

Formes de travail

TÉLÉTRAVAIL, TEMPS PARTAGÉ, MULTISALARIAT ...



Fédération des
Entreprises
Romandes
Genève

Rédigé par Yannic Forney, chef de projet,
département de politique générale.
Avec la participation de Roxane Zappella, juriste,
service d'assistance juridique et conseils.

Edition 2017

© FER Genève – Genève 2017

www.fer-ge.ch

Tous droits réservés pour tous pays.

Toute reproduction d'un extrait quelconque de cet ouvrage /
cette publication, par quelque procédé que ce soit,
y compris la photocopie, est interdite sans l'autorisation
de l'éditeur.



ISBN 978-2-940087-35-8

Formes de travail

INTRODUCTION

Dans une société moderne, caractérisée par des développements techniques d'envergure, le fonctionnement des entreprises et les modes de travail se sont profondément modifiés. Certaines entreprises sont devenues des organisations mobiles en raison du développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC). Avec l'ordinateur portable, les tablettes, les téléphones intégrant de plus en plus d'applications et l'accès à des réseaux sans fil locaux et globaux, les travailleurs ont la possibilité d'exercer leurs activités professionnelles à tout moment et dans presque tous les lieux. La mobilité accrue des personnes actives et l'accès rapide à l'information ont influencé l'organisation du travail dans notre société. De nouvelles formes de travail sont apparues dans les entreprises (par exemple le télétravail nomade¹, le télétravail à domicile, le *job-sharing*, etc.), contraignant le modèle traditionnel du travail effectué dans un lieu donné à des horaires fixes. Le remplacement graduel des générations du baby-boom par les *digital natives* est en train de créer des nouvelles dynamiques d'entreprise, ces derniers revendiquant davantage de souplesse en matière d'organisation de la vie professionnelle.

Le développement des nouveaux modes de travail, tant en Suisse que dans les pays européens, a nécessité des ajustements au niveau des ressources (humaines, financières, etc.) pour les entreprises, mais aussi une gestion des différents lieux de travail. Il est évident que si les nouvelles formes de travail offrent des avantages aux travailleurs et aux employeurs, elles présentent également des inconvénients que nous évaluerons dans ce document. Ainsi, pour toutes les mesures présentées, nous préciserons le bénéfice qui en résulte et le coût qu'elles occasionnent.

¹ Voir les définitions du lexique.

Ce document analyse d'abord les diverses formes de travail qui se sont développées au cours de ces dernières années, tant en Suisse qu'à l'étranger. Puis il met l'accent sur le télétravail en regard avec la mobilité et le rapport à l'espace, les nouvelles technologies permettant l'imbrication entre les sphères familiale et professionnelle. Les principaux aspects juridiques liés aux nouvelles formes de travail sont ensuite exposés, avec un regard particulier sur le télétravail.

L'objectif est ici d'énumérer les nouvelles formes de travail de façon générale et factuelle. Le document n'a pas pour vocation de recommander une forme de travail par rapport à une autre. Il s'intéresse à faire le point sur les différentes formes de travail et de voir de quelle manière elles se diffusent en Suisse.

1. Point de situation	6
1.1 Le télétravail : une pratique courante en Suisse ?	6
1.2 Le <i>job-sharing</i>	14
1.3 Travailler pour plusieurs employeurs : le temps partagé	19
1.4 Une activité en progression : le portage salarial	23
2. Le télétravail, la mobilité et l'espace	26
2.1 Le télétravail a plusieurs facettes	27
2.2 Le télétravail : une logique féminine ?	28
2.3 Transports, logement et télétravail	29
2.4 Le télétravail : un atout pour le client ?	30
3. Aspects juridiques	32
3.1 Le télétravail face au droit	32
3.1.1 Les frais pour le matériel et les locaux	33
3.1.2 Les horaires de travail	34
3.1.3 La protection des données	34
3.1.4 Les travailleurs frontaliers	34
3.1.5 Comment se mettre en règle ?	38
3.2 Le partage de poste	38
3.3 Le multisalarial	38
3.4 Le portage salarial	39
4. Conclusion	41
4.1 Bilan général	41
4.2 Position de la Fédération des Entreprises Romandes Genève (FER Genève)	44
5. Lexique	45
6. Références bibliographiques	47

