

Position

L'AVENIR DU TÉLÉTRAVAIL SUITE À LA PANDÉMIE DU COVID-19

Les répercussions de la pandémie du COVID-19 sur le monde du travail ont été énormes. Un impact manifeste consiste dans le fait que, suite à la déclaration de l'état de crise par le gouvernement luxembourgeois le 18 mars 2020, un nombre considérable de salariés au Luxembourg a été obligé à pratiquer le télétravail afin de ralentir la propagation du virus. Cette formule de travail a souvent été négligée, voire même refusée, dans de nombreuses entreprises au Luxembourg avant la crise sanitaire.

Nos entreprises sont convaincues que le télétravail, même quand il serait exercé sur base d'un libre choix, présentera certes des avantages et des points bénéfiques, mais également des défis et des limites à l'organisation du personnel et à l'efficacité des tâches à réaliser par leurs salariés.

La présente note ne se limite pas à exposer les points positifs du télétravail constatés par nos entreprises (réduction des besoins en espaces de travail, moins d'embouteillages sur les routes, moins de pollution environnementale, meilleure équilibre vie professionnelle-vie privée du salarié, limitation des nuisances sonores, gains en autonomie et en responsabilité du salarié, etc.), mais traite également des points susceptibles d'avoir des effets négatifs sur le fonctionnement des entreprises.

L'interrogation d'un groupe de membres sur le sujet nous a permis de constater que la pratique régulière du télétravail nécessiterait aussi un changement de style de management. Ainsi, il faudrait mesurer l'efficacité par des objectifs et non plus par le seul présentéisme des salariés. Selon le retour des entreprises, les supérieurs hiérarchiques devraient être conscients du fait qu'un changement en termes de contrôle des tâches réalisées par le salarié s'avère nécessaire. Pour ce faire, l'employeur devrait fixer des objectifs et clairement communiquer sur ses attentes et les tâches à réaliser. Ainsi, il appartiendrait au salarié de prouver qu'il a rempli ses missions durant les jours de télétravail. Les avantages d'un style de management responsabilisant d'avantage certaines catégories de collaborateurs pourraient être exploités au-delà de la population des télétravailleurs.

Les entreprises sont unanimes sur le fait que les salariés pratiquant le



télétravail devraient disposer d'un droit à la déconnexion en dehors de leurs heures de travail. Ainsi, ils ne seraient pas obligés d'être joignables en dehors des heures de travail.

Tout en étant conscientes de l'évolution du monde du travail, des opportunités non-négligeables que le télétravail peut présenter pour l'entreprise ainsi que pour ses salariés, qui l'ont généralement très apprécié, la majorité des entreprises ont constaté certaines limites à cette formule de travail au cours de la crise sanitaire. En effet, nonobstant le fait que le recours au télétravail sera probablement intensifié par les entreprises après la crise sanitaire et qu'il constitue un moyen important dans le cadre de la fidélisation des salariés respectivement en matière d'attrait de futurs collaborateurs, plusieurs mises en garde nous ont été signalées par nos membres, dont notamment :

