage d'une assurance diabète gestationnel destinée aux femmes enceintes, en utilisant la blockchain et en éliminant la nécessité de faire une déclaration de sinistre. La démonstration de faisabilité comprend une connexion au dossier médical électronique du patient. Une fois le diabète gestationnel diagnostiqué, les prestations sont versées automatiquement.<sup>36</sup>

« Dans le monde d'aujourd'hui, les gens s'attendent à ce que les expériences soient simples, automatisées et numériques. Nous avons vu une opportunité de tester comment la blockchain peut rendre l'assurance plus transparente. Nous nous sommes donc associés à des entreprises qui comptent parmi les meilleures de leur domaine pour mettre au point un plan visant au lancement de nouveaux produits d'assurance paramétriques », explique Zia Zaman, directeur Innovation de MetLife en Asie et directeur général de LumenLab.<sup>36</sup>

#### Qu'est-ce qu'une assurance paramétrique ?

Plus couramment utilisée dans le domaine de l'assurance incendies, accidents et risques divers (IARD), l'assurance paramétrique est un système dans lequel le versement des prestations est déclenché automatiquement lorsqu'un événement dépasse un niveau d'indice donné. Ce type de système pourrait s'appliquer, par exemple, aux catastrophes naturelles comme les tremblements de terre : si un séisme dépasse une magnitude de 4 sur l'échelle de Richter, un paiement est déclenché. La blockchain, qui offre un système de confiance entre différents partenaires, pourrait permettre le développement de beaucoup d'autres produits et solutions d'assurance basés sur ce concept paramétrique.<sup>37</sup>



Comme la blockchain et les autres technologies des registres distribuées (DLT) commencent à présenter une fonctionnalité pratique, on parle davantage de leur potentiel d'utilisation dans l'industrie des avantages sociaux.

Bien qu'elle soit développée et opérée en arrière-plan (les utilisateurs finaux ne la voient jamais), on pense que la blockchain jouera un rôle très important et positif pour les employés qui disposent de produits d'assurance, en éliminant le stress lié à la préparation des déclarations de sinistre et en réduisant le temps passé à attendre les versements. Les employeurs multinationaux et les responsables rémunération et avantages sociaux auront également accès à des informations beaucoup plus intéressantes et bénéficieront d'une plus grande précision pour le calcul du rendement des investissements. Par ailleurs, le modèle d'assurance paramétrique pourrait rationaliser le processus de souscription et de gestion des sinistres, entraînant potentiellement des réductions de coûts pour l'employeur.

« Nous assistons à des développements très intéressants dans le domaine des insurtechs, qui vont révolutionner tout le processus administratif et contractuel, avec des délais de mise en œuvre et de règlement beaucoup plus courts. »



## L'impact de l'IA et de l'automatisation

L'IA, l'apprentissage machine et l'automatisation vont sans aucun doute transformer non seulement les emplois disponibles, mais aussi nos méthodes de travail. Ils joueront potentiellement un rôle dans le secteur de l'assurance et des avantages sociaux.

Dans l'article « Insurance 2030 - The impact of AI on the future of insurance », le cabinet de conseil McKinsey & Co décrit l'IA comme un vecteur potentiel de transformation du secteur de l'assurance.

« L'intelligence artificielle (IA) a le potentiel de tenir sa promesse d'imiter la manière dont le cerveau humain perçoit, raisonne, apprend et résout les problèmes... dans cette évolution, l'assurance passera de son état actuel d'outil de détection et réparation à un outil de prédiction et de prévention, transformant chaque aspect de l'industrie au passage. »<sup>38</sup>

Le modèle « prédiction et prévention » est un thème qu'on retrouve tout au long de notre rapport, de la médecine de précision aux conseillers en IA qui font des recommandations d'avantages sociaux aux employés.

Dans nos études de cas, les employés d'Autolec parlent du rôle de l'IA dans leurs outils d'avantages sociaux : faire des suggestions en fonction de leurs préférences et se connecter aux données d'autres systèmes et sources. Ce concept est désormais normal dans le secteur du commerce de détail, les sites web utilisant des cookies pour capter des données et faire des recommandations en fonction de ce que l'utilisateur regarde.

