

RÉFLEXIONS SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LE SECTEUR DE L'ASSURANCE APRÈS LA COVID



STRONG UNIONS
TODAY AND TOMORROW

UNI FINANCE GLOBAL UNION



Fait en coopération avec le Veblen Institute



CONTENTS

1. ORGANISATION DU TRAVAIL : ÉTAT DES LIEUX AVANT LA PANDÉMIE	4
1.1. Définitions et considérations réglementaires	4
1.2 Statistiques	6
1.3. Des configurations typiques de l'organisation du travail	7
2. L'IMPACT DE LA PANDÉMIE DE COVID-19 SUR LE TRAVAIL	10
2.1. Combien ?	10
2.2. Quand ?	10
2.3. Comment ?	11
2.4. Comment les entreprises ont-elles géré les problèmes ?	13
3. L'INSTITUTIONNALISATION DU TRAVAIL HYBRIDE DANS L'ASSURANCE : OPPORTUNITÉS ET PROBLÈMES	16
3.1 Un problème de marchandage	16
3.2 Une série de problèmes ponctuels ?	18
4. LE RÔLE SOCIAL DE L'ASSURANCE EN (TROIS) QUESTIONS	20
4.1. La tarification équitable des contrats	20
4.2. L'assurance des pertes d'exploitation	21
4.3. Une charité ostentatoire ?	22
CONCLUSION	23
APPENDICE	26

La pandémie de CoViD-19 a eu des effets importants sur l'activité économique : le PIB a baissé au premier semestre 2020 dans tous les pays européens, et de nombreux secteurs économiques ont été très affectés. Les gouvernements ont répondu par des politiques économiques de soutien à l'activité pour procurer des revenus de substitution, notamment aux indépendants et aux salariés des secteurs affectés. Le secteur de l'assurance n'a connu aucune baisse d'activité, et certaines spécialités, comme l'assistance, ont même été intensément sollicitées alors que l'arrêt des transports aériens interrompait les vacances et les voyages d'affaires de nombreuses citoyennes européennes. Les rythmes de travail ont été bouleversés non seulement par le pic d'activité dans l'assistance, mais encore par la nécessité d'organiser le travail à domicile des employés pendant les confinements qui ont touché presque tous les pays européens du début du mois de mars 2020 jusqu'à la mi-2021¹. Alors que les questions d'organisation du travail jouaient un rôle marginal dans la communication institutionnelle des assureurs et de leurs organisations patronales (voir par ex. les documents édités par *Insurance Europe*, notamment **la présentation quantitative du secteur**), elles sont devenues centrales : la flexibilité a séduit une grande part des employés qui sont désormais intéressés à une organisation hybride (alternant les journées de présence au bureau et de travail à domicile) , tandis que les employeurs ont

pris la mesure du potentiel d'économies qu'ils pouvaient réaliser en diminuant leur surface de bureaux et en externalisant une partie des coûts variables. Ainsi, un grand bancassureur français qui construit actuellement son nouveau siège social à Paris a prévu de n'y installer simultanément que 60% du personnel qui y est rattaché : belle économie ! La négociation collective qui s'annonce doit décider du partage de ces économies de coûts et des gains de productivité, mais aussi des conditions qui feront de l'hybridation du travail un progrès mémorable ou une régression sociale. Si la question de l'organisation du travail est devenue en quelques mois centrale dans le secteur de l'assurance, elle ne doit pas faire oublier des interrogations de fond sur la justesse de la tarification (les confinements ayant changé de fait les termes du contrat, les primes devaient être ajustées), sur l'indemnisation des pertes d'activité et plus généralement sur le rôle social de l'assurance. Devant l'importance des enjeux symboliques, le législateur pourrait être tenté de jouer son rôle, au moment même où le cadre Solvabilité II était déjà promis à une révision.

Ces sujets seront examinés dans l'ordre même de cette introduction en évoquant d'abord l'organisation du travail avant la pandémie (1.), puis l'effet de celle-ci (2.), les enjeux posés par l'institutionnalisation du travail hybride (3.), enfin la manière dont la pandémie a induit une réflexion sur le rôle social de l'assurance (4.).

¹ Voir par ex. https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19_lockdowns pour une chronologie détaillée.

1. ORGANISATION DU TRAVAIL : ÉTAT DES LIEUX AVANT LA PANDÉMIE

Pour présenter cet état des lieux, considérons d'abord les questions de définition et de droit (1.1.) avant de présenter des statistiques (1.2.) et de distinguer des configurations typiques dans l'organisation du travail (1.3.).

1.1. Définitions et considérations réglementaires

Avant la pandémie, le développement du télétravail était très variable d'un pays, d'un secteur et même d'une entreprise européenne à l'autre. Du point de vue du droit, environ 1/3 des pays de l'Union n'avaient ni cadre légal, ni accord collectif de niveau national : c'est notamment le cas dans notre échantillon de la Finlande (qui a toutefois des accords d'entreprise), de l'Irlande et du Royaume-Uni, mais aussi de la République Tchèque, ou de l'Espagne (qui avait toutefois un accord spécifique au secteur de l'assurance avant de voter une loi en septembre 2020). Cette diversité s'explique par l'instrument privilégié par l'Union Européenne dans ce domaine : plutôt

que de proposer une législation spécifique au télétravail (naturellement les directives sur le travail en général² s'appliquent), l'Union a choisi de laisser les partenaires sociaux (ETUC, BusinessEurope, CEEP and UEAPME) conclure un accord cadre (*Accord-cadre sur le télétravail*) en juillet 2002. C'était d'ailleurs la première fois qu'un accord entre partenaires sociaux était conclu au niveau de l'Union avec vocation à s'appliquer dans tous les Etats membres. Dans le secteur de l'assurance, cet accord cadre a été complété par la *Déclaration commune sur le télétravail des partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance* de février 2015.

² Ce sont notamment les Directive 89/391, OSH 'Framework Directive'; Directive 2009/104/EC - use of work equipment; Directive 92/58/EEC - safety and/or health signs; Directive 89/654/EEC - workplace requirements; Directive 89/656/EEC - use of personal protective equipment; Directive 90/270/EEC - display screen equipment; Directive 2003/88/EC- working time.

Etat membre	Loi	Accord national ou sectoriel	Accord d'entreprise	Contrats individuels
BE		✓	✓	(✓)
CZ				(✓)
DE	✓	✓	✓	
DK		✓	✓	✓
ES		✓	✓	
FI			✓	✓
EN	✓		✓	(✓)
LUX	✓	✓		
IE				✓
IT	✓		✓	✓
MT				(✓)
RO				(✓)
SE	✓	✓	✓	✓
SK	✓	✓	✓	✓
UK				✓

Tableau 1 – encadrement juridique du télétravail

Source : enquête auprès des syndicats membres

Légende : (✓) l'accord du salarié est nécessaire, mais le contrat individualisé n'est pas l'instrument principal pour organiser les modalités du télétravail qui est organisé de manière collective.

La mise en œuvre de cet accord cadre est extrêmement variable d'un pays à l'autre, comme en témoigne le tableau 1. Certains Etats disposent d'un cadre réglementé, d'accords nationaux ou sectoriels et d'accords d'entreprise qui norment le contrat que le salarié peut conclure avec son entreprise, tandis que d'autres n'ont pris aucune disposition pour encadrer les contrats individuels. Dans cette dernière catégorie, on trouve évidemment les pays anglophones mais aussi des pays comme

la Roumanie ou la République Tchèque, alors même que la Slovaquie a développé une approche normative à tous les niveaux. Certains pays européens apparaissent complètement dépourvus d'un encadrement du télétravail, alors qu'il est bien entendu possible d'introduire des clauses ad hoc dans le contrat de travail : est-ce à dire que le télétravail y constitue une rareté ? Il convient évidemment de consulter les statistiques pour établir les faits.

Avant de présenter des statistiques, on doit toutefois opérer une mise au point en raison de la diversité des situations qui sont décrites par l'expression « télétravail ». Il convient en effet de faire deux distinctions :

- D'une part entre le *télétravail* et le *travail à domicile*. Le premier suppose une organisation spécifique avec une infrastructure matérielle et logicielle de réseau et un matériel d'accès dédié qui instaure une continuité avec l'environnement de travail de l'entreprise (ce qui suppose la prise en charge par l'employeur des frais afférents). Le second peut désigner le cas d'un professeur qui corrige des copies, d'une assistante maternelle ou d'un professeur de piano qui reçoit des enfants à son domicile. Si ces deux catégories sont parfois confondues dans les statistiques³, le télétravail seul représente une innovation avec un potentiel de transformation de l'activité. Le travail à domicile existe depuis la préhistoire et il ne constitue pas en soi un progrès.
- D'autre part il faut distinguer entre le travail à distance *occasionnel* et un télétravail *régulier* : on peut prendre une journée par mois pour traiter des dossiers chez soi, mais pour des périodes plus longues, il faut une organisation qui correspond au télétravail.

