



## COVID-19 et télétravail : quel impact sur le parcours des assurés ?

par Andrew Mills, Gen Re, Cologne

Dans le cadre de la gestion des sinistres « Incapacité/Invalidité », les assurés se trouvant dans l'impossibilité de se rendre physiquement sur leur lieu de travail en raison d'une blessure ou d'une maladie sont généralement encouragés à mettre en place un projet de reprise d'activité professionnelle. Auparavant, le fait de retourner travailler était considéré comme une aide et un pas en avant vers la guérison. Pourtant, en ces temps de pandémie de COVID-19, le télétravail s'est avéré être une stratégie de choix pour limiter la propagation de la maladie et a prouvé que des collègues pouvaient travailler ensemble efficacement sans être au bureau. Quel impact ces changements auront-ils sur l'évolution de la gestion des sinistres en matière d'incapacité de travail et d'invalidité? Cet article vise à analyser comment le télétravail était considéré et pratiqué avant la COVID-19 et en quoi le télétravail durant la pandémie peut faire évoluer la gestion des sinistres.

### Le télétravail avant la COVID-19

Certaines entreprises avaient déjà introduit des modes hybrides d'organisation du travail avant la pandémie de COVID-19, comme par exemple, au travers d'une diminution du nombre de bureaux disponibles dans les locaux au profit des concepts de salariés « nomades » sans bureau attribué et de l'encouragement du télétravail, voire même des organisations avec l'intégralité du personnel travaillant à distance. Une enquête réalisée juste avant la pandémie révélait qu'en moyenne 60 % des employeurs à travers le monde proposaient des dispositions de travail flexibles et 75 % des personnes considéraient le travail flexible comme étant la nouvelle norme.<sup>1</sup> Pourtant, les dispositions proposées ne permettaient pas forcément aux employés de télétravailler. Par exemple, seulement 3,4 % des travailleurs américains travaillaient entièrement en télétravail,<sup>2</sup> alors que 69 % des employeurs américains appliquaient une politique d'espace de travail flexible. Cela montre bien que les employeurs étaient de plus en plus souples, même si le nombre d'employés acceptant de télétravailler restait minime.

En matière d'assurance Incapacité/Invalidité, la mise en œuvre de de projet de reprise du travail se trouvait facilitée pour les personnes travaillant dans des entreprises pratiquant une organisation flexible. Dans celles-ci, une personne en

### Sommaire

Le télétravail avant la COVID-19	1
Télétravail : aujourd'hui et demain	2
Éléments de réflexion en matière de gestion des sinistres « Incapacité/Invalidité »	2
Conclusion	4

### La lettre d'information en bref

*Risk Insights* est une publication technique conçue par Gen Re pour les cadres de l'assurance vie et santé du monde entier. Les articles portent sur des thèmes ayant trait à la gestion des risques, la médecine, les sinistres, la souscription et les questions actuarielles.

état d'incapacité et son manager savent comment aménager des conditions de travail souples garantissant que les heures travaillées ainsi que les tâches accomplies soient adaptées à la situation médicale de la personne en vue d'une reprise du travail sûre et pérenne.

## Télétravail : aujourd'hui et demain

Lorsque les pays ont commencé à imposer des règles de distanciation sociale, les entreprises ont dû réagir et s'adapter. De nombreuses grandes entreprises disposaient déjà de plans de continuité des activités, d'infrastructures informatiques solides avec une communication claire et efficace pour répondre à ces mesures de distanciation sociale et, dans la mesure du possible, une transition en douceur vers le télétravail pour leurs employés. En revanche, bon nombre de petites et moyennes entreprises n'avaient probablement jamais envisagé un tel scénario et n'étaient donc pas préparées à ce passage au télétravail de l'ensemble de leur personnel dans un laps de temps aussi court. Naturellement, certaines petites entreprises ont mis plus de temps du fait qu'elles devaient obtenir et déployer les outils nécessaires au télétravail. Cependant, une fois que les petites entreprises avaient mis en place ces outils, par exemple le matériel informatique, les réseaux distants sécurisés (VPN) et les logiciels de visioconférence, elles ont pu s'adapter à un travail flexible avec leurs employés. Dans l'ensemble, la rapidité avec laquelle les entreprises ont pu réagir a été remarquable, cette capacité d'adaptation étant le fruit d'une grande ingéniosité dans de nombreux secteurs.

Certaines entreprises en Chine demandent à leurs employés d'envoyer une photo d'eux pour « pointer » via WeChat afin de confirmer qu'ils commencent leur journée de travail à l'heure. Cela peut s'avérer utile, mais risque aussi de détériorer la confiance entre les employés et la direction,

conduisant à un sentiment d'aliénation. D'autres entreprises contournent le problème en se concentrant sur les résultats plutôt que sur le nombre d'heures passées en ligne. Cela reflète la confiance que la direction témoigne à ses employés quant à leur capacité à effectuer leur travail et éveille les consciences quant à la non-productivité de certaines heures de la journée de travail.

