

Télétravail: une expérience vécue aujourd'hui par une majorité d'employés et d'employeurs

En Suisse, la plupart des salariés du secteur tertiaire ont pu vivre l'expérience du télétravail en raison de la crise sanitaire actuelle. Cet accomplissement des tâches professionnelles depuis le lieu de domicile est ou a été subi et non choisi: tout le monde a dû s'adapter rapidement au nouveau contexte. Comment les employés et les employeurs ont-ils vécu ce nouveau mode de fonctionnement et d'organisation? Ce dernier pourrait-il perdurer à grande échelle, sous une forme ou sous une autre? Il semble trop tôt pour avoir des réponses définitives, quelques enseignements peuvent toutefois déjà apparaître.

GRÉGORY TESNIER

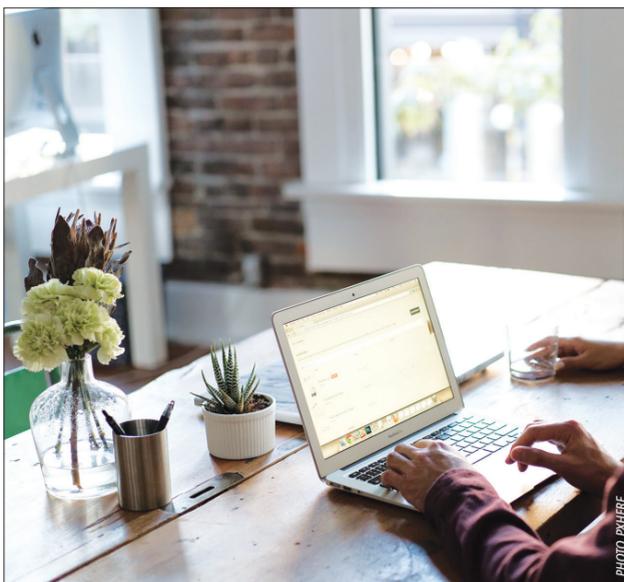
«Les moyens techniques actuels permettent de travailler en dehors des locaux de l'employeur, entraînant la création de nouvelles formes de travail.» Le constat n'est pas nouveau, et le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) publiait déjà l'année dernière une brochure *Travailler chez soi - Home office*, recensant les informations utiles et les bonnes pratiques à acquérir en la matière. Evidemment, la crise sanitaire actuelle et l'épidémie de coronavirus ont changé la donne et, de phénomène minoritaire, le télétravail est devenu la norme pour une majorité de salariés, celles et ceux qui ont la possibilité d'effectuer leurs tâches professionnelles depuis leur lieu de domicile. Certains employés connaissaient déjà le *home office*; ils effectuaient depuis longtemps une partie de leurs tâches depuis leur maison ou leur appartement, à leur convenance, par choix et en accord avec leur employeur et leur supérieur hiérarchique. D'autres salariés rêvaient de tenter l'expérience de ce type de fonctionnement à distance, tandis que d'autres n'auraient jamais imaginé devoir «télétravailler», ne le souhaitant tout simplement pas. Tout le monde a pourtant dû faire avec les circonstances. Dorénavant, il y aura un vécu commun du télétravail, cependant subi et non choisi. Ce vécu commun restera indissociable du contexte exceptionnel que nous traversons depuis plusieurs semaines.

Est-il déjà possible de tirer quelques leçons de ce qu'il se passe actuellement? Des spécialistes osent avancer quelques propositions: un *think tank* français parle d'une «conversion au télétravail plutôt réussie», un groupe d'études géopolitiques

pense que «le télétravail pourrait accélérer la délocalisation des emplois qualifiés», tandis qu'une spécialiste du domaine bancaire affirme, dans une récente interview, que «le télétravail va faire grandir le management». Le fait est qu'il est compliqué de prédire l'avenir et même, avant cela, d'avoir un peu de recul par rapport aux conditions professionnelles qui dominent aujourd'hui. Non seulement l'épidémie touche notre santé, mais encore elle remet en cause de nombreuses certitudes, pour le meilleur et pour le pire.

UNE ADAPTATION INDISPENSABLE

Pour Florence Thellier, responsable des ressources humaines et porte-parole chez Academic Work Switzerland, une entreprise spécialiste du marché de l'emploi et du recrutement de jeunes professionnels, le télétravail mis en place à large échelle est la conséquence de l'adaptation rapide et efficace des entreprises au contexte de crise. «L'adaptation a été à la fois technologique – et le bilan est plutôt positif: on voit que la plupart des solutions technologiques pour le travail à distance fonctionnent – et organisationnelle. Dans ce dernier cas, des questions et des réflexions jaillissent. Des exemples de ces nouvelles interrogations? Comment le management trouve-t-il des moyens innovants pour agir à bon escient, pour construire et pour souder des équipes dont les membres demeurent physiquement séparés? Toutes les réunions et tous les déplacements professionnels sont-ils vraiment nécessaires quand on constate que l'on arrive à se débrouiller et à faire autrement en économisant du temps et de l'énergie? L'empathie et le feedback régulier sont-ils les clés pour réussir



LA CRISE SANITAIRE A POUSSÉ de nombreux salariés à travailler depuis chez eux. Cela va-t-il durer?