Dans le secteur de l'assurance en particulier, la première distinction pourrait être illustrée par le fait qu'il existe des métiers qui ont vocation à s'exercer en dehors de l'entreprise : une partie des commerciaux étaient itinérants avant le développement des TIC, et si les outils numériques mis à leur disposition peuvent changer la manière concrète dont ils font leur travail, il n'y a pas de transformation

radicale en perspective, comme ce serait le cas pour des collaborateurs habitués à travailler au bureau et qui pourraient désormais travailler depuis chez eux. Mais justement, que sait-on de la prévalence du télétravail, c'est-à-dire de la manière dont les TIC sont en train de transformer l'organisation du travail pour ceux qui vont encore au bureau ?

1.2 Statistiques

L'enquête périodique d'Eurofound sur les conditions de travail des Européens menée en 2015 avait permis d'obtenir une représentation plus homogène que les diverses enquêtes locales qu'elle recense. La figure 1 présente ainsi la proportion des employés pratiquant le télétravail dans chaque état membre :

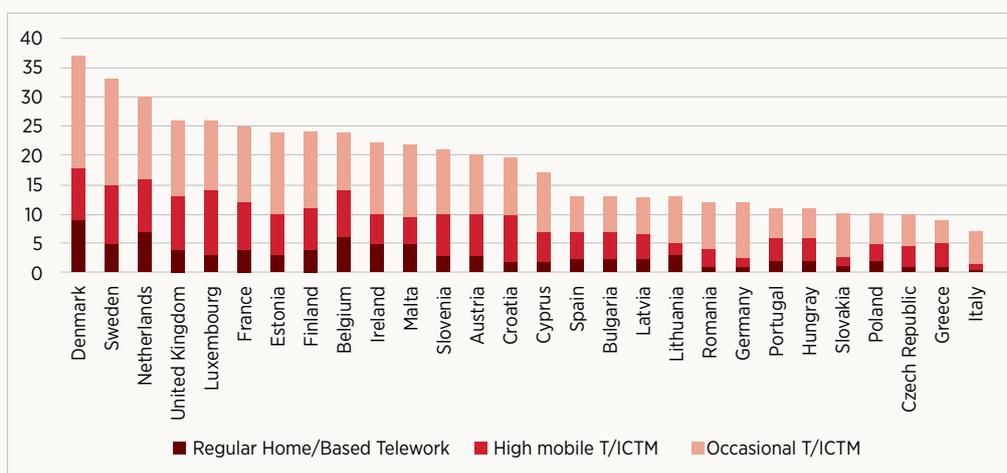


Figure 1 - proportion des employés pratiquant le télétravail dans chaque Etat membre

Source : données Eurofound (2016), graphique Eurofound et OIT (2017)

³ Sur cette distinction voir notamment Eurofound et OIT (2017).

Ces données offrent une image probablement plus judicieuse que les données annuelles fournies par Eurostat, qui mettent la Suède pratiquement au même niveau que l'Allemagne, alors que la plupart des études empiriques sur le sujet montrent que la première a développé le télétravail bien plus que la seconde. Malheureusement la *Sixième enquête européenne sur les conditions de travail* qui a permis de constituer ces données ne s'est pas intéressé aussi aux pays de l'Espace Economique Européen : cela aurait toutefois pu constituer des points de comparaison utiles.

Que penser de ces données agrégées par Etat membre ? Elles pourraient refléter aussi bien (1.) une structure économique particulière à chaque Etat membre que (2.) une tendance générale au télétravail dans cet Etat membre. En effet, la disposition au télétravail n'est pas la même pour tous les emplois : les agriculteurs, par exemple, doivent aller sur le champ s'occuper de leurs cultures ou de leurs bêtes ; les mineurs ne peuvent extraire le minerai que dans leur mine, etc. Ces dispositions particulières de postes de travail s'agrègent finalement à l'intérieur des secteurs, et il semble évident que l'agriculture est moins prédisposée par nature au télétravail que les services informatiques. Toutefois, les prédispositions ne se traduisent pas systématiquement par un recours au télétravail effectif. On mesure cet écart, par exemple, en comparant deux études dont l'une considère le *potentiel* de télétravail et l'autre le télétravail *effectif*. La première est due à McKinsey sur des données étasuniennes⁴ : elle place le **potentiel de télétravail dans la finance et l'assurance entre 76 et 86% des effectifs**. Du point de vue effectif, le Joint Research Center de la Commission Européenne a mesuré dans le secteur des activités financières et d'assurances 5% des employés en télétravail régulier et 17% occasionnellement (Milasi et al. 2020), ce qui est plutôt dans le bas de la

distribution pour les services (voir graphiques en annexe). On peut donc dire qu'il y avait **avant la pandémie un écart important entre le potentiel pour le télétravail et le recours effectif au télétravail dans le secteur de l'assurance**. C'est d'ailleurs ce qu'a prouvé la pandémie puisque le recours au télétravail a bondi. Mais avant d'y venir, essayons de comprendre les raisons qui limitaient le recours au télétravail dans le secteur de l'assurance

1.3. Des configurations typiques de l'organisation du travail

Le travail de Milasi et al. (2020) analyse le recours au télétravail à l'échelle des Etats membres comme une conséquence de la structure industrielle : « Il n'est pas surprenant qu'en 2019, le télétravail ait été structurellement plus répandu dans les pays - tels que la Suède, la Finlande et le Danemark - dont la part d'emploi dans les services à forte intensité de connaissances et de TIC est plus importante⁵ ». Comme les secteurs désignés correspondent à des emplois très qualifiés, on pourrait être tenté de penser que c'est donc la qualification de la main-d'œuvre qui dicte le recours au télétravail, mais les mêmes auteurs indiquent après avoir discuté quelques exemples que « les travailleurs d'une profession donnée peuvent avoir plus facilement accès au télétravail dans certains pays que dans d'autres, en fonction des styles de gestion et de contrôle, de l'organisation du travail et des politiques propres à chaque pays concernant certains aspects tels que la flexibilité du travail. »⁶

Puisque le recours au télétravail est influencé par des facteurs propres aux Etats membres, aux secteurs d'activité, peut-être même aux entreprises elles-mêmes, on doit se demander si (A.) la situation du secteur de

⁴<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries#>

⁵ "It is not surprising that in 2019 telework was structurally more widespread in countries - such as Sweden, Finland, and Denmark - with larger shares of employment in knowledge- and ICT-intensive services.

⁶ "...workers in a given occupation can have more access to telework in some countries than in others depending on management and supervisory styles, the organisation of work, and country-specific policies regarding aspects such as work flexibility. »

l'assurance reflète la moyenne de chaque Etat membre où si (B.) il existe des tendances propres au secteur ; réciproquement on peut aussi se demander (C.) s'il existe assez d'éléments commun pour penser que le secteur de l'assurance présente en fait (et non seulement en droit) des caractères généraux du point de vue du recours au télétravail. Comme il n'existe pas de statistiques européennes homogènes sur le recours au télétravail dans l'assurance, nous avons proposé aux membres d'UNI Europa un questionnaire sur la situation de leur entreprise (le questionnaire figure en annexe). Il convient toutefois d'indiquer que l'interprétation de la partie de l'enquête portant sur la période qui a précédé la pandémie est délicate, car la distinction entre télétravail et travail à domicile n'est pas toujours claire dans les réponses : elle dépend du référent des répondants qui n'est pas homogène dans l'Union Européenne, précisément parce que le télétravail n'est pas pratiqué uniformément. Ainsi quand un Luxembourgeois répond que le télétravail n'est pas pratiqué au Luxembourg, il n'exclut pas nécessairement quelques jours par mois de travail à domicile ; au contraire d'un Italien dont le zéro vaut effectivement zéro.

Muni de ces précautions, on peut lire les réponses à l'enquête menée auprès des syndicats membres d'UNI Europa : il alors apparait que dans beaucoup d'Etats membres, **le télétravail dans l'assurance était réservé à des catégories de travailleurs qui avaient su obtenir un traitement particulier en faisant valoir la rareté de leurs compétences.** Ainsi, au Royaume-Uni, ce sont essentiellement « les managers et les informaticiens » qui étaient autorisés à télétravailler. En Suède, où le télétravail est en moyenne particulièrement développé, il est dans l'assurance réservé aux emplois qui ont des interactions limitées avec les clients comme « les gestionnaires de projet, les développeurs, les actuaires, les experts » et « chez les cols blancs, on a vu que les parents travaillent plus volontiers à domicile quand les enfants sont malades qu'ils ne le faisaient dans les années 2000. » En Espagne, cet état de fait qui réserve le télétravail aux catégories les mieux rémunérées est résumé par l'expression : « c'est un privilège pour certains travailleurs ».