À mesure que les restrictions à la libre circulation imposées pendant la pandémie s'assouplissent, le monde du travail peut revenir aux méthodes antérieures lorsque les salariés n'optent pas nécessairement pour les dispositions de flexibilité proposées. Parallèlement, les entreprises qui ont constaté que le télétravail forcé était efficace peuvent le rendre permanent en ne demandant pas à leurs employés de retourner sur un lieu de travail centralisé. Cela permet aux employeurs comme aux employés de négocier ce qui leur convient le mieux et de réagir en conséquence.

## Éléments de réflexion en matière de gestion des sinistres « Incapacité/Invalidité »

A l'avenir, lors de l'étude des sinistres « Incapacité/Invalidité », il faudra tenir compte d'un certain nombre de facteurs qui découlent des restrictions imposées au travail pendant la pandémie, dont :

- la politique d'aménagement de la flexibilité du travail,
- le niveau d'utilisation des possibilités offertes de flexibilité du travail,
- les outils mis en place pour favoriser la flexibilité du travail,
- la manière la plus sûre et la plus pertinente d'accompagner une reprise du travail progressive.

Pour commencer, il est important de noter que l'accompagnement d'un assuré en état d'incapacité qui remplit des tâches adaptées et/ou effectue un temps partiel a pour objectif de l'aider à reprendre une activité professionnelle de manière sûre et pérenne et à être indépendant sur le plan financier. En réalité, de nombreux pays reconnaissent aujourd'hui les bienfaits du travail sur la santé, dans la mesure où la poursuite d'une activité professionnelle et l'accomplissement de tâches utiles offrent de plus grands bénéfices pour la santé qu'un arrêt de travail.

## À quoi le télétravail peut-il ressembler dans le cadre d'un sinistre ?

Des facteurs clés s'imposent à l'ensemble des principales parties prenantes dans la création d'un environnement de télétravail durable répondant aux besoins d'un assuré en état d'incapacité. Ils comprennent :



- une communication claire et régulière entre l'assuré en état d'incapacité, son employeur, son supérieur hiérarchique, le professionnel de santé et l'assureur,
- des structures qui aident la personne à atteindre un niveau de production réaliste dans des conditions de travail flexibles (c.-à-d. sans se concentrer sur le temps passé en ligne) et à accomplir des tâches utiles,
- la mise en place d'un programme quotidien ou hebdomadaire comportant suffisamment de pauses et d'activités variées,
- le maintien du contact virtuel avec les collègues pour entretenir les relations professionnelles,
- la nécessité de s'assurer que toutes les parties communiquent efficacement.
- l'assurance de la réussite de l'engagement en veillant à ne pas communiquer exclusivement par e-mail ou par messagerie instantanée compte tenu du fait que ces messages ne véhiculent aucune émotion et peuvent aisément être mal interprétés,
- le maintien d'une routine quotidienne normale, essentielle à la préservation du bien-être mental et à l'accompagnement de la reprise d'activité,
- l'établissement d'un programme quotidien structurant la journée de l'assuré en état d'incapacité en intégrant des temps d'activité physique, les rendez-vous médicaux ou des pauses à interval régulier selon le besoin, tout en maintenant un niveau de productivité approprié,
- la création d'un espace de travail séparé de l'espace de vie de l'assuré peut aider à établir une limite entre travail et vie privée,
- le maintien d'une activité physique et sociale,
- l'aménagement ergonomique du poste de travail à la maison.<sup>3</sup>



Il est utile de déterminer quelles modifications ont été apportées à la maison pendant la pandémie de COVID-19 afin d'identifier celles qui sont pertinentes sur le plan médical et qui accompagneront non seulement l'assuré en état d'incapacité mais aussi l'employeur et les professionnels de santé vers une reprise de travail sûre et pérenne. De nombreuses professions comportent des tâches qui peuvent être accomplies au moyen d'outils flexibles tels qu'un ordinateur, une tablette ou un smartphone. Ces tâches peuvent comprendre des réunions, la rédaction de rapports et les activités liées aux clients. Lorsqu'une assuré en état d'incapacité peut travailler à domicile grâce à des ressources disponibles, ces dernières peuvent être intégrées aux étapes initiales de la reprise du travail comme un bon point de départ avant que la personne ne puisse reprendre son activité de façon permanente. Bien sûr, toutes les adaptations de tâches et de temps de travail doivent être validées sur le plan médical, surveillées et ajustées en conséquence.