- le télétravail ne sera pas possible pour les salariés exerçant des fonctions dont la nature nécessiterait une présence physique permanente sur le lieu de travail (p. ex. agent de production, agent logistique, etc.). Il en est de même pour les salariés occupant un poste administratif comprenant des tâches en lien étroit avec la production de l'entreprise, respectivement ceux dont les fonctions sont tellement diversifiées qu'une concentration sur une seule mission à réaliser en télétravail n'est pas possible.
- selon le retour de nos membres, une partie des salariés ne sauraient pas travailler de façon autonome (mais auraient besoin d'un encadrement direct de la part de leur supérieur hiérarchique afin d'accomplir leurs tâches). Le fait de pouvoir travailler de façon autonome dépend de la personnalité du salarié concerné. Il s'est avéré que les salariés plus autonomes connaissant bien leurs missions dans l'entreprise ont plutôt bien maîtrisé la réalisation des tâches durant le télétravail.
- la transmission des explications et du savoir serait plus aisée si les parties concernées se trouvent en face-à-face. L'importance du contact humain entre les collègues de travail pour le développement personnel et professionnel du salarié ne devrait pas être sous-estimée. En outre, le télétravail constitue un risque d'atomisation de l'entreprise qui pourrait entraîner une perte d'intelligence collective, de créativité et de capacité à collaborer et à coopérer sur le long terme.
- une perte d'efficacité d'un certain nombre de salariés a été constatée vu qu'ils ne sont plus directement encadrés/surveillés par un supérieur hiérarchique. Le risque que certains salariés s'adonneraient à des activités n'étant pas en lien avec l'activité professionnelle est élevé.
- la pratique du télétravail est plus adaptée pour les salariés ayant pu se familiariser avec le fonctionnement de l'entreprise ainsi que les méthodes de travail du service/département dont ils font partie. La majorité des entreprises étaient d'avis que les salariés devraient avoir une connaissance profonde des processus internes de l'entreprise ou du département avant de pouvoir réaliser du télétravail.
- le besoin d'un nouveau cadre juridique réglementant le télétravail a été confirmé par la majorité des entreprises vu que la convention relative au régime juridique du télétravail du 21 février 2006 ne correspond plus aux besoins et attentes des entreprises et des salariés d'aujourd'hui.



- en principe, la prise en charge par l'employeur des coûts engendrés par le télétravail devrait se limiter au strict nécessaire. Toutefois, la mise à disposition du matériel informatique (hardware, software et accès) est recommandée (aussi pour des raisons de cybersécurité). D'après le retour de nos membres, il est nécessaire de garder en mémoire que le télétravail constitue en première ligne une faveur accordée par l'employeur au salarié lui évitant certains frais d'obtention (p.ex. déplacement, ...) et que la possibilité de réaliser du télétravail devrait être construite sur le principe du « donnant-donnant ».
- la plupart des entreprises signalent que le télétravail devrait plutôt constituer l'exception et la réalisation des tâches du salarié dans les locaux de l'employeur devrait rester la règle. En tout cas, la pratique du télétravail devrait rester dans la limite du raisonnable et éviter une déconnexion du salarié par rapport à son travail et ses collègues.
- le respect de la confidentialité des documents internes de l'entreprise est plus difficile à contrôler par l'employeur même si le salarié a été sensibilisé en amont sur l'importance de cette confidentialité. Il faudrait néanmoins garder en mémoire que la fuite de données et d'informations sensibles peut, selon la situation et les enjeux, représenter un coût énorme pour l'entreprise (p. ex. perte de clients, perte d'un marché, etc.).
- le risque que des accidents, survenus au domicile dans le cadre de la vie privée, soient pris en charge par l'Association d'assurance accident (AAA) en tant qu'accidents de travail est élevé, mais la véracité de l'origine de l'incident est difficilement vérifiable. Un nombre élevé d'accidents de travail erronément pris en charge comme tels aurait également des conséquences pour les entreprises au niveau du système « bonus-malus » de l'AAA ce qui entraînerait, le cas échéant, une augmentation des coûts pour l'entreprise.
- un contrôle des différents aspects de la sécurité et de la santé des salariés (p.ex. l'ergonomie du poste de travail) au domicile du salarié par l'employeur s'avèrerait impossible en vertu du droit à la vie privée du salarié. Toutefois, l'employeur a intérêt à responsabiliser le salarié pratiquant le télétravail sur cette problématique. L'employeur pourrait formuler des recommandations sur l'ergonomie du poste de travail à tous les salariés pratiquant le télétravail.

Malgré les réserves exprimées ci-dessus, l'expérience de la crise sanitaire a montré que cette formule de travail peut présenter une opportunité qu'on pourrait mieux saisir si l'encadrement était plus favorable. De ce fait, la FEDIL soutient l'idée de la promotion du télétravail du gouvernement luxembourgeois.