1. Point de situation

Depuis plusieurs années, la façon traditionnelle d'exercer le travail, caractérisée par un employé travaillant dans un lieu donné d'une entreprise selon des horaires fixes, connaît des modifications importantes dans plusieurs pays de l'Union européenne (UE). En Suisse, certaines formes atypiques de travail sont déjà largement pratiquées (travail à temps partiel, travail sur appel, travail loué² ou temporaire, travail effectué le week-end, le soir ou la nuit, etc.), alors que d'autres se diffusent plus lentement (le télétravail, le portage salarial, le temps partagé, le *job-sharing*). Dans un premier temps, nous allons passer en revue ces nouvelles formes de travail et en présenter succinctement les facteurs attractifs et les freins.

1.1 Le télétravail : une pratique courante en Suisse ?

La nouvelle forme de travail qui tient le palmarès, dans les publications et sur internet, est le télétravail. De nombreuses acceptions se cachent sous cette notion. Au début de son histoire, le terme avait essentiellement un sens technique. Au fil du temps, le champ s'est élargi au « travail mobile », provenant du monde anglo-saxon (*mobile work* ou *e-work*). Cette évolution a montré que le télétravail était devenu une forme d'organisation du travail parmi d'autres et qu'il était moins lié à l'utilisation de technologies particulières.

Parmi les multiples définitions du télétravail, celle que nous retiendrons ici est la suivante : le télétravail désigne une organisation du travail qui permet aux salariés d'exercer leur activité en dehors des locaux professionnels grâce notamment aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC). Il s'effectue au domicile ou à distance de l'environnement hiérarchique et de l'équipe du travailleur.

² La location de services est largement répandue dans les métiers du bâtiment. Les chiffres estimés évoquent de 10% à 25% de la main-d'œuvre totale. Elle servirait à écriétrer les pics de variation de la demande. De manière parallèle se développe également le prêt de main-d'œuvre interentreprises qui permet d'éviter les licenciements et d'amortir les diminutions (ou augmentations) de commandes durant des périodes limitées.

Le télétravail peut ainsi s'effectuer quasiment n'importe où, même si conventionnellement, il est généralement réalisé à domicile. Ce qui était inimaginable il y a encore quelques années est désormais possible grâce au raccordement d'une grande partie des ménages à internet et à l'accès au matériel informatique et aux logiciels nécessaires.

Si, dans plusieurs pays de l'UE, le télétravail s'est largement répandu³, il n'a pas connu en Suisse une expansion étendue. Selon *economiesuisse* (2012, p.1), le télétravail renfermerait encore un potentiel de développement économique considérable. « L'introduction d'un jour de télétravail contribuerait tout particulièrement à accroître la productivité dans le domaine du travail du savoir - 50% des travailleurs relèvent de ce domaine dans notre pays ». Aux yeux de l'organisation, le modèle traditionnel du travail au bureau serait encore fortement ancré en Suisse malgré les avantages que pourrait représenter une journée de télétravail par semaine. Mais l'idée fait son chemin.

Selon le *Home Office Day*, le concept du télétravail ne comporterait que des avantages. Il permettrait notamment de désengorger le trafic, de diminuer le nombre d'accidents et les factures d'essence. Il contribuerait donc à la protection de l'environnement. Par exemple, le groupe informatique IBM, dont 29% des salariés participent à une expérience de télétravail, estime avoir économisé 24 millions de litres d'essence en 2011. Dans une étude, Oliver Gassmann, professeur à l'Université de Saint-Gall, considère que l'on « perd » en Suisse quotidiennement 40 minutes dans les trajets, en train ou en voiture.

Le télétravail permettrait également aux collaborateurs de mieux concilier leurs vies familiale et professionnelle. Il contribuerait ainsi à accroître la capacité d'adaptation des employés. Il réduirait également le stress, mais les études ne sont pas unanimes à ce sujet (Centre d'analyse stratégique (CAS), 2009, p.47 et ss).