à fédérer un groupe autour d'un projet et d'une mission, même à distance? Il faudra attendre des jours meilleurs pour véritablement analyser tout cela. Florence Thellier admet aussi que des difficultés existent avec le télétravail: tout le monde n'arrive pas à se concentrer correctement en travaillant depuis la maison; en outre, conjuguer la vie de famille et donc la présence continue éventuelle d'enfants à ses côtés, avec le sérieux nécessaire à l'accomplissement de tâches complexes n'est pas toujours aisé; surtout, le manque de contacts avec les collègues – des vrais contacts humains, pas seulement des liens maintenus par visioconférences – constitue quelque chose de difficile à surmonter psychologiquement, quand l'isolement dure trop longtemps. Encore une fois, on voit ici que l'on parle du télétravail dans ce contexte de crise sanitaire et que, peut-être, les choses seraient différentes dans des circonstances normales. «Nous sommes

dans une période d'apprentissage, et on se rend compte que l'adaptabilité correspond vraiment à une compétence clé du marché de l'emploi actuel», souligne encore Florence Thellier.

UNE RÉVOLUTION? NON, UNE ÉVOLUTION PEUT-ÊTRE...

Séverine Liardon, chargée des relations médias chez ManpowerGroup, pense également que nous sommes «tous dans une période d'apprentissage». Il lui semble cependant disproportionné de parler de «révolution du télétravail» quand on analyse l'expérience collective vécue aujourd'hui. En revanche, des évolutions sont bel et bien arrivées et certains préjugés sont tombés. Une illustration? La technologie était déjà là, mais son efficacité pour travailler à distance s'est manifestée à tous. D'autre part, le travail opérationnel a pu, dans de nombreuses entreprises, être mené avec une remarquable efficacité, avec des équipes séparées géographiquement: cette réalité

va certainement influencer un changement d'attitude vis-à-vis du télétravail au niveau des directions de sociétés. Par exemple, des dirigeants qui étaient réticents au principe même de télétravail ont modifié leur point de vue devant des résultats très satisfaisants. «La façon d'incarner le leadership a également évolué avec ce recours massif au télétravail», souligne Séverine Liardon. «Des nouveaux comportements en termes de mobilité, de flexibilité et de recherche d'efficacité se sont mis en place et vont certainement accélérer l'adoption de nouveaux modes de travail pour les entreprises, pour les cadres et pour tous les collaborateurs». Le télétravail a en tout cas permis à des salariés d'économiser de l'argent et du temps en diminuant le besoin d'utiliser les transports publics ou privés, de gagner en qualité de vie et de trouver un meilleur équilibre entre sphère professionnelle et sphère familiale.

Bien sûr, comme Florence Thellier, Séverine Liardon désigne l'isolement et le manque d'interactions avec les autres comme les principaux dangers du télétravail vécu trop longtemps et sans interruptions, sans quelques retours au bureau, même de temps en temps.

Mehdi Guessous et Leïla Ksontini, respectivement directeur adjoint et psychologue du travail chez Vicario Consulting SA, une société romande spécialiste de conseil en management et en ressources humaines, rappellent que personne n'était préparé à «télétravailler» comme on le fait maintenant, au cœur de cet environnement anxigène. «Nous avons tous été précipités de façon brutale dans cette nouvelle situation, dans un contexte où les priorités sont autres que professionnelles», explique Leïla Ksontini. Elle poursuit: «Il y aura proba-

blement un après crise sanitaire pour le télétravail, car nous avons tous fait une expérience qui va nourrir nos discussions futures». Mehdi Guessous insiste sur les conséquences et les impacts psychologiques, plus ou moins forts chez les individus, en lien avec ce télétravail «subi», indissociable de l'épidémie de coronavirus, et sur la nécessité de «réparer», de parler et de comprendre les craintes de certains – ceux qui ont mal vécu le fait de rester à la maison – et les désirs des autres – ceux qui souhaitent peut-être, au contraire, poursuivre complètement ou en partie l'expérience du télétravail. «Le rôle du management sera essentiel dans les prochains mois. Ce rôle va devoir lui-même s'adapter. Tout cela aboutira probablement à des changements de normes sociales et professionnelles, mais nous avons affaire ici à des phénomènes de moyen et de long termes.»