Pour Helga Viegas, directrice digital et innovation chez MAXIS GBN : « Nous assistons à des développements très intéressants dans le domaine des insurtechs, qui vont révolutionner tout le processus administratif et contractuel, avec des délais de mise en œuvre et de règlement beaucoup plus courts. Les produits d'assurance deviendront sans doute invisibles pour le consommateur, simplement intégrés dans notre vie quotidienne. »

#### 4. L'évolution du rôle des employeurs

Les multinationales le savent bien : leurs employés sont leur atout capital. Pour la réussite de l'entreprise, il est donc essentiel d'investir pour assurer leur bonheur, leur santé et leur motivation. Et bien que l'automatisation semble appelée à jouer un plus grand rôle dans l'avenir du travail, nous ne pensons pas que cela changera.

La plupart des employeurs offrent la sécurité financière grâce aux salaires, aux avantages sociaux et aux cotisations de retraite. Mais compte tenu de l'évolution vers un recul du soutien de l'État et du gouvernement dans certains pays, les employeurs pourraient-ils devoir jouer un rôle plus important dans la société et dans la vie de leurs employés ?

Il est relativement facile pour les employeurs d'offrir des initiatives de sensibilisation, d'éducation et de prévention qui ont un impact important, tant pour l'employé que pour la performance de l'entreprise. Étant donné qu'une grande partie des maladies les plus coûteuses dont souffrent les employés sont liées à de mauvaises habitudes de vie, les programmes de sensibilisation et de prévention pourraient contribuer à améliorer leur santé.

Le bien-être financier est une autre question intéressante, aujourd'hui et pour l'avenir. En 2019, l'étude de MetLife sur les tendances en matière d'avantages sociaux (« Employee Benefit Trends Study ») a mis en avant le bien-être financier comme un enjeu important pour les employeurs. Cette étude a constaté qu'« un employé sur trois admet être moins productif au travail en raison de son stress financier » - un problème important qui peut entraîner un absentéisme et un taux élevé de renouvellement du personnel.<sup>39</sup>



L'accompagnement des salariés grâce à des programmes de bien-être financier pourrait également s'avérer une tendance importante à l'avenir. L'enquête MetLife a également constaté que 80 % des employés souhaitent avoir accès à des ateliers de planification financière ou à des outils de bien-être financier, alors que 20 % seulement des employeurs proposent actuellement ce type de programme. 68 % de la génération Y (personnes nées entre 1981 et 1996) et 66 % de la génération Z (personnes nées entre 1997 et 2012) interrogés estiment que les employeurs ont une responsabilité dans leur bien-être financier. Dans la mesure où ces générations seront dominantes dans la population active des 25 prochaines années, il est important que les multinationales envisagent de mettre en place des programmes de bien-être financier. Dans nos études de cas, « S », « T » et « D » parlent des programmes de bien-être financier qui les aident à gérer leurs objectifs d'épargne à court et à long terme.

« Les employeurs avisés sont conscients qu'il n'est pas seulement utile d'avoir une solution de bien-être financier, mais qu'il s'agit d'un incontournable pour l'avenir. Les employeurs qui souhaitent mettre en place un programme de bien-être financier de qualité doivent collecter et évaluer les données des employés, offrir une approche personnalisée, faciliter la participation et l'engagement des employés et leur permettre de mesurer l'impact de leur programme. »

**James Reid, vice-président exécutif, Avantages sociaux monde chez MetLife**

## Conclusion - créer des régimes d'avantages adaptés à l'avenir

Lors de la conférence que nous avons organisée à Londres en novembre 2019, nous nous sommes demandé « quel est l'élément le plus important à prendre en compte dans l'analyse des avantages sociaux et de l'avenir du travail ? » John Whitaker, directeur, Avantages chez Workday, a répondu : « Le modèle universel va devoir évoluer. La flexibilité et le choix seront essentiels pour tous ».

Et comme la croissance de l'économie à la tâche se poursuit, que les modèles de travail deviennent plus flexibles et que les employés s'habituent à avoir le choix dans tous les aspects de leur vie, une plus grande personnalisation de leurs avantages sera sans aucun doute un facteur important pour l'avenir. Selon l'étude réalisée en 2019 par MetLife sur les tendances en matière d'avantages sociaux (« Employee Benefits Trends Study »), l'accès à des avantages personnalisés est l'un des cinq principaux facteurs d'influence sur le bonheur au travail.<sup>41</sup>

Qu'il s'agisse d'une assurance maladie élargie, de systèmes faciles et intuitifs ou d'avantages liés au mode de vie nouveaux et innovants, les employeurs pourraient avoir un intérêt vital à proposer les meilleurs régimes d'avantages sociaux pour continuer à attirer les talents dont ils ont besoin.