La FEDIL a salué les accords trouvés entre le Luxembourg et les pays limitrophes durant la crise sanitaire afin de déroger à l'article 13.1 du règlement (CE) n° 883/2004 du Parlement européen et du Conseil du 29 avril 2004 portant sur la coordination des systèmes de sécurité sociale précisant que la personne est soumise à la législation de l'État membre de résidence si elle y exerce une partie substantielle de son activité. Ainsi, les jours passés en télétravail par les salariés frontaliers n'ont pas été inclus dans le calcul du seuil de tolérance des 25 % du temps de travail réalisé dans l'État de résidence. Ceci a permis un développement rapide du télétravail et sans conséquences au



niveau de l'affiliation à la sécurité sociale pour un nombre considérable de salariés frontaliers. De tels accords seraient également nécessaires après la pandémie du COVID-19 afin de ne pas compromettre un développement raisonnable du télétravail des salariés frontaliers au Luxembourg et pour ne pas discriminer ces derniers par rapport aux salariés résidents.

La FEDIL encourage le gouvernement luxembourgeois à négocier également des seuils de tolérance plus favorables avec les pays limitrophes en matière fiscale afin de ne pas mettre en péril l'utilisation saine et raisonnable du télétravail au profit des salariés frontaliers.

Finalement, il est encore important que les flexibilités possibles pour les salariés dans le cadre du télétravail ne soient pas empêchées par un carcan rigide. Elles devraient, dans la mesure du possible, tenir compte des spécificités de chaque entreprise et de chaque secteur d'activité. De ce fait, le dialogue social interne devrait être développé et privilégié par rapport à des dispositions générales afin de permettre aux entreprises et à leurs salariés de discuter selon leurs besoins spécifiques individuels la possibilité de recourir au télétravail.

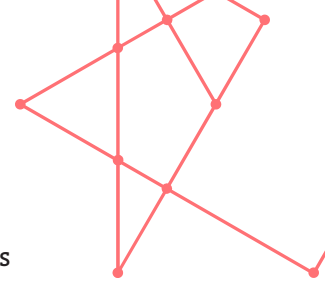
Les répercussions de la pandémie du COVID-19 sur le monde du travail ont été énormes. Un impact manifeste consiste dans le fait que, suite à la déclaration de l'état de crise par le gouvernement luxembourgeois le 18 mars 2020, un nombre considérable de salariés au Luxembourg a été obligé à pratiquer le télétravail afin de ralentir la propagation du virus. Cette formule de travail a souvent été négligée, voire même refusée, dans de nombreuses entreprises au Luxembourg avant la crise sanitaire.

Nos entreprises sont convaincues que le télétravail, même quand il serait exercé sur base d'un libre choix, présentera certes des avantages et des points bénéfiques, mais également des défis et des limites à l'organisation du personnel et à l'efficacité des tâches à réaliser par leurs salariés.

La présente note ne se limite pas à exposer les points positifs du télétravail constatés par nos entreprises (réduction des besoins en espaces de travail, moins d'embouteillages sur les routes, moins de pollution environnementale, meilleure équilibre vie professionnelle-vie privée du salarié, limitation des nuisances sonores, gains en autonomie et en responsabilité du salarié, etc.), mais traite également des points susceptibles d'avoir des effets négatifs sur le fonctionnement des entreprises.

L'interrogation d'un groupe de membres sur le sujet nous a permis de constater que la pratique régulière du télétravail nécessiterait aussi un changement du style de management. Ainsi, il faudrait mesurer l'efficacité par des objectifs et non plus par le seul présentisme des salariés. Selon le retour des entreprises, les supérieurs hiérarchiques devraient être conscients du fait qu'un changement en termes de contrôle des tâches réalisées par le salarié s'avère nécessaire. Pour ce faire, l'employeur devrait fixer des objectifs et clairement communiquer sur ses attentes et les tâches à réaliser. Ainsi, il appartiendrait au salarié de prouver qu'il a rempli ses missions durant les jours de télétravail. Les avantages d'un style de management responsabilisant d'avantage certaines catégories de collaborateurs pourraient être exploités au-delà de la population des télétravailleurs.