Ce « régime de privilège », où le télétravail est réservé au *happy few*, n'est pourtant pas universel pour deux raisons :

- d'une part, tout le travail effectué en dehors des locaux de l'entreprise n'est pas considéré comme privilégié, parce qu'il existe une distinction entre *télétravail* et *travail itinérant* qu'on a déjà évoquée. Cette distinction est, par exemple, inscrite dans la réglementation en Allemagne : quand on parle de télétravail (*Telearbeit*), cela signifie que l'employeur prend à sa charge tous les coûts de projection du bureau tandis que dans le cas du travail itinérant (*mobile Arbeit*), certains frais sont pris en charge, mais le salarié doit faire son affaire du reste. Or c'était depuis toujours la situation des commerciaux dans l'assurance, et beaucoup d'employés de bureau n'envient pas spécialement la vie des commerciaux. C'est d'ailleurs autant en référence aux servitudes de l'itinérance que du travail de bureau qu'on peut parler de « régime de privilège » pour les *véritables* télétravailleurs.
- d'autre part, nos camarades belges nous donnent une importante clé de lecture de la complexité du secteur, en décrivant une situation où « pour la grande majorité » (des entreprises) « tous les travailleurs dont les fonctions le permettent » ont la possibilité de télétravailler tandis que « dans une minorité » d'entreprises, cette option est réservée aux « cadres de direction ».

On peut donc considérer que le niveau de télétravail dans un Etat membre donné dépend du *mix* entre d'une part les entreprises qu'on va appeler *conservatrices* qui pratiquent le régime de privilège et d'autre part les entreprises plus progressives

qui autorisent « tous les travailleurs dont les fonctions les permettent » à télétravailler, en général de manière occasionnelle (soit 1 à 2 jours par semaine). Le tableau 2 résume l'état des lieux tel qu'il résulte du sondage effectué auprès des syndicats.

Etat membre	Régime dominant	Évaluation quantitative	Rappel taux TT national
BE	TT 1 à 2 jours par sem.	3	24%
CZ	quasiment rien	0	10%
DE	régime dual		12%
DK	régime variable		37%
ES	régime de privilège	1	13%
FI	TT 1 à 2 jours par sem.	3	24%
EN	régime variable		25%
LUX	quasiment rien	0	26%
IE	TT 1 à 2 jours par sem	3	22%
IT	quasiment rien	0	7%
MT	quasiment rien	0	22%
NO	variable		n.d
RO	quasiment rien	0	12%
SE	régime de privilège	1	33%
SK	TT 1 à 5 jours par mois	2	10%
UK	régime de privilège	1	26%

Tableau 2 – évaluation du recours au télétravail dans le secteur de l'assurance⁷

Source : enquête auprès des syndicats membres

On a distingué 4 types de régime dominant dans le secteur de l'assurance qui font l'objet d'une évaluation quantitative pour être confrontés au taux national de télétravail (régulier + occasionnel). Si l'appréciation dans le secteur semble conforme au taux moyen pour certains Etats membres – faible en Italie, en Roumanie et en Tchéquie, assez élevé en Belgique, en Finlande et en Irlande – certains Etats ne sont manifestement pas

alignés. Ainsi la Suède et le Luxembourg qui sont plutôt en avance dans le déploiement du télétravail *en général* sont-ils en retard relatif dans le secteur de l'assurance, ce qui n'empêche évidemment pas un travail à domicile occasionnel.

Cet Etat des lieux contrasté a été fortement perturbé par l'irruption de la pandémie.

⁷ L'enquête a fait émerger *trois* types d'organisation du travail. Par ordre croissant de diffusion : a. presque rien, b. un régime de privilège appliqué aux employés privilégiés, et c. un quota de journées par mois ou par semaine pour presque tous les travailleurs. Toutefois, dans un pays donné, l'organisation du travail à distance n'est pas nécessairement identique d'une entreprise à l'autre aussi on a identifié un « régime dominant ». Pour la France et l'Allemagne, l'enquête ne permet pas de déterminer un régime dominant. La colonne suivante présente une quantification approximative du régime dominant, où « presque rien » = 0, « régime de privilège » = 1, etc. L'intérêt de cette quantification est de permettre une comparaison facile avec le taux de télétravail dans le pays concerné, qui est rappelé dans la dernière colonne du tableau.

2. L'IMPACT DE LA PANDÉMIE DE COVID-19 SUR LE TRAVAIL

Dès le mois de février 2020, des entreprises ont commencé à adopter des protocoles sanitaires impliquant le maintien à domicile d'une partie des employés pour lesquels on a déployé dans l'urgence des moyens de continuer à travailler à domicile : (1.) combien ? (2.) Quand ? (3.) Comment ? Et plus précisément comment les entreprises ont-elles géré les situations nouvelles (4.) ?

2.1. Combien ?

Quand on évoque le pourcentage d'employés du secteur européen de l'assurance travaillant à domicile pendant les confinements, les chiffres sont généralement de l'ordre de 85 à 98%⁸ pendant les confinements obligatoires. Si la très grande majorité des employés à des postes administratifs ont pu travailler depuis leur domicile, certaines professions, comme les experts, ont ajourné les visites aux clients dans l'attente des jours meilleurs, tandis que d'autres ont dû continuer à assurer par exemple l'ouverture des bureaux pour en garantir l'accès à ceux qui en avaient besoin. De manière générale, durant les fermetures décidées par l'autorité politique, les entreprises d'assurance ont appliqué les consignes et protégé leurs employés en leur permettant de travailler depuis leur domicile. Des exceptions ont été fortement médiatisées, notamment en France⁹, au point que la ministre du travail avait dénoncé explicitement le « relâchement ... de la banque et de l'assurance... »¹⁰.

2.2. Quand ?

La dynamique est difficile à suivre précisément car deux phénomènes interfèrent : la chronologie des confinements successifs d'une part, et d'autre part une certaine fatigue du travail à domicile. En ce qui concerne le premier point, il y a de fortes différences entre les pays européens : si la plupart ont connu entre 100 et 200 jours de confinement obligatoire¹¹, la Suède est connue pour n'avoir pas procédé à un confinement obligatoire, et l'Espagne et la Roumanie n'ont eu qu'un seul confinement (de mars à mai 2020) pour une cinquantaine de jours au total tandis que l'Irlande en a imposé 227 jours. Entre deux confinements, les salariés ont pu retourner à leur bureau : le ministère français du travail par exemple a calculé que le pourcentage de télétravailleurs à la mi-2020 avait baissé de moitié dans les services financiers et l'assurance (voir graphique annexe 3) par rapport à la fin mars. Ce retour au bureau s'explique évidemment par la volonté de l'encadrement de reprendre la main après une période de

⁸ Source : enquête auprès des syndicats membres d'UNI Europe.

⁹ Revert Y. 2021. "Niort : épinglée sur le télétravail, la Macif se défend ". *La Nouvelle République*. 2 March. Téléchargé de : <https://www.lanouvellerepublique.fr/niort/niort-epinglee-sur-le-teletravail-la-macif-se-defend>

¹⁰ Thouet N. 2021. « Télétravail : le gouvernement pointe un "relâchement" dans l'assurance ». *Argus de l'assurance*. Téléchargé de : <https://www.argusdelassurance.com/les-assureurs/federations/teletravail-le-gouvernement-pointe-un-relachement-dans-l-assurance.177529>

¹¹ See e. g. https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19_lockdowns

dessaisissement¹², même si de l'avis même des salariés, de nombreux employés ont été heureux de renouer avec la vie sociale qui entoure le travail et de renouer avec la facilité des contacts directs. Certains salariés, notamment les plus vulnérables, mais aussi ceux qui ont fait l'expérience immédiate de la CoViD, ont toutefois pu souhaiter prolonger le travail à distance entre les confinements.