Et ce ne sera pas particulièrement facile. Les multinationales vont devoir réussir à gérer les coûts, tout en offrant des avantages plus flexibles. Historiquement, on parlait du principe que les économies d'échelle liées aux régimes uniformisés permettaient de réaliser des économies sur les coûts globaux. Cependant, avec l'évolution vers un monde de régimes flexibles et personnalisés, les multinationales et les prestataires d'avantages devront répondre à ces attentes ou risquer d'être laissés pour compte.

L'impact de la technologie sur les coûts médicaux n'est pas clair, car un médicament précis pourrait être plus coûteux au départ tout en améliorant l'efficacité et les coûts sur le long terme.

Les applis, la vidéo et les nouvelles technologies comme la réalité virtuelle (« RV ») et l'IA pourraient également contribuer à réduire le recours à des consultations coûteuses et à rendre les traitements plus accessibles. La nécessité de passer du traitement à l'éducation et à la prévention est un thème récurrent. Les employeurs doivent investir dans la prévention et demander davantage de solutions de ce type à leurs prestataires et autres partenaires.

Avec des employés travaillant à distance dans le monde entier et profitant des avantages de l'économie à la tâche, les employeurs devront réussir à répondre aux attentes de cette main-d'œuvre mobile, en s'assurant de proposer des avantages sociaux pertinents, disponibles et conformes sur chaque marché. Il est difficile de prévoir l'évolution du paysage réglementaire, mais l'accessibilité des technologies mobiles au niveau mondial signifie que dans la plupart des pays les employés peuvent avoir accès aux mêmes avantages ou à des avantages équivalents, si tant est que les réglementations locales le permettent.

Quoi que nous réserve l'avenir, il est clair qu'un régime d'avantages complémentaires venant s'ajouter au salaire continuera à jouer un rôle vital pour attirer, retenir et protéger les travailleurs du futur - peu importe où et comment ils travaillent. Pour les multinationales et les professionnels des avantages sociaux, il est temps de préparer l'avenir.

« Avec des employés travaillant à distance dans le monde entier et profitant des avantages de l'économie à la tâche, les employeurs devront réussir à répondre aux attentes de cette main-d'œuvre mobile, en s'assurant de proposer des avantages sociaux pertinents, disponibles et conformes sur chaque marché. »



### **Le MAXIS Data & Digital Innovation Lab**

Le MAXIS Data & Digital Innovation Lab est un programme d'innovation créé pour apporter des services numériques et de données aux employeurs multinationaux et pour explorer de nouvelles solutions concernant l'avenir du travail.

Nous travaillons sur des outils et tableaux de bord innovants destinés aux professionnels des avantages sociaux, nous accueillons et participons régulièrement à divers événements et hackathons partout dans le monde en compagnie d'experts du secteur, nous échangeons avec des start-ups novatrices dans le domaine des technologies d'assurance afin de découvrir les dernières tendances et les nouveaux concepts, et nous mettons au point de nouvelles démonstrations de faisabilité pour examiner les technologies les plus récentes.