Les entreprises sont unanimes sur le fait que les salariés pratiquant le télétravail devraient disposer d'un droit à la déconnexion en dehors de leurs heures de travail. Ainsi, ils ne seraient pas obligés d'être joignables en dehors



des heures de travail.

Tout en étant conscientes de l'évolution du monde du travail, des opportunités non-négligeables que le télétravail peut présenter pour l'entreprise ainsi que pour ses salariés, qui l'ont généralement très apprécié, la majorité des entreprises ont constaté certaines limites à cette formule de travail au cours de la crise sanitaire. En effet, nonobstant le fait que le recours au télétravail sera probablement intensifié par les entreprises après la crise sanitaire et qu'il constitue un moyen important dans le cadre de la fidélisation des salariés respectivement en matière d'attrait de futurs collaborateurs, plusieurs mises en garde nous ont été signalées par nos membres, dont notamment :

- le télétravail ne sera pas possible pour les salariés exerçant des fonctions dont la nature nécessiterait une présence physique permanente sur le lieu de travail (p. ex. agent de production, agent logistique, etc.). Il en est de même pour les salariés occupant un poste administratif comprenant des tâches en lien étroit avec la production de l'entreprise, respectivement ceux dont les fonctions sont tellement diversifiées qu'une concentration sur une seule mission à réaliser en télétravail n'est pas possible.
- selon le retour de nos membres, une partie des salariés ne sauraient pas travailler de façon autonome (mais auraient besoin d'un encadrement direct de la part de leur supérieur hiérarchique afin d'accomplir leurs tâches). Le fait de pouvoir travailler de façon autonome dépend de la personnalité du salarié concerné. Il s'est avéré que les salariés plus autonomes connaissant bien leurs missions dans l'entreprise ont plutôt bien maîtrisé la réalisation des tâches durant le télétravail.
- la transmission des explications et du savoir serait plus aisée si les parties concernées se trouvent en face-à-face. L'importance du contact humain entre les collègues de travail pour le développement personnel et professionnel du salarié ne devrait pas être sous-estimée. En outre, le télétravail constitue un risque d'atomisation de l'entreprise qui pourrait entraîner une perte d'intelligence collective, de créativité et de capacité à collaborer et à coopérer sur le long terme.
- une perte d'efficacité d'un certain nombre de salariés a été constatée vu qu'ils ne sont plus directement encadrés/surveillés par un supérieur hiérarchique. Le risque que certains salariés s'adonneraient à des activités n'étant pas en lien avec l'activité professionnelle est élevé.
- la pratique du télétravail est plus adaptée pour les salariés ayant pu se familiariser avec le fonctionnement de l'entreprise ainsi que les méthodes de travail du service/département dont ils font partie. La majorité des entreprises étaient d'avis que les salariés devraient avoir une connaissance profonde des processus internes de l'entreprise ou du département avant de pouvoir réaliser du télétravail.
- le besoin d'un nouveau cadre juridique réglementant le télétravail a été confirmé par la majorité des entreprises vu que la convention relative au régime juridique du télétravail du 21 février 2006 ne correspond plus aux besoins et attentes des entreprises et des salariés d'aujourd'hui.