³ Les chiffres sur la pratique du télétravail sont rares dans les pays de l'UE et inexistant en Suisse. Selon le rapport Eurofound (2005) sur le télétravail dans l'UE, la proportion moyenne de salariés pratiquant le télétravail dans les 27 États membres est passée de 5% en 2000 à 7% en 2005. La République tchèque et le Danemark arrivent en tête, suivis par les pays du Benelux et nordiques.

A l'inverse, plusieurs travaux ont souligné le risque d'isolement social auquel peut conduire le télétravail. Les études montrent qu'au-delà de deux jours de télétravail sans retour au bureau, le télétravailleur a un besoin d'interaction sociale qui progresse. Le manque de lien social peut aussi amener à une baisse du sentiment d'appartenance à l'entreprise et à l'équipe.

Quels sont les avantages du télétravail pour les employeurs ?

Les enquêtes semblent montrer que les salariés sont plus efficaces chez eux où ils sont moins dérangés par leurs collègues. Les employés de British Telecom sont jusqu'à 40% plus productifs quand ils ne se trouvent pas au bureau selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Le télétravail réduit aussi de manière substantielle l'absentéisme (de 63% en moyenne).

Par ce biais, les entreprises libèrent des places de travail, réduisent la taille des bâtiments et économisent sur le prix du loyer. Selon Oliver Gassmann, le partage de bureau (*desk sharing*) permettrait même de réduire jusqu'à 30% les coûts par poste. Le professeur Gassmann estime qu'en Suisse 450'000 salariés pourraient effectuer au moins un jour de travail à domicile par semaine. Cela ferait croître la productivité du pays de 2% à 5% par an contre 1,3% de nos jours.

Et quelles en sont les contraintes ?

Sans la proximité du salarié, il peut s'avérer compliqué de répondre à une urgence. Les outils de contrôle sont également réduits lorsque le collaborateur travaille hors du bureau. Cette situation implique non seulement une confiance réciproque entre l'employeur et l'employé, mais aussi une bonne planification du travail afin que l'employé accomplisse ses tâches dans le délai imparti (rentabilité par objectifs). Les entreprises les mieux organisées demandent souvent un décompte des heures d'activité ainsi qu'un rapport périodique sur les travaux effectués. Enfin, l'inventivité est parfois mise à mal lorsque les salariés travaillent chez eux en toute autonomie, mais cela concerne certaines branches spécifiques, l'informatique par exemple.

Relevons que toutes les professions ne se prêtent pas au télétravail. Dans de nombreuses activités de fabrication industrielle ou artisanale, tributaires d'infrastructures lourdes, le télétravail est plus difficilement applicable. Le bulletin

du Centre de recherches conjoncturelles (KOF) de juin 2014 vient appuyer cette hypothèse. Les résultats d'une étude fondée sur des enquêtes auprès de 2'100 entreprises ont montré que les formes de télétravail sont plus fréquentes dans le secteur tertiaire (les services) que dans le secondaire (bâtiment, industrie). En outre, les entreprises qui proposent de télétravailler sont en général des sociétés de services plutôt jeunes et grandes. Il y a également des distinctions entre les régions, Zurich utilisant davantage le télétravail que le bassin lémanique et le Tessin. Les entreprises étrangères proposent également plus fréquemment ce mode de travail que les entreprises suisses.

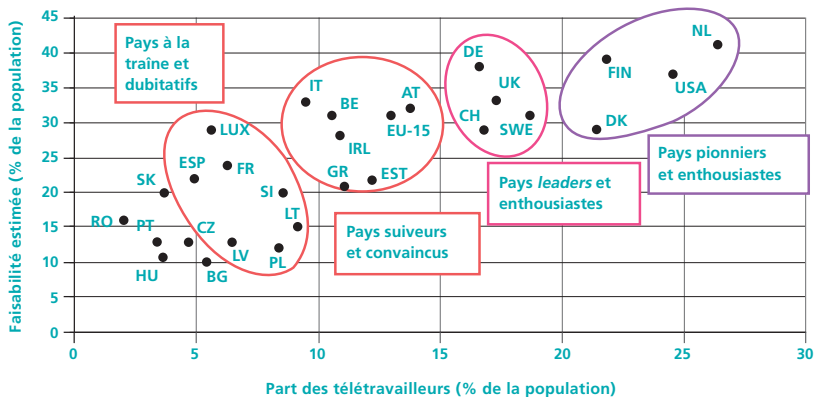
Parmi les grandes entreprises qui pratiquent le télétravail en Suisse figurent notamment Microsoft, PWC, Procter & Gamble, les CFF et Swisscom. L'administration fédérale encourage le télétravail et le canton de Genève est pionnier en la matière. En effet, depuis 2010, Genève dispose d'un règlement général sur le télétravail (RTt) qui en définit les conditions générales. Le texte garantit notamment le caractère volontaire et alterné (avec le bureau) du travail à domicile. Il permet aussi une réversibilité du contrat pour le salarié, ceci afin d'éviter tout litige.