Pour Leïla Ksontini, les transformations normatives potentielles impliqueront tout le monde: les directions d'entreprise, les cadres supérieurs et intermédiaires, tous les collaborateurs. Il faudra, pour faire le bilan et pour aller de l'avant, décontextualiser le télétravail, c'est-à-dire le penser dans un cadre où la crise sanitaire n'est plus présente, pour comprendre les atouts et les faiblesses de ce mode d'organisation de la vie professionnelle dans la décennie à venir. Mehdi Guessous et Leïla Ksontini appuient sur le fait que beaucoup de personnes, au sein des entreprises, ont fait montre de compréhension et de bienveillance pendant cette période très particulière et que cet état d'esprit représente une des choses à retenir et à conserver à l'esprit pour mieux affronter le monde professionnel de demain, quel qu'il soit. ■

Des règles différentes pour les travailleurs frontaliers

Le travail à domicile à l'étranger est possible. Un travailleur frontalier peut donc théoriquement, en accord avec son employeur, organiser sa vie professionnelle en partie ou totalement chez lui. Il faut toutefois souligner que le télétravail peut avoir des conséquences sur la situation du télétravailleur frontalier et de son employeur, notamment en termes d'imposition et de sécurité sociale. C'est l'article 13, al. 1, lettre a du Règlement (CE) no 883/2004 du Parlement européen et du Conseil du 29 avril 2004 portant sur la coordination des systèmes de sécurité sociale qu'il est important de prendre en considération. Que dit-il? «La personne qui exerce normalement une activité salariée dans deux ou plusieurs Etats membres est soumise à la législation de l'Etat membre de résidence, si elle exerce une partie substantielle de son activité dans cet Etat membre.»

Substantielle? C'est-à-dire un quart de l'activité professionnelle. Le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) résume les choses: «Les employés d'une entreprise suisse qui effectuent plus de 25% de leur activité professionnelle régulière à leur domicile étranger (UE, AELE) doivent verser l'ensemble de leurs cotisations sociales à l'Etat de leur lieu de domicile. Un tel rapport de travail peut impliquer que l'employeur doive s'acquitter de cotisations sociales plus élevées et que ses démarches administratives augmentent. Limiter par contrat le taux d'occupation en télétravail à domicile à 25% pour les employés ayant leur domicile à l'étranger (UE, AELE) permet d'éviter ces surcoûts». Précisons qu'il faut éviter d'atteindre ce pourcentage de 25%, et toujours rester en dessous. En outre, le calcul du taux de 25% s'effectue de façon annualisée et prend en compte le temps de travail ou la rémunération. Pendant la crise sanitaire liée à l'épidémie de coronavirus, les règles de fonctionnement décrites ci-dessus ont été «gelées»: il s'agit d'une situation exceptionnelle qui ne modifie pas l'assujettissement des travailleurs frontaliers concernés.

Que dit le droit à propos du remboursement des frais professionnels?

Le travail à domicile peut impliquer, pour son bon déroulement, des frais professionnels plus ou moins élevés. Comment se passe leur remboursement? Que dit la loi à ce propos? C'est l'article 327 du Code des obligations (CO) qui nous renseigne. «L'employeur rembourse au travailleur tous les frais imposés par l'exécution du travail et, lorsque le travailleur est occupé en dehors de son lieu de travail, les dépenses nécessaires pour son entretien.» Les termes à retenir tout particulièrement? «Tous les frais imposés par l'exécution du travail.» Pour un emploi dans le secteur tertiaire, on pense par exemple, concernant ces frais, à l'aménagement de l'espace de travail, au matériel informatique, à l'électricité, au petit matériel de bureau, aux factures téléphoniques, etc. Tout cela, l'employé peut se le faire rembourser, en montrant les justificatifs nécessaires. Pour éviter de savants calculs chaque semaine ou chaque mois, «un accord écrit, un contrat-type de travail ou une convention collective peut prévoir que les frais engagés par le travailleur lui seront remboursés sous forme d'une indemnité fixe, telle qu'une indemnité journalière ou une indemnité hebdomadaire ou mensuelle forfaitaire, à la condition qu'elle couvre tous les frais nécessaires». Le montant idéal de «l'indemnité» prévue pour l'employé télétravailleur est évidemment sujet à variations, selon la nature des tâches à effectuer et divers autres critères propres à chaque métier. Néanmoins, nous pouvons signaler qu'un montant de cinquante francs par mois (poste à temps plein) est actuellement reconnu par les caisses AVS. Ce montant peut être plus élevé sur présentation de justificatifs. D'autre part, il est important de savoir que si le forfait convenu entre employé et employeur dépasse finalement le montant des frais effectifs, l'indemnité forfaitaire peut constituer un salaire déguisé. Dans ce cas, l'indemnité forfaitaire sera considérée comme un salaire, de sorte qu'elle sera soumise aux charges sociales. Dernier point: l'article 327 du CO précise encore que «les accords en vertu desquels le travailleur supporte lui-même tout ou partie de ses frais nécessaires sont nuls».