- en principe, la prise en charge par l'employeur des coûts engendrés par le télétravail devrait se limiter au strict nécessaire. Toutefois, la mise à disposition du matériel informatique (hardware, software et accès) est recommandée (aussi pour des raisons de cybersécurité). D'après le retour de nos membres, il est nécessaire de garder en mémoire que le télétravail constitue en première ligne une faveur accordée par l'employeur au salarié lui évitant certains frais d'obtention (p.ex. déplacement, ...) et que la possibilité de réaliser du télétravail devrait être construite sur le principe du « donnant-donnant ».
- la plupart des entreprises signalent que le télétravail devrait plutôt constituer l'exception et la réalisation des tâches du salarié dans les locaux de l'employeur devrait rester la règle. En tout cas, la pratique du télétravail devrait rester dans la limite du raisonnable et éviter une déconnexion du salarié par rapport à son travail et ses collègues.
- le respect de la confidentialité des documents internes de l'entreprise est plus difficile à contrôler par l'employeur même si le salarié a été sensibilisé en amont sur l'importance de cette confidentialité. Il faudrait néanmoins garder en mémoire que la fuite de données et d'informations sensibles peut, selon la situation et les enjeux, représenter un coût énorme pour l'entreprise (p. ex. perte de clients, perte d'un marché, etc.).
- le risque que des accidents, survenus au domicile dans le cadre de la vie privée, soient pris en charge par l'Association d'assurance accident (AAA) en tant qu'accidents de travail est élevé, mais la véracité de l'origine de l'incident est difficilement vérifiable. Un nombre élevé d'accidents de travail erronément pris en charge comme tels aurait également des conséquences pour les entreprises au niveau du système « bonus-malus » de l'AAA ce qui entraînerait, le cas échéant, une augmentation des coûts pour l'entreprise.
- un contrôle des différents aspects de la sécurité et de la santé des salariés (p.ex. l'ergonomie du poste de travail) au domicile du salarié par l'employeur s'avèrerait impossible en vertu du droit à la vie privée du salarié. Toutefois, l'employeur a intérêt à responsabiliser le salarié pratiquant le télétravail sur cette problématique. L'employeur pourrait formuler des recommandations sur l'ergonomie du poste de travail à tous les salariés pratiquant le télétravail.

Malgré les réserves exprimées ci-dessus, l'expérience de la crise sanitaire a montré que cette formule de travail peut présenter une opportunité qu'on pourrait mieux saisir si l'encadrement était plus favorable. De ce fait, la FEDIL soutient l'idée de la promotion du télétravail du gouvernement luxembourgeois.

La FEDIL a salué les accords trouvés entre le Luxembourg et les pays limitrophes durant la crise sanitaire afin de déroger à l'article 13.1 du règlement (CE) n° 883/2004 du Parlement européen et du Conseil du 29 avril 2004 portant sur la coordination des systèmes de sécurité sociale précisant que la personne est soumise à la législation de l'État membre de résidence si elle y exerce une partie substantielle de son activité. Ainsi, les jours passés en télétravail par les salariés frontaliers n'ont pas été inclus dans le calcul du seuil de tolérance des 25 % du temps de travail réalisé dans l'État de résidence. Ceci a permis un développement rapide du télétravail et sans conséquences au



niveau de l'affiliation à la sécurité sociale pour un nombre considérable de salariés frontaliers. De tels accords seraient également nécessaires après la pandémie du COVID-19 afin de ne pas compromettre un développement raisonnable du télétravail des salariés frontaliers au Luxembourg et pour ne pas discriminer ces derniers par rapport aux salariés résidents.

La FEDIL encourage le gouvernement luxembourgeois à négocier également des seuils de tolérance plus favorables avec les pays limitrophes en matière fiscale afin de ne pas mettre en péril l'utilisation saine et raisonnable du télétravail au profit des salariés frontaliers.

Finalement, il est encore important que les flexibilités possibles pour les salariés dans le cadre du télétravail ne soient pas empêchées par un carcan rigide. Elles devraient, dans la mesure du possible, tenir compte des spécificités de chaque entreprise et de chaque secteur d'activité. De ce fait, le dialogue social interne devrait être développé et privilégié par rapport à des dispositions générales afin de permettre aux entreprises et à leurs salariés de discuter selon leurs besoins spécifiques individuels la possibilité de recourir au télétravail.