Au niveau international, les chiffres sur le télétravail sont rares malgré la multitude de documents et d'expériences réalisées par les entreprises. Ceci est dû au fait qu'il n'existe pas de définition harmonisée du télétravail, même pas à l'OIT. L'accord-cadre européen sur le télétravail n'a pas créé de dispositif de suivi statistique. Dès lors, les différentes sources de données sont difficilement interprétables, surtout lorsqu'il s'agit de faire des comparaisons internationales. En outre, les champs d'études sont souvent très divers, ce qui ne facilite pas les comparaisons.

L'étude SIBIS de 2002 s'est intéressée à l'essor du télétravail dans les pays de l'OCDE. Elle a mis en évidence que le télétravail s'est surtout diffusé aux États-Unis, dans les pays du nord de l'Europe (Pays-Bas, Finlande, Danemark, etc.) et dans les pays du centre de l'Europe ou anglo-saxons. Dans les pays scandinaves, réputés pour leur flexibilité du travail, l'autonomie en matière de tâches et d'horaires de travail, combinée à l'usage de l'informatique à très grande échelle, a favorisé le recours au télétravail. En revanche, son développement dans les pays du sud de l'Europe accuse un certain retard (CAS, 2009).

Dans cette enquête, la Suisse est relativement bien classée (figure 1) puisqu'elle fait partie des pays *leaders* et enthousiastes. Ces derniers comptent entre 15% et 20% de télétravailleurs.

Figure 1 : position des pays de l'OCDE en matière de télétravail au début des années 2000



Source : centre d'analyse stratégique (CAS), le développement du télétravail dans la société numérique.

D'autres sources (Eurofound, Gartner) viennent confirmer le diagnostic établi à partir des enquêtes SIBIS (figure 2). Cependant, en Suisse, les résultats sont difficilement interprétables, voire contradictoires et il est difficile d'en tirer des conclusions satisfaisantes. En outre, les données en question datent et le télétravail évolue rapidement dans de nombreux pays.

En Suisse par exemple, selon la dernière enquête menée en 2012 par la Haute école spécialisée de la Suisse du nord-ouest (FHNW), le télétravail ne concernerait que 2,9% des entreprises suisses. Selon les derniers chiffres disponibles du KOF (2014), la part du temps de travail accompli à domicile par rapport au temps de travail global est inférieure à 1%, et la part du travail mobile est de 0,8%. Ainsi, contrairement à ce qui ressortait de l'étude SIBIS, la Suisse ne serait pas un pays *leader* en la matière.

Figure 2 : proportion de télétravailleurs dans les pays de l'OCDE, comparaison des principales sources disponibles

	SIBIS (2002)	EUROFOUND (2005)	GARTNER (2007)	SOURCES NATIONALES
Suisse	16,8	8,3	-	8,7 (2006)
France	6,3	7	8,4	7 (1999-2003)
Allemagne	16,6	8,5	18,8	-
Australie	-	-	-	24 (2008)
Autriche	13,8	14,2	-	-
Belgique	10,6	14,7	30	-
Canada	-	-	12,3	9,8 (2005)
Danemark	21,5	16	17,4	25,7 (2006)
Espagne	4,9	8,4	6,2	-
Etats-unis	24,6	-	27,6	21,5
UE-27	-	8,3	17,7	-
Finlande	21,8	13	32,4	14* (2008)
Italie	9,5	3,9	5	7,1 (2005)
Japon	-	-	24	15,6 (2008)
Norvège	-	11,6	-	10 (2007)
Pays-Bas	26,4	14	-	-
Royaume-Uni	17,3	9,6	22,3	8,8 (2007)
Suède	18,7	15	26,8	5,4 (2005)

Source : centre d'analyse stratégique (CAS), le développement du télétravail dans la société numérique de demain (2009), p. 19.