## Références

- 1 Anon., Ancien.eu [https://www.ancien.eu/Heraclitus\\_of\\_Ephesos/](https://www.ancien.eu/Heraclitus_of_Ephesos/) (source : novembre 2019)
- 2 Anon., Forum économique mondial <https://www.weforum.org/focus/fourth-industrial-revolution> (source : novembre 2019)
- 3 Anon., Forum économique mondial <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> (source : novembre 2019)
- 4 Harry McCracken, Fast Company, <https://www.fastcompany.com/3053055/1995-the-year-everything-changed> (source : novembre 2019)
- 5 Anon., Quantum Run <https://www.quantumrun.com/future-timeline/2045/future-timeline-subpost-Technology> (source : novembre 2019)
- 6 Hannah Ritchie et Max Roser, Our World in Data <https://ourworldindata.org/urbanization> (source : décembre 2019)
- 7 Anon., Buffer <https://buffer.com/state-of-remote-work-2019> (source : décembre 2019)
- 8 Scott Mautz, inc.com <https://www.inc.com/scott-mautz/a-2-year-stanford-study-shows-astonishing-productivity-boost-of-working-from-home.html> (source : décembre 2019)
- 9 Cake & Arrow « Insurance in the age of the gig economy » (source : septembre 2019)
- 10 TJ McCue, Forbes <https://www.forbes.com/sites/tjmccue/2018/08/31/57-million-u-s-workers-are-part-of-the-gig-economy/#38f1620f7118> (source : décembre 2019)
- 11 Anon., Mastercard, <https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2019/05/Gig-Economy-White-Paper-May-2019.pdf> (source : décembre 2019)
- 12 Jon Younger, Forbes <https://www.forbes.com/sites/jonyounger/2019/06/18/top-freelancers-are-doing-just-fine-a-new-upwork-study/#43595d691135> (source : décembre 2019)
- 13 Anon., MBO Partners <https://www.mbopartners.com/state-of-independence/> (source : décembre 2019)
- 14 Katie Bishop, Indépendante <https://www.independent.co.uk/voices/gig-economy-labour-law-young-people-money-wages-coworking-deliveroo-uber-a8981341.html> (source : décembre 2019)
- 15 Mattieu Rouot, Vice Président International Employee Benefits chez AXA, intervenant à la conférence « Future of Work: innovation in employee benefits » organisée par MAXIS GBN, à Londres, le 7 novembre 2019.
- 16 Anon., Survey Monkey <https://www.surveymonkey.com/mp/surveymonkey-contractor-vendor-benefits/> (source : décembre 2019)
- 17 Anon., Uber <https://www.uber.com/gb/en/drive/rewards/> (source : décembre 2019)
- 18 Etsy Staff, Etsy <https://www.etsy.com/seller-handbook/article/help-you-find-the-right-health/35196764666> (source : décembre 2019)
- 19 David Rolf, Shelby Clark et Corrie Watterson Bryant, Aspen Institute [https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/upload/Portable\\_Benefits\\_final2.pdf](https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/upload/Portable_Benefits_final2.pdf) (source : décembre 2019)
- 20 MAXIS GBN, « In the changing world of employee benefits, does one-size still fit all? » (2019)
- 21 Russell Corbould-Warren, Responsable Assurance, EMEA, Uber, intervenant à la conférence « Future of Work: innovation in employee benefits » de MAXIS GBN, à Londres, le 7 novembre 2019
- 22 Taylor Locke, CNBC <https://www.cnn.com/2019/10/25/bill-gates-believes-we-can-predict-the-future-of-human-health.html> (Source : décembre 2019)
- 23 Aon., 2019 Global Medical Trend Report <https://www.aon.com/getmedia/0c375f10-3b16-4d2d-a452-4ae86968525b/2019-Global-Medical-Trend-Report.pdf.aspx> (source : décembre 2019)
- 24 Anon., Association actuarielle internationale [https://www.actuaires.org/LIBRARY/Papers/HC\\_Personalised\\_Medicine\\_Paper\\_Final.pdf](https://www.actuaires.org/LIBRARY/Papers/HC_Personalised_Medicine_Paper_Final.pdf) (source : décembre 2019)
- 25 Parul Kaul-Green CFA, Responsable des laboratoires AXA NEXT en Europe, intervenant à la conférence « Future of Work: innovation in employee benefits » de MAXIS GBN, à Londres, le 7 novembre 2019
- 26 Dr Leena Johns, Responsable santé et bien-être, MAXIS GBN, intervenant à la conférence « Future of Work: innovation in employee benefits » de MAXIS GBN, à Londres, le 7 novembre 2019
- 27 Anon., MarketWatch <https://www.marketwatch.com/press-release/sex-reassignment-surgery-market-2018-in-depth-analysis-of-industry-share-size-growth-outlook-up-to-2024-2019-01-26> (Source : décembre 2019)
- 28 Etude MAXIS GBN réalisée par Citigate Dewe Rogerson, mai 2019
- 29 Caroline Noulbanche, PDG d'Apricity, intervenant lors de la conférence « Future of Work: innovation in employee benefits » de MAXIS GBN à Londres, le 7 novembre 2019
- 30 Étude sur les avantages et les tendances d'Aon 2019
- 31 Anon., Organisation mondiale de la santé <https://www.who.int/news-room/detail/30-03-2017--depression-let-s-talk-says-who-as-depression-tops-list-of-causes-of-ill-health> (source : décembre 2019)
- 32 Anon., OCDE [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9ee00155-en/1/2/2/index.html?itemId=/content/publication/9ee00155-en & \\_csp\\_=b4640e1ebac05eb1ce93dde646204a88 & itemIGO=oecd & itemContentType=book#section-d1e1218](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9ee00155-en/1/2/2/index.html?itemId=/content/publication/9ee00155-en & _csp_=b4640e1ebac05eb1ce93dde646204a88 & itemIGO=oecd & itemContentType=book#section-d1e1218) (source : 19 novembre)
- 33 Hanna Ziady, CNN <https://edition.cnn.com/2020/01/02/tech/google-health-breast-cancer/index.html> (source : décembre 2019)
- 34 Anon., AXA <https://www.axa.com/en/newsroom/news/long-term-care-short-term-challenges> (source : janvier 2020)
- 35 Anon., EY, [https://www.ey.com/en\\_gl/news/2018/05/world-s-first-blockchain-platform-for-marine-insurance-now-in-co](https://www.ey.com/en_gl/news/2018/05/world-s-first-blockchain-platform-for-marine-insurance-now-in-co) (source : novembre 2019)
- 36 Anon., Business Wire <https://www.businesswire.com/news/home/20180820005644/en/MetLife%E2%80%99s-New-Blockchain-Health-Insurance-Product-Eliminates> (source : décembre 2019)
- 37 Michael W. Elliott, Insurance Journal, <https://www.insurancejournal.com/news/international/2019/09/24/540903.htm> (source : décembre 2019)
- 38 Ramnath Balasubramanian, Ari Libarikian et Doug McElhaney, McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-2030-the-impact-of-ai-on-the-future-of-insurance> (source : décembre 2019)
- 39 MetLife, Financial Wellness Programs Foster a Thriving Workforce <https://www.metlife.com/employee-benefit-trends/efts-financial-wellness-2019/> (source : décembre 2019)
- 40 John Whitaker, Directeur Avantages chez Workday, intervenant lors de la conférence « Future of Work: innovation in employee benefits » de MAXIS GBN à Londres, le 7 novembre 2019
- 41 MetLife 17th annual US Employee Benefits Trends Study 2019 <https://www.metlife.com/employee-benefit-trends/efts-thriving-in-new-work-world-2019/> (source : mars 2019)