2.3. Comment ?

Faut-il parler de travail à domicile ou de télétravail ? Il est bien évident que dans les premiers jours, même les entreprises les plus prévoyantes ont déployé dans l'urgence leurs salariés à domicile pour évoluer progressivement vers des méthodes d'organisation pérennes qui permettent un véritable télétravail. Reste que nous avons pu identifier une série de difficultés : la

formation des personnels aux nouvelles méthodes, la prise en charge de l'équipement et des frais de fonctionnement (notamment de connexion), la couverture des risques liés au télétravail. Le tableau 3 résume les informations fournies par l'enquête auprès des syndicats membres d'UNI Europa Finance. Considérons chaque item séparément :

- Formation des personnels – on comprend que la décision soudaine de confiner ait rendu le déploiement d'une politique de formation difficile. En outre la manifestation explicite de difficultés avec les matériels et les logiciels nécessaires au travail à domicile semble avoir été exceptionnelle. Toutefois, dans une perspective de durabilité, il est évidemment nécessaire de former les personnels afin d'éviter la fracture numérique, c'est-à-dire le sentiment d'indignité qui touche ceux qui n'osent pas révéler leurs difficultés vis-à-vis de méthodes de travail pour lesquelles ils n'ont pas été formés.
- Fourniture de matériel – les entreprises ont généralement fourni le matériel informatique (y compris les accessoires comme les casques audio et les clés USB pour les sauvegardes ou les échanges sécurisés) et souvent prêté du matériel de bureau voire offert une dotation. Reste que le mobilier de bureau est parfois resté à la charge des employés et – faut-il le dire ? – les entreprises n'ont pas offert à leurs salariés une pièce en plus dans leur logement pour travailler !
- Connexion internet – les attentes sur ce point sont très variables. Dans certains pays européens, les entreprises considèrent que c'est aux salariés de s'équiper, tandis que dans d'autres, tout au moins dans certaines entreprises de certains pays, l'employeur considère normal de fournir à ses employés une connexion physique (via une clé 4G ou une prise en charge d'un abonnement à une ligne fixe dédiée) en plus d'un protocole comme un VPN.

¹² Fana et al. 2020 rapportent p. 19 comment le travail à domicile en temps de confinement a donné lieu à des pressions accrues : « Les travailleurs peu qualifiés (des opérateurs de centres d'appels, tant dans le télémarketing que dans les compagnies d'assurance) ont également ont également signalé une augmentation substantielle du contrôle exercé par les superviseurs, qui prend très souvent la forme d'un enregistrement et d'une écoute de leur activité : "Nous sommes écoutés très souvent, au moins deux fois par jour... normalement, nous sommes écoutés deux fois par mois, c'était différent, et on avait deux contrôles de courrier par mois..."
Low-skilled workers (call center operators both in telemarketing and insurance companies) also reported a substantial increase in supervisors' control which very often take the form of recording and listening their activity: "We are monitored to very often, at least twice a day... normally we are listened to twice a month, it was different, and we had two mail checks per month..."

- Support – à l’heure où les cybercriminels se concentrent sur les services publics et les entreprises disposant de réseaux physiques de distribution (comme en témoignent l’attaque contre Colonial Pipeline en mai aux Etats-Unis ou le dernier rapport IOCTA¹³), le déploiement du travail à domicile par les entreprises d’assurances n’était pas a priori la cible préférée des logiciels malveillants et des rançongiciels. Reste que certains employés, notamment en Espagne, ont été victimes de ce genre de problèmes, qui pourraient être amenés à se développer et constituer un véritable frein à la pérennisation du télétravail. Il n’est pas certain que tous les répondants à l’enquête d’UNI Europa Finance aient intégré la possibilité de ce risque. Pourtant, ces problèmes révèlent qu’il est **malheureusement possible d’imputer formellement à une personne une déficience d’une organisation**, comme en témoignent des pannes d’internet attribuées à l’action d’un seul utilisateur¹⁴. Les cyberrisques posent donc de manière générale la question du **partage de la responsabilité civile dans le travail à distance, pour des dommages potentiellement importants**.

Country	Provide sufficient training?	Provide appropriate equipment?	Ensure adequate internet connection?	Provide adequate support?	Leave employees some costs to cover? some costs such as furniture
BE	✓	✓	✓	✓	
CZ	X	✓	X	✓	X
DE	{✓}	✓	X	✓	X
DK	✓	✓	✓	✓	X
ES	X	X	X	X	✓
FI	X	✓	✓	✓	X
EN	✓	{✓}	✓	✓	IT hardware provided
LUX	✓	✓	✓	✓	X
IE	X	{✓}	variable	X	X
IT	✓	✓	✓	✓	variable
MT	X	X	X	X	variable
NO	X	✓	X	X	~€500 allowance
RO	X	some	X	✓	some
SE	✓	{✓}	✓	✓	X
SK	X	{✓}	{✓}	variable	IT hardware provided
UK	X	✓	X	✓	X

Table 3 - When deploying work-from-home did the companies..
Source : enquête UNI Europa Finance

- En fin de compte, la question du partage des coûts est l’objet d’une grande variabilité dans les réponses car il n’y a pas d’ancrage des attentes, alors même que l’accord cadre de 2002 était explicite sur ce point (l’employeur doit prendre en charge le matériel et les coûts directs).

¹³ EUROPOL 2020. Internet Organized Crime Threat Assessment Report. Downloaded from : <https://www.europol.europa.eu/activities-services/main-reports/internet-organised-crime-threat-assessment-iocta-2020>, see e. g. p. 25.

¹⁴ Voir par ex. <https://www.theguardian.com/technology/2021/jun/09/fastly-says-single-customer-triggered-bug-that-caused-mass-outage>

Ces considérations sur la variabilité des attentes d'une part et de l'appui effectivement fourni par les entreprises d'autre part montrent sans doute possible que **la pérennisation du travail à distance doit faire l'objet d'un encadrement par**

la négociation collective pour éviter la marginalisation de certains salariés et les développement d'inégalités au travail d'autant plus intolérables que le travail à distance les dissimule au regard de tous.

2.4. Comment les entreprises ont-elles géré les problèmes ?

L'enquête UNI Europa Finance a en outre révélé une autre série de difficultés, liées au management en temps de crise, qui sont présentés dans le tableau 4.

Country	Workload variations?	Supervisory pressure on employees?	Overall working time?	Productivity assessments?
BE	✓	✓	X	+
CZ	✓	(✓)	✓	✓
DE	✓	(✓)	(✓)	~
DK	✓	✓	(✓)	- —
ES	X	X	✓	X
FI	(✓)	(✓)	(✓)	~
EN	✓	✓	X	~
LUX	✓	(✓)	(✓)	+
IE	✓	X	X	X
IT	✓	X	X	X
MT	(✓)	✓	✓	X
NO	(✓)	(✓)	X	X
RO	✓	✓	✓	X
SE	✓	✓	✓	X
SK	✓	✓	(✓)	X
UK	(✓)	()	(✓)	n.d

Tableau 4 - How did companies manage...
Source : enquête UNI Europa Finance

Legend:

- ✓ No problem reported
- (✓) Few problems often mitigated with time
- X Recurring problems left unsolved
- 0 No change to accommodate circumstances
- +
- — Flat productivity
- ~ Productivity increasing then reverting to pre-crisis level

Si on regarde le détail des items figurant dans ce tableau :

- La gestion des **modulations de charge** pour faire face à la réorganisation du travail n'a pas toujours été optimale. Dans certains pays européens, un temps d'apprentissage a été nécessaire, en particulier pour restaurer la confiance et tout simplement la communication perturbées par les circonstances. Ailleurs, une difficulté importante est née de la prise en compte des contraintes liées à la garde d'enfants : certains rapportent que le management n'a pas su tenir compte des situations, ce qui a abouti à surcharger les parents de jeunes enfants (en particulier au Royaume-Uni) ; d'autres au contraire (notamment en Espagne) indiquent que la répartition du travail a été excessivement favorable aux parents de jeunes enfants, en répercutant leur charge de travail sur les collègues sans enfant à la maison. Ces difficultés ont entraîné localement un sentiment d'arbitraire désagréable.
- L'évolution des conditions de travail a pu conduire à une **augmentation de la pression** sur les employés : en plus des problèmes liés à la répartition du travail déjà évoqués, la nécessité d'atteindre les objectifs a pu conduire les managers à « des abus au niveau du droit à la déconnexion ». Ces problèmes ne sont pas généralisés, mais c'est justement leur caractère sporadique qui appelle des solutions adéquates si le télétravail doit se généraliser.
- L'évolution du **temps de travail** est très souvent (mais pas universellement) à la hausse en raison de deux mécanismes psychologiques quasi universels : d'une part la tendance des travailleurs isolés à sauter les pauses qui dans un cadre collectif permettent des échanges récréatifs mais aussi professionnels ; d'autre part beaucoup de travailleurs ancrent leur évaluation du temps de travail en intégrant les temps de transport. Cela constitue évidemment un vecteur d'inégalités et de pressions pour l'avenir, et certainement un point à surveiller.
- Enfin les **mesures de productivité** ont révélé deux séries de faits : d'une part, les entreprises ont rarement changé la métrique pour évaluer la contribution de leurs employés. C'est évidemment ce qui explique la difficulté de l'encadrement à tenir compte des situations spécifiques. D'autre part, la productivité elle-même a manifestement suivi des évolutions contrastées : dans des Etats membres où le temps de travail a peu varié, la productivité n'a pas changé (ce fut le cas notamment à Malte, en Roumanie, en Tchéquie). En revanche, dans les entreprises¹⁵ où le télétravail s'est généralisé, avec de longues phases d'éloignement des collègues et de perte des repères habituels, la productivité a augmenté avec le temps de travail (comme au Danemark et au Luxembourg), au prix parfois d'une baisse ultérieure liée à la fatigue : c'est le cas explicitement en Allemagne, en Finlande et en France.