(* télétravail formalisé par un accord écrit)

Sur le territoire du Grand Genève, il est question de créer un réseau de lieux de travail partagés (www.teletravail-geneve.com). Toutefois, des synergies doivent encore être trouvées pour que le projet puisse se développer.

En France, le livre blanc national sur le télétravail (2012) montre que 16,7% de la population active le pratique. C'est davantage que ce qui avait été recensé pour la France lors de l'étude Gartner (8,4%). La grande majorité (79,2%) des télétravailleurs exercent leur activité depuis leur domicile. Les espaces de *coworking* et de bureaux sont de plus en plus fréquentés mais restent encore marginaux (7,9%). Les impacts positifs relevés sur les travailleurs sont une meilleure efficacité et une concentration accrue, une diminution du stress et de la fatigue et un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

En règle générale, le télétravail est d'autant plus facile à mettre en œuvre que la structure de l'organisation est légère, peu hiérarchisée, réactive et que les processus internes font appel aux TIC (CAS, 2009). Dans les faits, plus l'entreprise est petite et plus elle est réfractaire à pratiquer le télétravail. Cette situation s'explique « par les moindres ressources (DRH, DSI, juristes, informaticiens, etc.) dont disposent les petites entreprises pour mettre en place le télétravail mais également, selon certains experts auditionnés, par les bonnes relations de travail dans ces structures presque familiales, qui n'inciteraient pas les salariés à télétravailler » (CAS, 2009; p. 34).

En bref

Le télétravail est une forme d'emploi qui se diffuse en Suisse, mais dont l'expansion reste modérée en comparaison avec les pays nordiques et les États-Unis. Les marges de progression en Suisse résident dans le télétravail pratiqué à temps partiel (un à deux jours par semaine). En effet, un temps complet peut poser des problèmes d'isolement du salarié, voire réduire les gains de productivité potentiellement associés au télétravail.

Pour développer cette pratique en Suisse, plusieurs facteurs entrent en considération: une meilleure connaissance des gains envisageables grâce au télétravail et plus généralement grâce aux TIC, une évolution de la culture managériale pour intégrer et accepter le télétravailleur, le développement d'un cadre juridique défini et la mise à disposition d'outils techniques performants permettant de travailler à distance. On peut y ajouter la question de la confiance partagée et la fixation d'objectifs clairs.

Le télétravail ne convient pas non plus à toutes les professions. Alors qu'il se prête au travail intellectuel (travaux de recherche, rédaction de rapports, etc.) il est moins approprié aux activités opérationnelles.

1.2 Le *job-sharing*

Un autre mode de travail récent s'apparente à une forme particulière du travail à temps partiel : le *job-sharing* ou partage de poste. Celui-ci consiste à répartir la charge d'un poste entre deux employés, par exemple deux 50% complémentaires. Ces derniers concluent alors un contrat de travail dans lequel ils s'engagent mutuellement à se remplacer. Ainsi, le *job-sharing* cumule deux cerveaux, deux personnalités et deux spécialistes au service d'un même poste. Il s'agit également d'une forme de travail à temps partiel.

Il existe différentes formes de partage de poste, à savoir le *job-splitting* (répartition des tâches) et le *job-pairing* (activité en tandem) (Secrétariat d'État à l'économie, 2007) :

- Dans le *job-splitting*, les tâches sont partagées entre les intéressés par négociation. Une fois cette décision prise, chacun est responsable uniquement des tâches qui lui sont confiées. Vis-à-vis de l'employeur, il existe dans ce cas des contrats de travail distincts.
- Dans le *job-pairing* (activité en tandem), les intéressés assument conjointement la responsabilité de planifier et d'exécuter une tâche complète. C'est la forme la plus usuelle du *job-sharing*. Vis-à-vis de l'employeur, il peut y avoir soit deux contrats (*job-pairing* hybride), soit un seul (*job-pairing* pur) (Hirschi, 2013).

