

Gros temps sur les coûts de la protection sociale La data science en renfort



DAMIEN RISO

Directeur associé,
I&C - ABV
France



DENIS CAMPANA

Fondateur,
ACTUAR'NET

Entre le 24 mars et le 24 avril 2020, ABV Group a pu réaliser plus de cent entretiens téléphoniques avec les membres de Comités de direction de grandes entreprises et d'ETI, cotées ou non, sur leur situation face à la crise de la Covid-19 en France.

Pour tous, cette crise a été brutale. Soudaine, d'une puissance extrême et rarement anticipée dans leurs plans de gestion des risques, elle a touché la multinationale et la petite entreprise, sans distinction de taille, impactant leurs ventes et affectant leur production. Pour se donner les moyens de survivre, tous se concentrent sur l'adaptation de l'entreprise, l'accélération des transformations et l'adaptation des coûts.

Depuis le début, les DRH sont en première ligne avec leurs équipes, pour répondre aux urgences de survie et aux échéances opérationnelles courantes, pour communiquer sur les règles et les conditions de travail en période de (dé)confinement, pour rassurer, en ne laissant aucune place à l'expectative. Et voici que la crise prend déjà une autre

forme. Le déconfinement a marqué le retour physique progressif des salariés dans un contexte de craintes sanitaires et économiques fortes. Il a marqué aussi la fin de la parenthèse du chômage partiel et de charges sociales allégées. Les entreprises ont dorénavant besoin de solutions internes durables. Plus que jamais, les Comités de direction sont mobilisés derrière les DRH et formulent des attentes nouvelles sur la qualité de leurs soft-skills pour sécuriser l'engagement des salariés certes, mais surtout pour réduire le coût du travail.

Denis, la prévoyance est un sujet d'actualité dont l'évolution impacte le coût du travail, l'engagement et le pouvoir d'achat des salariés. Les arrêts de travail atteignent des sommets et sont l'objet de multiples communications de la part des pouvoirs publics et des assureurs. Avec ton expérience d'assureur, de courtier et d'actuaire, à quoi doivent s'attendre les entreprises ?

La période est totalement inédite, à l'égard des régimes de prévoyance aussi. Elle interpelle la gestion de la situation présente et bouscule celle de 2021. Les entreprises encourent clairement un risque budgétaire et social.

Le problème tient au double coup de boutoir porté sur le fondement même du fonctionnement de ces régimes : l'existence d'un aléa. Les cotisations du plus grand nombre ont vocation à être réparties au bénéfice d'un petit effectif qui subit la réalisation fortuite des risques décès, arrêt de travail en cas de maladie ou d'accident et invalidité.

Le caractère pandémique des événements est le premier coup porté. La nécessaire

nature fortuite des risques à garantir ne tient plus. La redistribution des cotisations collectées est totalement remise en cause dans ce contexte sanitaire et réglementaire bouleversé.

Les novations réglementaires constituent le second coup porté. La « nationalisation temporaire » des salaires et le mécanisme des arrêts dérogatoires impactent les recettes des régimes. La réduction de millions d'assiettes de cotisations générée par le chômage partiel a créé un ensemble de déficits majeurs de recettes.

Alors oui, les personnes confinées se sont trouvées protégées de l'exposition aux risques de la vie courante et professionnelle, oui encore la baisse des assiettes de cotisations utilisées dans la définition des prestations provoque mécaniquement un allègement des charges. Mais, peut-on penser pour autant que cela soit suffisant pour compenser le manque de cotisations ?

En ajoutant la transformation des comportements individuels au sortir du confinement - entre personnes mobilisées par l'urgence à agir pour sécuriser leur gagne-pain et celles déprimées qui accroîtraient le nombre et la durée des arrêts- quel bilan économique sortira des régimes prévoyance ?

D'expérience, les déficits se construisent plus spontanément que les économies !

Une certitude. L'incertitude provoquée par la Covid-19 obscurcit les mauvaises conditions qui prévalaient en matière de prévoyance avant la crise : dérive à la hausse de la sinistralité, dérive accentuée par le recul de l'âge de départ en retraite, taux d'intérêt nuls, etc...

Performance sociale

PRÉVOYANCE

Il ne faut donc pas attendre que la Covid-19 rétablisse des rapports de charges déjà orientés à la hausse, et écarte les problèmes de portabilité que le chômage à venir va engendrer ...

C'est pourquoi cette crise va obligatoirement tendre les négociations annuelles de renouvellement dès fin 2020, en mettant en risque les finances de l'employeur et de ses employés.

Selon toi, quels sont les leviers des DRH pour maîtriser les hausses budgétaires et éviter une baisse de pouvoir d'achat des salariés au 1er janvier 2021 ?