¹⁵ Les résultats de l'enquête UNI Europa Finance ont été présentés par pays, mais dans un même pays, il peut exister des différences significatives d'une entreprise à l'autre, comme le montre la notion de régime « dominant » dans le tableau 2.

La pandémie a manifestement montré les limites de l'improvisation en matière de management du travail à domicile :

problèmes d'équité dans la répartition du travail et dans la mesure des contributions des salariés, tendance au surtravail, et surtout difficulté pour les managers à repérer les

problèmes et à les résoudre à distance.

Malgré Les difficultés, **les salariés sont plutôt satisfaits** de l'augmentation de la part du travail à domicile pour au moins deux séries de raisons :

- Une série de raisons est explicite. Comme on peut s'y attendre, le travail à domicile permet plus de flexibilité dans l'organisation des emplois du temps, ce qui est particulièrement important pour les employés ayant des personnes à charge. Le travail hybride (dont le rythme modal semble être deux jours à domicile pour trois jours dans l'entreprise par semaine) paraît désormais la modalité privilégiée par les partenaires sociaux pour envisager l'avenir, et les salariés considèrent cela comme un gain net.
- Même si les salariés ne l'indiquent pas toujours, il est certain que la comparaison de leur situation avec celle des indépendants, ou des travailleurs de première ligne, les conduit à en mesurer les avantages... du moins tant que les limites que nous avons évoquées demeurent à l'état de *risques* sans se concrétiser. C'est pourquoi il est absolument nécessaire d'anticiper le développement du *travail hybride* qui semble plébiscité en analysant les problèmes qui n'ont pas été résolus.



3. L'INSTITUTIONNALISATION DU TRAVAIL HYBRIDE DANS L'ASSURANCE : OPPORTUNITÉS ET PROBLÈMES

Si l'enquête réalisée auprès des syndicats a permis de prendre l'ampleur des risques, il n'en demeure pas moins que la généralisation du travail hybride peut apporter un gain net en termes de bien-être. Pour cela il faudra résoudre (1.) un problème de marchandage, (2.) une série de problèmes ponctuels sans oublier (3.) les enjeux sociétaux sous-jacents aux négociations qui ont déjà commencé dans de nombreux Etats membres, comme en témoigne par ex. De Biasio 2021.

3.1 Un problème de marchandage

Par « problème de marchandage » on entend qu'il s'agit de se partager entre les partenaires sociaux des gains qui sont constitués par des hausses de productivité

d'une part et d'autre part par des baisses de coûts. Tout cela n'est pas tout à fait simple à mesurer toutefois :

- Du côté de la productivité, on a déjà évoqué allusivement la « fatigue du télétravail », car il va de soi pour tous ceux qui l'ont connu que l'absence de l'entreprise entraîne des coûts de coordination qui se traduisent par un temps de travail accru – par exemple les conversations informelles autour de la machine à café doivent être remplacées par des réunions formelles chronophages – et donc une baisse de productivité. La dissolution des relations sociales avec l'absence du bureau entraîne aussi un inconfort psychologique qui affecte le salarié. Pour expliquer le jeu des interactions qui contribuent aux changements de productivité dans l'organisation du travail hybride, l'OCDE (2020) a proposé une représentation simple et explicite (figure 2).

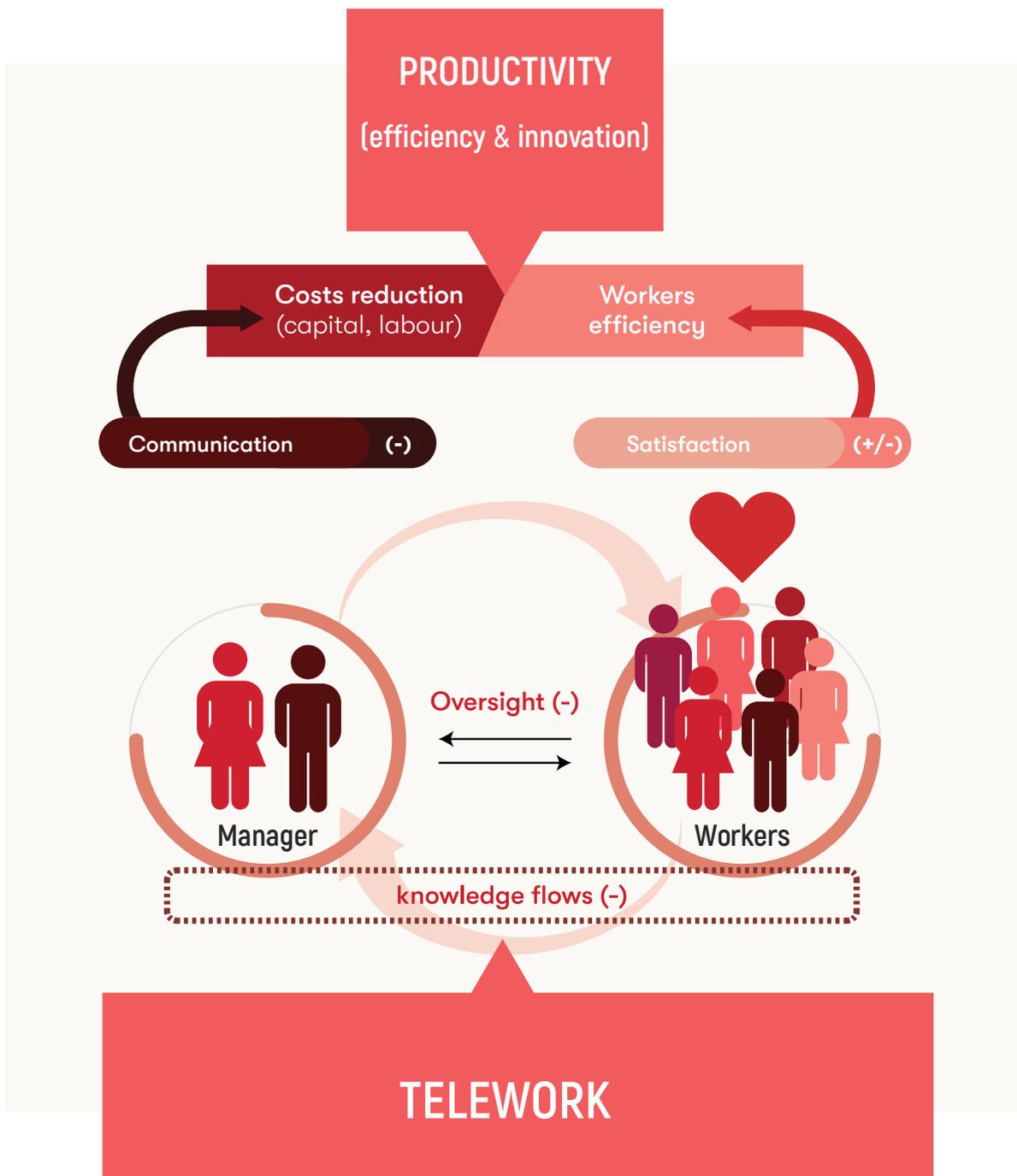


Figure 2 - travail hybrides et productivité : quels mécanismes sont à l'œuvre ?

ITC infrastructure

On voit que le télétravail diminue l'échange d'information et la possibilité de communication entre les travailleurs et les managers et complique la supervision, ce qui diminue la productivité, toutefois la satisfaction que procure la flexibilité dans l'organisation du temps améliore la disponibilité et l'efficacité, bref la productivité

des salariés. La composition de ces effets produit en général une courbe en U inversé : on considère en effet que l'introduction du télétravail augmente la productivité jusqu'à un certain point et qu'au-delà il est nuisible, ce que résume la figure 3 (inspirée de Bergeaud et al. 2021).