Le *job-sharing* est surtout pratiqué par les femmes qui cherchent à mieux concilier vie familiale et professionnelle tout en ayant la possibilité d'avoir des fonctions professionnelles importantes (*top-sharing*). C'est peut-être pour ces dernières un moyen de s'affranchir du plafond de verre. Parmi les hommes, le fait d'être cadre et de ne pas exercer une activité professionnelle à plein temps reste généralement encore peu répandu au sein des entreprises.

Le partage de fonction offre notamment les avantages d'une productivité accrue, d'une meilleure motivation au travail, d'un épuisement professionnel réduit, ou d'une plus faible rotation du personnel. Il présente aussi des inconvénients : nécessité de coordination, poste de travail dédoublé, gestion de deux personnes, risque de conflits, etc. (figure 3).

Les intéressés doivent ainsi partager des valeurs communes tels qu'une grande flexibilité, un engagement professionnel, une volonté de dialogue, un partage du pouvoir et surtout la confiance dans l'autre (Krone-Germann et Aymone de Chambrier, 2011). Une personne qui souhaite travailler « en solo » ne sera pas faite pour un tel partenariat. Le *job-sharing* est condamné à l'échec si les intéressés ne se répartissent pas convenablement les tâches, c'est-à-dire si l'un doit toujours assumer les tâches désagréables ou des horaires incommodes parce qu'il n'a, par exemple, pas de charge de famille (Secrétariat d'État à l'économie, 2007).

Figure 3 : avantages et inconvénients du partage d'une fonction de cadre

AVANTAGES		
Employés	Entreprises	Société
Grande motivation, satisfaction accrue	Grande productivité	Plus de places de travail, meilleure répartition du travail, moins de coûts dus au chômage
Meilleure conciliation des vies professionnelle et familiale	Attrait accru de l'entreprise	Meilleur accès des femmes aux positions de cadre et de management
Décharge psychique (partage des responsabilités)	Plus grand choix de candidats avec double compétence	Meilleur rendement de l'investissement en formation
Distance plus saine au lieu de travail, épuisement professionnel réduit	Grand potentiel d'innovation	
Transition facilitée vers un temps complet	Moins de fluctuation de personnel	

INCONVÉNIENTS		
Employés	Entreprises	Société
Proportionnellement plus de travail	Processus de recrutement plus long car évaluation de deux personnes	Aucun
Pression du temps	Plus de flexibilité exigée	
Pression sur les résultats en raison du rôle de pionnier	Augmentation de certains coûts (infrastructures, administration du personnel)	
Réduction proportionnelle de salaire	Nécessité de coordination	
Moins d'opportunité pour des formations internes		

Les comparaisons entre les pays sont difficiles à effectuer, les statistiques étant très lacunaires en la matière. Le *job-sharing* reste l'apanage de certains pays puisqu'il est surtout pratiqué aux États-Unis, au Royaume-Uni⁴ et en Europe du Nord. En Suisse, il n'y a pas de recensement particulier au sujet du *job-sharing* bien que le travail à temps partiel ait progressé, tant parmi les femmes que les hommes⁵. L'administration fédérale semble cependant le favoriser puisqu'elle propose cette forme de travail à certains collaborateurs et cadres. IBM, Procter & Gamble ou Victorinox ont également recours au *job-sharing*.

Une enquête sur le sujet a été mise sur pied par l'Association PTO (Part Time Optimisation). Elle a été réalisée entre novembre et décembre 2013 auprès de 384 établissements représentant 180'000 personnes actives. Les résultats ont montré que 27% des employeurs en Suisse ont de tels postes, dont un quart dans des positions de cadres. Il est le plus souvent pratiqué par les administrations publiques (55%) et dans le secteur des services financiers et assurances (50%). Le *job-sharing* est, sans surprise, utilisé en majorité par deux femmes (90%), puis par des duos homme-femme (8%) mais relativement peu par deux hommes (2%).

⁴ Dans les pays anglo-saxons, les précurseurs du *job-sharing*, des sociétés se sont spécialisées dans le recrutement de binômes. En Suisse, il existe un site pour le partage de poste : www.teilzeitkarriere.ch

⁵ La part des actifs à temps partiel a progressé. En 2014, 36% des salariés ne travaillent pas à 100%, contre 31,7% en 2004. Les femmes optent plus facilement pour cette solution que les hommes : 59,2% contre 15,9%.