Pour être à la hauteur du mur proche, il faut se préparer sans attendre. Le premier des leviers est celui de l'information financière et de la capacité de prévision, dans un domaine où les coûts sont cachés sans comptabilité directe de l'absentéisme maladie.

En prévoyance, les coûts ne sont pas cachés mais ils sont obscurs à loisir si l'on n'est pas averti. Ils reposent sur des normes de provisionnement que je connais bien pour avoir participé à leur élaboration il y a 30 ans !

La production d'une information à jour en permanence, issue du SIRH de l'entreprise est capitale, pour éviter d'être livré exclusivement aux comptes de l'assureur et disposer de leviers de contre-pouvoir. Je viens de le dire, ces comptes reposent sur des bases statistiques passées et dépassées, et étrangères à l'entreprise. De ce fait, ils nécessitent toujours d'être corrigés par des « provisions pour sinistres inconnus » qui retranscrivent les craintes conjoncturelles de l'assureur : dans le contexte actuel, celles-ci peuvent être nombreuses, donc lourdes de prétentions tarifaires !

Le levier peut surprendre car il prétend mettre à disposition une information financière indépendante qui tire sa source du SIRH de l'entreprise. En prévoyance, c'est le seul moyen de reprendre du-

rablement l'initiative du pilotage en s'exonérant du caractère partial sur un poste de coûts lourds, 35 % des cotisations : les provisions pour sinistres mal nommés « d'inconnus » ou bien nommés selon le côté de la table où l'on se tient.

Budgéter 2021 sur la base d'informations à fin 2019, et même plutôt 2018 au prétexte que les provisions 2019 ne sont pas significatives est un mode de décision d'un autre siècle ! En tout cas, pas celui de notre temps avec les moyens de la data science...

Justement, dans le cadre des interventions d'ABV Group, nous réduisons ensemble les coûts prévoyance, sans changer ni les garanties, ni l'organisme de prévoyance, ni le courtier et sans irritant social, ni organisationnel pour les équipes RH. Une belle promesse pour générer un gain de l'ordre de 15%. En quoi notre intervention répond aux besoins organisationnels et stratégiques des DRH dans la gestion de la crise actuelle ?

Avant que la Covid-19 ne surgisse et qu'apparaissent avec elle les besoins évoqués, de très grands employeurs français ont choisi d'exploiter avec nous des gisements d'économies financières tout en permettant d'initier une démarche plus large d'optimisations opérationnelles et salariales.

Notre première étape consiste à mettre en place le tableau de bord, « Prevviz ». Il est alimenté par un jeu de données communes dans les SIRH, faciles à extraire, voire déjà extraites par la DSN. Ce tableau de bord sert à suivre et prévoir l'évolution, à observer les écarts, et à cartographier un nombre très réduit d'indicateurs clés en temps réel.

Prevviz procure ce qu'aucun dispositif n'apporte aujourd'hui : la valeur monétaire des impacts provoqués par les absences maladie. Impacts opérationnels, salariaux et prévoyance.

Basé sur les événements mêmes, donc factuel et tourné vers l'action, le monétaire ainsi obtenu conduit à challenger les chiffres remis par l'assureur et à identifier leurs probables surplus.

Tel est l'objectif du second temps de notre mission : débusquer d'éventuels bonis de provisions et, par voie de conséquence, alléger de manière récurrente la tarification des contrats prévoyance en adéquation avec une situation à jour de l'entreprise.

La récupération financière de ces deux sources de surplus, lorsqu'elles sont mises en évidence, est parfaitement réalisable et contribue à retrouver les précieux points d'EBIT en ces temps de reconstruction économique.

La crise de la Covid-19 est sanitaire et économique. Les DRH sauveront les entreprises parce qu'ils guideront des mesures financières pour adapter les coûts du travail. Les régimes prévoyance s'inscrivent dans ces enjeux. Les assureurs sont des entreprises soumises, comme toutes, à des impératifs de solvabilité. La période du (dé)confinement et les réductions d'emploi à venir ne faciliteront pas la gestion de l'équilibre des régimes de prévoyance. Il faut donc apprendre à piloter au plus juste et de manière réactive. L'à peu près n'a plus cours aujourd'hui. Alors, que les assureurs augmentent la tarification de leurs contrats ou qu'ils fassent à très court-terme « le dos rond », le fait est que déjà toutes les entreprises, sans exception, supportent la charge de provisions non documentées, autant de gisements à explorer. Les avancées technologiques de la data science et les compétences actuelles d'une équipe chevronnée permettent aujourd'hui leur révélation. Les résultats sont ensuite communiqués par l'entreprise ou son courtier aux assureurs pour revue de la tarification des contrats en place. ●