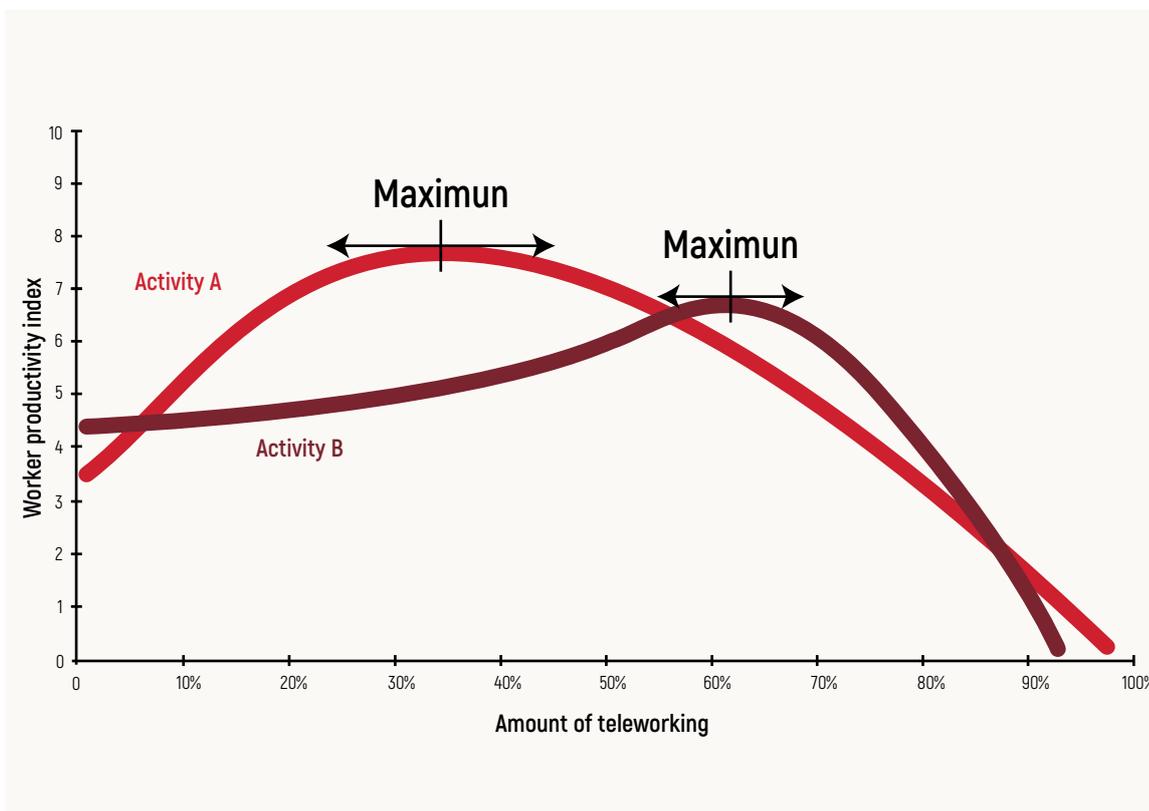


Figure 3 - la productivité du travail hybride : une relation en U inversé
Ce graphique est purement illustratif, les chiffres en sont imaginaires.

- La contribution du télétravail à la productivité varie d'une activité à l'autre. Il est illusoire de mesurer avec précision les courbes représentées ici, aussi on doit souvent faire confiance au ressenti des parties pour évaluer ce qui améliore la productivité et ce qui la dégrade.
- En ce qui concerne les coûts maintenant, le travail à domicile permet à l'entreprise d'externaliser une partie des coûts qu'elle encourt dans le travail au bureau : location des bâtiments, fluides, acquisition et fonctionnement des ordinateurs et réseaux. On pourrait ajouter des coûts cachés, qui correspondent aux risques habituellement supportés par l'entreprise : bris de matériel, pannes, cyberattaques, etc. Evidemment, le déplacement du travail à domicile doit s'accompagner d'une prise en charge de tous ces coûts.

L'accord cadre sur le télétravail de 2002 prévoyait déjà la prise en charge par l'employeur des coûts d'amortissement du matériel, des coûts « directement causé par le travail, notamment ceux relatifs aux communications », et des risques encourus

par le matériel, dans la mesure où le travailleur prend soin de l'équipement qui lui est confié. L'année écoulée a permis de désigner plus précisément les postes de coût et donc de les faire figurer dans les accords qui reste à signer.

3.2 Une série de problèmes ponctuels ?

De manière plus générale, l'accord cadre de 2002 entre les partenaires sociaux européens décrivait les **principes qui doivent garantir l'équivalence** entre les travailleurs à distance et les travailleurs opérant dans les locaux

de l'entreprise ou, dans le cadre du travail hybride, entre une journée dans l'entreprise et une journée à distance. Il s'agit notamment du respect de la volonté du travailleur, que l'expérience du télétravail d'une part et

d'autre part de la maladie peut avoir disposé à réclamer une part importante de télétravail. Du côté de l'employeur, il doit veiller à la protection des données par des politiques appropriées, respecter le droit à l'intimité des salariés, offrir des droits identiques en matière de santé, de formation, de droits collectifs mais aussi bien sûr imposer une charge de travail et une norme de performance équivalentes. On a vu précisément sur ce dernier point que certaines catégories de salariés avaient indiqué leur insatisfaction : en Finlande, le manque de confiance entre les salariés et l'encadrement

au début a finalement été surmonté, mais en Espagne ou au Royaume-Uni, la répartition du travail n'a pas été satisfaisante, notamment en raison de la difficulté à déterminer la charge de travail appropriée aux parents de jeunes enfants. Certains salariés ont aussi fait état de pressions de l'encadrement pour satisfaire des objectifs qui n'avaient pas été adaptés à la situation. Mais justement, **depuis 2002, l'expérience accumulée a permis de constituer un savoir-faire pratique et d'édicter au moins un principe nouveau :**

- Du côté du savoir-faire pratique, on peut citer par exemple la précieuse liste de vérification (checklist) de OIT (2020), conçue pour évaluer le déploiement du télétravail. Elle comporte notamment une série d'items relatifs à l'équilibre travail-vie privée.
- La notion de *droit à la déconnexion* est apparue en France dans le sillage d'une décision de la cour de cassation statuant en 2001 sur le cas d'un employé qui n'était pas joignable sur son téléphone mobile en dehors des heures de travail. Une loi de 2016 (la loi dite El Khomri, du nom de la ministre du travail) a consacré l'expression « droit à la déconnexion », qui s'est répandue depuis dans d'autres Etats membres de l'Union, par exemple dans la loi italienne de 2017 (art. 19), dans l'amendement récent au code du travail slovaque (février 2021) comme dans le code de bonnes pratiques proposé par le gouvernement irlandais (avril 2021). Eurofound (2020) propose un point récent sur le sujet.

Au-delà de la perception individuelle immédiate du travail et de son effet direct sur la vie du travailleur, on peut rappeler que **l'évolution du travail possède un pouvoir de transformation sociale globale** : ce peut être un **instrument de résorption des inégalités** de genre (les femmes sacrifient plus souvent leur carrière pour s'occuper des enfants, le télétravail peut permettre aux hommes de prendre une plus grande part de cette activité), des inégalités spatiales (les autoroutes de l'information peuvent désenclaver des régions mal desservies par les réseaux de transport), des inégalités de logement (les moins favorisés ont en général des temps de transport supérieurs), mais aussi de réduction des émissions et donc

de lutte contre le réchauffement climatique. Ce potentiel important justifie l'intérêt des pouvoirs publics pour la généralisation du télétravail. Dans le secteur de l'assurance, où le potentiel est immense (comme on l'a vu au § 1), on attend des gouvernements qu'ils soutiennent les salariés qui souhaitent opter pour l'hybridation de leur travail ou le télétravail intégral, mais naturellement pas qu'ils le leur imposent ou négligent celles et ceux qui restent travailler dans l'enceinte de l'entreprise !

Outre une remise en cause de l'organisation du travail, la pandémie a posé de plusieurs manières des questions sur le rôle social de l'assurance et sur sa régulation.

4. LE RÔLE SOCIAL DE L'ASSURANCE EN (TROIS) QUESTIONS

La pandémie a notamment ouvert trois débats importants pour l'assurance : la tarification équitable des contrats (et le remboursement du trop perçu des primes), l'indemnisation des pertes d'exploitation, la participation des assureurs à l'indemnisation des pertes macroéconomiques.