En bref

Le *job-sharing* est une forme d'emploi qui permettrait une grande flexibilité horaire pour les salariés et une meilleure conciliation entre vies professionnelle et familiale. Les entreprises y recourent de plus en plus et engagent notamment des cadres sous cette forme contractuelle. Pour les entreprises, les avantages sont la productivité accrue du binôme, la force d'innovation, la possibilité de conserver le savoir-faire si l'un des partenaires quitte l'entreprise, moins d'absence, un remplacement du personnel continu. A l'opposé, les principaux freins à cette forme d'emploi sont la difficulté à trouver le binôme adéquat et la mise en place de la coordination entre les partenaires.

En Suisse, le *job-sharing* est favorisé au sein de l'administration fédérale et connaît un regain d'intérêt dans les entreprises (secteurs services financiers et assurances). Toutefois, la diffusion de ce type d'emploi est limitée en raison de la difficulté de recrutement du binôme et des coûts d'entrée (infrastructures, administration du personnel), en particulier pour les PME.

1.3 Travailler pour plusieurs employeurs : le temps partagé

Une autre forme de travail qui mérite réflexion est le temps partagé. Alors que la forme traditionnelle du salariat, héritée du modèle tayloriste de travail, considère les individus comme les hommes d'un seul métier, d'une seule carrière linéaire, de nos jours, de plus en plus de personnes sont amenées à occuper différentes professions au cours de leur vie ou sur une période donnée, de manière volontaire ou non.

L'objectif du temps partagé est de travailler pour le compte de plusieurs employeurs (généralement deux) afin de reconstituer un emploi à plein temps. Le temps partagé se caractérise par une implication durable des salariés dans les entreprises.

Cette forme de travail s'est surtout diffusée aux Pays-Bas, en Allemagne et au Royaume-Uni. Il existe différentes formes de temps partagé:

- Le groupement d'employeurs, c'est-à-dire un ou des salariés dépendant de plusieurs entreprises qui se sont mises d'accord pour gérer ensemble les salariés. L'avantage pour ces derniers est de bénéficier d'un contrat de travail unique.
- Le détachement de personnel, c'est-à-dire des entreprises majoritairement de grande taille qui proposent de détacher une personne pour une mission donnée dans une entreprise. Cette modalité permet à l'entreprise cliente de ne pas avoir à intégrer dans ses effectifs un nouveau collaborateur, tout en répondant à ses besoins ponctuels en compétences spécifiques.
- Le multisalariat consiste à proposer ses compétences à plusieurs entreprises en cumulant des activités salariées à temps partiel.

En France, l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) a estimé à plus d'un million le nombre de salariés concernés par la multiactivité. Selon les chiffres de 2004 et 2005, ils représentent 5% de la population salariée totale et exercent plusieurs professions ou une profession pour plusieurs employeurs (Beffy, 2006).

Selon le rapport de l'OFS sur la multiactivité en Suisse (2010), en 2009, 315'000 actifs occupés en Suisse annonçaient exercer plus d'une activité professionnelle, soit 7,4% de la population active occupée. Alors qu'une majorité des multiactifs cumule deux emplois (86%), 36'000 travailleurs en cumulent trois (11,4%) et 8'000 quatre ou plus (3%). Relevons qu'au cours des deux dernières décennies, la part de multiactifs a sensiblement progressé, passant de 4% du total des actifs occupés en 1991 à 7,4% dix-huit ans plus tard. Le multisalariat a donc connu une période de croissance en Suisse. Le communiqué de presse de l'OFS (2015) va dans le même sens que les résultats de 2009. En 2014, 7,3% des personnes actives occupées ont plus d'un emploi et les femmes ont davantage tendance à multiplier les emplois que les hommes: 9,6% contre 5,3%.

Le multisalariat est une forme d'emploi utile pour certaines entreprises qui souhaitent recruter du personnel compétent et qualifié tout en faisant face aux aléas de la conjoncture. Pour le travailleur, le multisalariat peut offrir une certaine polyvalence avec une structure hiérarchique moins présente. Elle peut aussi présenter des opportunités intéressantes pour les personnes plus âgées. Toutefois, cette forme de travail n'est pas toujours un choix délibéré, mais peut être subie. A Genève, l'OCSTAT (2012) a montré que la multiactivité concernait plus les femmes que les hommes, principalement des salariées sans fonction d'encadrement.