● [maxis-gbn.com](https://maxis-gbn.com)

● **MetLife** and **AXA** in partnership

Ce document a été préparé par MAXIS GBN et est fourni à titre purement informatif - il ne constitue nullement un conseil. MAXIS GBN a pris toutes les précautions nécessaires pour s'assurer que les informations contenues dans ce document ont été obtenues à partir de sources fiables. L'exactitude ou l'exhaustivité de ces informations ne sauraient toutefois être garanties. Les informations contenues dans ce document peuvent être modifiées à tout moment et sans préavis. La confiance que vous accordez à ces informations relève donc de votre unique responsabilité. Ce document est strictement privé et confidentiel. Il ne saurait être copié, distribué ou reproduit, en tout ou partie, ni transmis à aucun tiers.

MAXIS Global Benefits Network (le « Réseau ») est un réseau de compagnies d'assurance (les « Membres ») agréées dans leur pays respectif et membres du réseau MAXIS (le « Réseau ») fondé par AXA France Vie, Paris, France (AXA) et par Metropolitan Life Insurance Company, New York, NY, USA (MLIC). MAXIS GBN, société immatriculée à l'ORIAS sous le numéro 16000513, ayant son siège au 313, Terrasses de l'Arche - 92 727 Nanterre Cedex, France, est un intermédiaire en assurance et réassurance dont la mission est de promouvoir le Réseau. MAXIS GBN est conjointement détenu par les affiliés d'AXA et de MLIC, et n'émet pas de contrat d'assurance ni ne fournit de prestations d'assurance ; ces activités sont assurées par les Membres. MAXIS GBN opère au Royaume-Uni par le biais de son établissement britannique ayant son siège au 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, London EC3R 8AF, immatriculé sous le numéro BR018216, et dans les autres pays membres de l'Union européenne, en libre prestations de services. MAXIS GBN exerce ses activités aux États-Unis par le biais de MetLife Insurance Brokerage, Inc., domicilié au 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, courtier en assurance agréé dans l'État de NY. MLIC est l'unique membre du Réseau autorisé à exercer des activités d'assurance dans l'État de NY. Les autres membres ne sont ni agréés, ni autorisés à exercer à NY, et les polices et contrats qu'ils émettent ne sont ni approuvés par le Superintendent of Financial Services de NY, ni couverts par le fonds de garantie de l'État de NY, ni soumis au droit de l'État de NY. MAR00518/0220