4.1. La tarification équitable des contrats

Les confinements ont imposé une baisse de la sinistralité, et même plus précisément une modification des termes du contrat, notamment en assurance automobile. Cela a été l'occasion de constater le contraste entre les cultures de l'assurance des différents Etats membres : ainsi en Suède, où les mutualistes ont une part de marché importante dans l'assurance automobile, le remboursement d'une partie des primes est si habituel que cela n'a suscité aucun commentaire en 2020. En Irlande, pratiquement toutes les entreprises ont remboursé environ un mois à leurs assurés. En Italie également, mais sous formes d'à-valoir sur leur prochain contrat. En France, une association de consommateur a mis en ligne une lettre type¹⁶ pour demander

le remboursement d'une partie de la prime **puisque le confinement modifiait les termes du contrat**. A la suite de cette initiative, des entreprises d'assurances mutuelles ont annoncé une série de mesures en faveur de leurs clients¹⁷ : seulement deux entreprises ont procédé à des remboursements systématiques, les autres ont proposé un gel du tarif en 2021. Enfin, une entreprise a opté pour une aide exceptionnelle à destination des « assurés en difficulté financière (demandeurs d'emploi ou perte de travail causée par l'épidémie de coronavirus) ». Vu la modicité de l'aide (75€ de ristourne sur un contrat) au regard des coûts de vérification, on peut légitimement se demander s'il ne s'agit pas plutôt d'une campagne de communication que

¹⁶ <https://www.quechoisir.org/lettre-type-coronavirus-demande-de-diminution-du-montant-de-la-prime-d-assurance-automobile-en-raison-du-confinement-n78879/>

¹⁷ <https://www.index-assurance.fr/coronavirus-quels-sont-les-assureurs-auto-qui-vont-rembourser-leurs-assures-10389.html>

d'une réduction correspondant à l'évolution du juste prix du risque.

Ces considérations peuvent sembler minimales au regard des enjeux de la pandémie. Toutefois, c'est **le même principe d'évaluation au juste prix des contrats qui est à l'œuvre dans la juste prise en charge du coût du télétravail**. Depuis ses origines, l'assurance joue un rôle social important dans la mesure objective des valeurs exposées aux risques (Heras et al. 2020). Une tendance récente est de théoriser une tarification fondée sur le consentement à payer (Malleray 2017) typique d'un comportement de monopole. Laurence Barry (2019) rappelle les enjeux actuels de l'objectivation des valeurs : on voit que la pandémie fournit encore une occasion de chercher la vérité des prix pour les assurés comme pour les salariés de l'assurance.

4.2. L'assurance des pertes d'exploitation

Un certain nombre d'entreprises de l'Union Européenne avait souscrit avant la pandémie des contrats multirisques prévoyant l'indemnisation des pertes d'exploitation en cas de fermeture, voire des contrats spécifiques. Beaucoup d'assureurs ont refusé de payer, au motif que l'élément déclencheur de la perte n'était pas un sinistre entraînant des dommages à l'outil de production, mais une décision administrative, exclue par nature... mais pas nécessairement par la rédaction des contrats. L'enquête auprès des syndicats membres d'UNI-Europa a permis de constater tout à la fois l'étendue du phénomène et l'opinion des acteurs de l'assurance sur ce sujet.

En Allemagne, au Danemark, en Espagne, en Finlande, en France et au Royaume-Uni, les assureurs ont souvent refusé de payer pour le motif évoqué ci-dessus. La justice a tranché

de manière diverse : au Royaume-Uni les assureurs ont été condamnés à payer par la cour suprême le 15 janvier 2021 (UKSC 2021). En Allemagne, en Finlande et en France, la rédaction des contrats a permis aux assureurs de l'emporter dans certains cas. Dans ce dernier pays, le sujet a donné lieu à une véritable comédie : les assureurs ont d'abord assuré communément qu'il était impossible de payer ; le ministre de l'économie a exhorté les entreprises à prendre leur part de l'effort national ; une seule d'entre elle a décidé de payer un montant forfaitaire (qui évoque plutôt une campagne de communication qu'une opération d'indemnisation) ; avec la multiplication des procédures judiciaires, l'autorité de contrôle a été chargée d'un rapport sur le sujet en mai 2020. Le rapport (ACPR 2020) a finalement montré que 93.3% des contrats excluaient de la couverture les épidémies ou les décisions administratives, que 4.1% des contrats étaient ambigus et que 2.6% des contrats entraînaient l'obligation pour les assureurs de payer. Les assureurs ont ensuite proposé des nouveaux contrats « pandémie » avec un montant d'indemnisation plafonné... qui n'ont intéressé personne.

Ces gesticulations contrastent fortement avec la clarté des principes exprimés par les adhérents dans l'enquête réalisée à l'occasion de ce rapport : « Nous considérons qu'il est problématique de couvrir un risque de pandémie par une assurance répondant aux critères de rentabilité économique, car les primes d'une telle assurance seraient probablement inabornables pour une partie [de ceux qu'elle intéresserait]. La coopération entre l'État et le secteur des assurances serait bonne afin d'offrir une protection appropriée des risques pour l'économie. » C'est en résumé le contenu du rapport sur le sujet de l'association de Genève (2021) qui montre justement que **la tarification actuarielle d'une assurance de perte opérationnelle la rend trop coûteuse pour une grande partie de ceux qui courent le risque correspondant**. C'est pour cette raison que les Etats en Europe ont mis en œuvre de plans de soutien massifs. Bref, il paraît approprié de couvrir

des risques spécifiques par des assurances de perte d'exploitation, mais une assurance tous risques en la matière est soit réservée au *happy few*, soit modérée dans son prix par le plafonnement de la couverture... ce qui nécessite encore l'intervention de l'Etat

4.3. Une charité ostentatoire ?

Si certains ont donc gagné la médaille du mauvais payeur, d'autres entreprises d'assurances ont évoqué par leurs dons le souvenir de la charité médiévale – celle qu'on pratique quand on craint de mourir en état de péché mortel – ou l'évergétisme des élites urbaines embarquées dans la contre-réforme, qui souhaitaient démontrer en finançant la construction d'hôpitaux leur capacité à gérer les affaires de la cité (Cavallo 1995). Ces rappels historiques sont justifiés par le fait que c'est en Italie qu'on a vu les entreprises financer les hôpitaux par des dons gratuits, et en Espagne que les ayant-droit des personnels de santé morts en combattant la CoViD ont reçu des assurances-vies gracieuses. En France, les assureurs qui souhaitent manifestement échapper à l'image rétrograde associé à l'exercice de la charité privée ont constitué un fonds de soutien à l'économie pour financer l'ajournement des loyers de leur locataires, la suspension des primes des leurs clients professionnels frappés par le ralentissement

comme assureur en dernier ressort. Nous voilà au moins prévenus pour la prochaine fois...

de l'activité économique, etc. On ne peut que louer ces bonnes intentions, mais à l'heure de négocier l'institutionnalisation du travail hybride, on attend plutôt des assureurs des comptes *justes* que le recyclage des profits indus dans des campagnes de promotion d'une responsabilité sociale autoproclamée.





CONCLUSION

La pandémie de CoViD-19 a montré le potentiel très élevé de télétravail dans l'assurance, mais aussi révélé les problèmes potentiels : allongement des journées de travail, mauvaise répartition du travail, formation qui pourrait être insuffisante, prise en compte variable des coûts du travail à domicile. Aujourd'hui, les salariés attendent une hybridation de leur travail, mais aussi la correction de ces problèmes auxquels ils ont consenti devant la pression de la nécessité et qu'il faut maintenant régler. Heureusement, une littérature de cas et de méthodologies existe pour approfondir la mise en œuvre de l'accord de 2002. Il faut comprendre qu'au-delà de la productivité et du bien-être des salariés, la transformation du travail, qui possède un très grand potentiel dans le secteur de l'assurance, peut être vecteur de la réduction des inégalités. Le rôle social de l'assurance comme activité d'évaluation et d'organisation de la couverture des risques est aussi souligné par la pandémie.

ACPR 2020. Garantie « pertes d'exploitation » : l'état des lieux de l'ACPR Downloaded from: <https://acpr.banque-france.fr/communiquede-presse/garantie-pertes-dexploitation-letat-des-lieux-de-lacpr>

Association de Genève 2021. Public-Private Solutions to Pandemic Risk Opportunities, challenges and trade-offs. Downloaded from: https://www.genevaassociation.org/sites/default/files/research-topics-document-type/pdf_public/pandemic_risks_report_web.pdf

Barry L. 2019. Justice or fairness? L'équité de l'assurance. Working paper of the Pari Chair. Downloaded from: <https://www.chaire-pari.fr/publications/#ouvrages>

Bergeaud A. et al. 2020. Séminaire emploi - "Le télétravail : cadre juridique et effets économiques". Downloaded from: <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Evenements/205cba8b-01ed-4a14-9995-05545c6723ac/files/21f09fda-ef9d-4475-b2af-930e7cce348b>

Bergeaud A. et al. 2021. Teleworking: how will it affect productivity? Downloaded from: <https://blocnotesdeleco.banque-france.fr/en/blog-entry/teleworking-how-will-it-affect-productivity>

Cavallo S. 1995. Charity and Power in Early Modern Italy. Benefactors and their Motives in Turin 1541-1789, Cambridge UP.