### Quelles sont les principales préoccupations liées au télétravail ?

La gestion d'un sinistre nécessitant l'accompagnement d'un assuré en état d'incapacité qui travaille à domicile est une tâche assez difficile qui pourrait se complexifier encore davantage à l'avenir.

La distance physique peut aussi être perçue comme un fossé entre l'employeur et le salarié. Heureusement, la technologie actuelle permet de réduire ce fossé. Certains assurés en état d'incapacité apprécient les environnements de travail flexibles et à distance. Dans le cas contraire, un passage au télétravail dans le cadre d'un arrêt de travail risque d'augmenter le stress professionnel. Cela peut être dû aux incertitudes de l'assuré quant à son rôle, au changement d'environnement de travail et au sentiment de manque de confiance de la part de ses collègues provoqué par le télétravail. En outre, certains rapports décrivent que les gens travaillent plus longtemps à la maison en raison de l'absence de déconnexion entre le travail et la vie privée : certaines personnes commencent à travailler à la première heure le matin et continuent jusque tard dans la nuit.

Les assurés en état d'incapacité ne sont pas les seuls à rencontrer ces difficultés : les personnes qui travaillent toujours à domicile sont également sujettes à certains effets néfastes sur la santé. Au début des confinements,

### Quand est-il approprié d'intégrer le télétravail dans le cadre la gestion d'un sinistre ?

Lors l'étude d'un sinistre la profession constitue un critère d'analyse important, particulièrement afin d'identifier les éventuelles possibilités d'adaptation du poste de travail.

certains médecins du sport ont alerté des risques liés au télétravail : activité physique insuffisante, position assise prolongée, consommation excessive d'alcool et alimentation déséquilibrée. Tous ces facteurs de risque modifiables peuvent être atténués en dispensant et appliquant les bons conseils. Afin d'atténuer ces risques, certains assureurs et employeurs ont mis en œuvre des stratégies de santé et de bien-être.<sup>4</sup>

### **Dans quels cas le télétravail n'est-il pas indiqué ?**

Les professions dont l'activité ne permet pas une organisation flexible ou ne permettant pas de travailler à domicile incluent les pilotes, les infirmières, les médecins, les policiers, le personnel de supermarchés, les plombiers, les maçons, les livreurs et les employés des transports publics, pour n'en citer que quelques-uns. Par conséquent, il est important de comprendre les missions de la profession évaluée et la probabilité de réussite de la mise en place de solution pour un environnement de travail flexible.

### **Conclusion**

Nous ne savons pas à quoi ressemblera la nouvelle normalité. Mais en revanche, nous avons appris que bon nombre de nos lieux de travail et professions ont pu s'adapter, bien au-delà de nos espérances, aux règles de distanciation sociale, et ce très rapidement. Cela démontre que la technologie moderne est synonyme de flexibilité et que les gestionnaires sinistres disposent de plus en plus de possibilités pour utiliser la technologie afin de proposer des conditions de travail souples.

### **Notes de bas de page**

- 1 IWG Workplace Survey, 2019.
- 2 Forbes, Coronavirus Career Advice, 1er avril 2020.
- 3 Health and Safety Executive UK, Homeworkers.
- 4 Deloitte, 2018 Global Human Capital Trends.

### **L'auteur**

*Andrew Mills a rejoint Gen Re en 2019 en tant que spécialiste associé de la gestion internationale des sinistres. Il travaille actuellement au sein de segment Europe, Amérique latine et MOAN. Il s'intéresse particulièrement à la réadaptation professionnelle, à la réadaptation physique et à la gestion des sinistres « Incapacité ».*

Tel. +49 221 9738 975  
andrew.mills@genre.com



*The difference is...the quality of the promise.*

[genre.com](https://genre.com) | [genre.com/perspective](https://genre.com/perspective) | Twitter: @Gen\_Re

**General Reinsurance AG**  
Theodor-Heuss-Ring 11  
50668 Cologne, Germany  
Tel. +49 221 9738 0  
Fax +49 221 9738 494

**General Reinsurance AG – Succursale Paris**  
21, rue Balzac  
75008 Paris  
Tel. +33 1 5367 7676  
Fax +33 1 5367 4646

**Editors:**  
Andres Webersinke, [webersin@genre.com](mailto:webersin@genre.com)  
Ross Campbell, [ross\\_campbell@genre.com](mailto:ross_campbell@genre.com)

**Photos:** © getty images – Fokusiert, nensuria, Daisy-Daisy, HAKINMHAN, g-stockstudio

© General Reinsurance AG 2021

*This information was compiled by Gen Re and is intended to provide background information to our clients, as well as to our professional staff. The information is time sensitive and may need to be revised and updated periodically. It is not intended to be legal or medical advice. You should consult with your own appropriate professional advisors before relying on it.*