De Biasio F. 2021. As Member States take different approaches to regulating telework, will the EU bring them into line? Downloaded from: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/as-member-states-take-different-approaches-to-regulating-telework-will-the-eu-bring-them-into-line>

Eurofound (2016), Sixth European Working Conditions Survey 2015: Overview report, Publications Office of the European Union, Luxembourg

Eurofound and the International Labour Office (2017), Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. <http://eurofound.link/ef1658>

Eurofound (2020), Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Fana M. et al. 2020. Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study. European Commission Joint Research Center. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology 2020/11. Downloaded from: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/231343/1/jrc-wplet202011.pdf>

Heras AJ, Pradier P-C, Teira D. What was fair in actuarial fairness? History of the Human Sciences. 2020;33(2):91-114. doi:10.1177/0952695119856292

de Malleray Pierre-Alain, “Le marketing dans l’assurance : le tournant du digital”, *Revue d’économie financière*, 2017/2 (No. 126), pp. 145-168. DOI: 10.3917/ecofi.126.0145. URL: <https://www.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2017-2-page-145.htm>

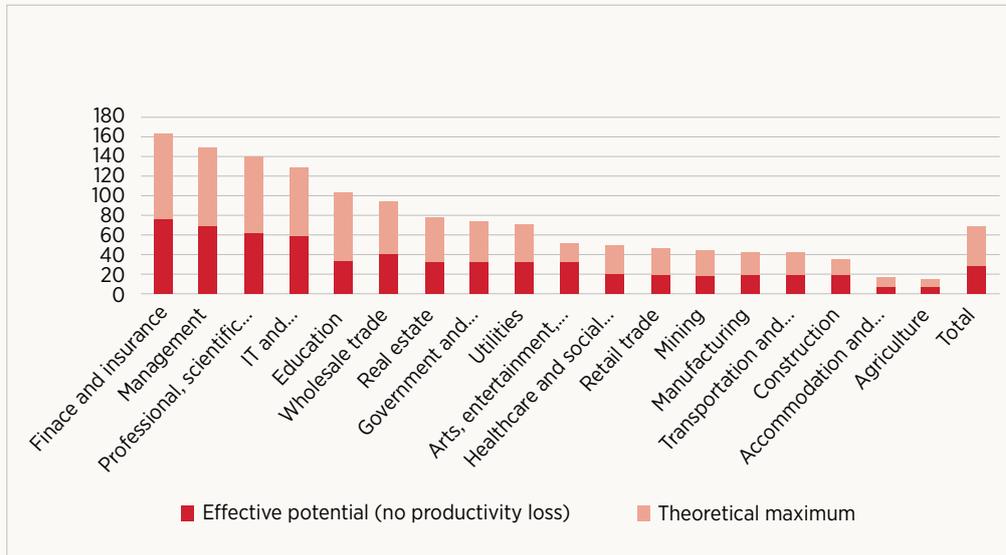
Milasi S, I González-Vázquez and E Fernandez-Macias (2020), “Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to”, JRC Science for Policy Brief.

OECD 2020. Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? Downloaded from: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>

ILO 2020. Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond - A Practical Guide. Downloaded from: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf

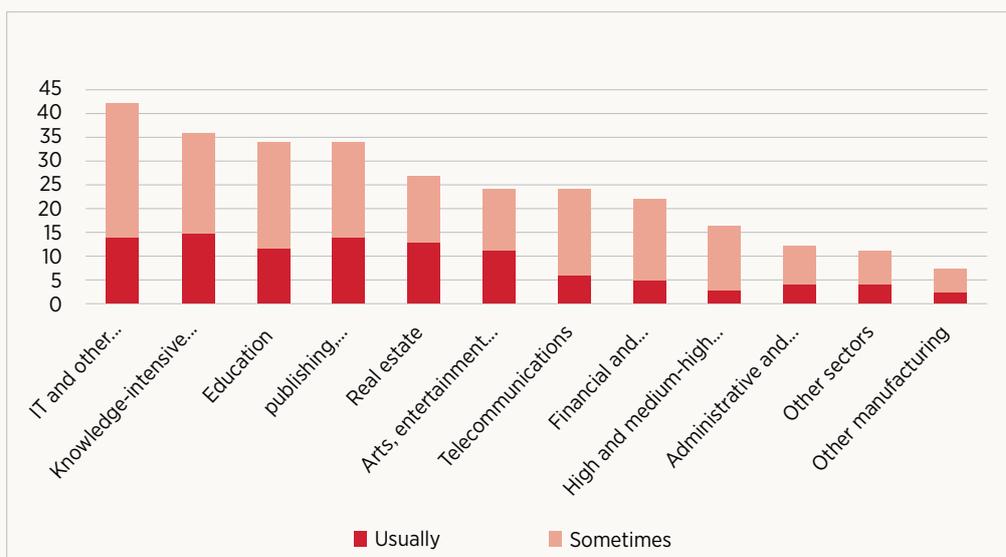
UKSC 2021. Judgment. The Financial Conduct Authority (Appellant) v Arch Insurance (UK) Ltd and others (Respondents). 15 Jan. 2021. Downloaded from: <https://www.supremecourt.uk/cases/docs/uksc-2020-0177-judgment.pdf>

APPENDICE



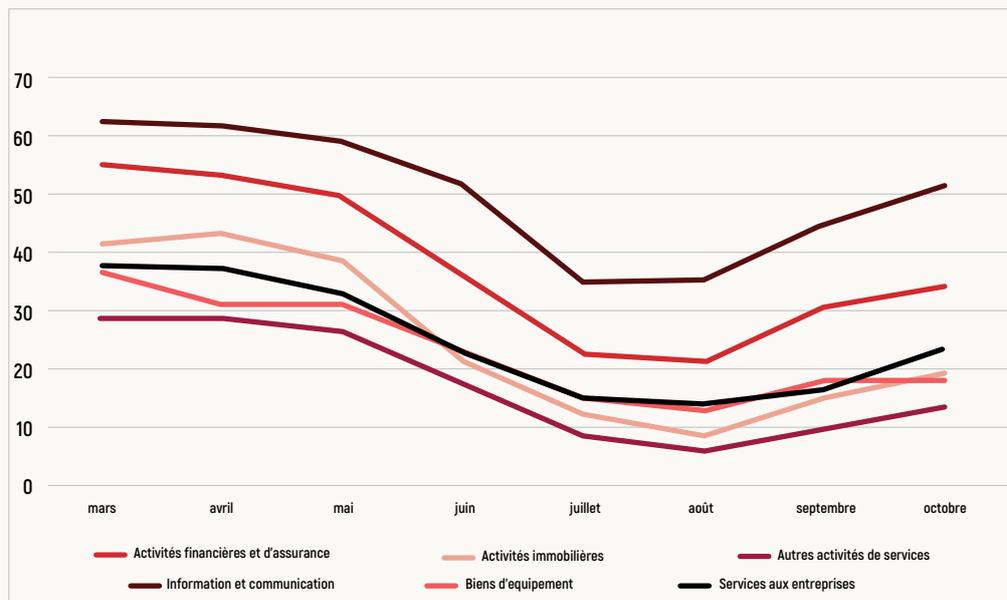
Potential share of time spent working remotely by sector in the US, %.
Source : McKinsey [2021]

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries#>



Prevalence of Telework by sector in the EU-27, %.
Source : Milasi S, I González-Vázquez and E Fernandez-Macias (2020), "Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to", JRC Science for Policy Brief.

https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf



PART DE TÉLÉTRAVAILLEURS
Figure 3 - part des télétravailleurs en France dans le temps
 Source : Bergeaud A. et al. 2020.
 Séminaire emploi - "Le télétravail : cadre juridique et effets économiques".
 Downloaded from:

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Evenements/205cba8b-01ed-4a14-9995-05545c6723ac/files/21f09fda-ef9d-4475-b2af-930e7cce348b>



This report was produced by Pierre-Charles Pradier, senior lecturer at the Paris 1 Panthéon-Sorbonne University.

For the finance sector of UNI Global Union,
<https://www.uniglobalunion.org/sectors/finance>

In collaboration with Veblen Institute,
<https://www.veblen-institute.org>

June 2021