Dans le contexte français, une distinction intéressante a été opérée entre la multiactivité par nécessité, qui serait l'apanage de femmes peu ou pas diplômées et âgées de plus de 40 ans, et les salariés exerçant plusieurs métiers de manière volontaire, ceux-là étant plus diplômés (Beffy, 2006).

En Suisse, un inconvénient majeur du temps partagé est lié à la lacune de prévoyance professionnelle qu'il génère. Le multisalariat a pour conséquence essentielle un affaiblissement, voire une absence totale, de la couverture du deuxième pilier. En effet, lorsque l'assuré travaille chez plusieurs employeurs, il doit réaliser auprès de chacun un salaire annuel lui permettant d'atteindre le seuil de cotisation (soit 21'150 francs) pour être assujéti à titre obligatoire à la LPP (loi sur la prévoyance professionnelle). Si c'est le cas, il est assuré individuellement par chaque employeur et ne peut cumuler les salaires perçus pour obtenir une meilleure assurance dans le régime obligatoire.

La législation mise en place actuellement permet aux salariés qui travaillent chez plusieurs employeurs et qui, en additionnant les différents salaires, atteignent le seuil d'entrée à la LPP, d'exiger de chacun des employeurs qu'il verse des cotisations au deuxième pilier, soit auprès de la caisse de pension de l'un des employeurs si les dispositions réglementaires le permettent, soit auprès de l'institution supplétive. Mais le système est contraignant pour le multisalarié puisqu'il l'oblige à entreprendre des démarches auprès de différents employeurs, voire de l'institution supplétive; d'autre part, il peut l'exposer à la réticence de certains employeurs peu disposés à affilier de tels assurés.

Remarquons encore que le régime obligatoire ne prévoit pas l'assujétissement obligatoire de l'activité accessoire (définie selon certains critères: salaire, taux d'activité, etc.) si la personne est déjà obligatoirement assurée pour son activité principale. Elle ne pourrait le faire que si les dispositions réglementaires de l'institution de prévoyance de son employeur pour l'activité accessoire le permettent.

Pour répondre à ces besoins, la prévoyance sur-obligatoire de la plupart des fondations collectives et communes offre la possibilité à l'employeur d'assurer son personnel en tenant compte de la multiactivité, d'accepter de gérer l'activité accessoire de l'employé et de conclure des plans de prévoyance avec un seuil d'entrée minimal, sans déduction de coordination.

Du point de vue des entreprises, les inconvénients de cette forme de travail sont les difficultés d'organisation des équipes, la disponibilité réduite du travailleur lors de périodes de pics de travail et les problèmes liés à la confidentialité des informations transmises à l'employé.

Les statistiques ou les comparaisons entre pays concernant le temps partagé sont inexistantes. Les définitions divergentes de l'emploi à temps partiel viennent d'ailleurs ajouter une difficulté supplémentaire au relevé de ce type d'activité. En Suisse, si le multisalariat et le détachement de personnel sont des formes d'emplois de plus en plus courantes, le groupement d'employeurs reste rare, contrairement à la France dont une cartographie des GEIQ (Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification) a mis en évidence l'existence de 150 de ces structures en 2015.

En bref

Considéré sous l'angle de la multiactivité, le temps partagé est une forme de travail qui progresse en Suisse. Toutefois, le manque de statistiques et d'études en la matière ne permet pas d'affirmer avec certitude si le multisalariat est contraint ou s'il relève d'un choix délibéré. Pour le salarié, le plus gros risque du cumul d'emplois est une lacune de prévoyance professionnelle, pour les entreprises le risque concerne la confidentialité des informations. La disponibilité du travailleur est également une préoccupation importante pour l'employeur puisque le cumul d'emplois peut entraîner une fatigue du salarié et, par conséquent, de l'absentéisme. Au cours de ces prochaines années, le multisalariat devrait continuer de croître, que ce soit par choix ou non.

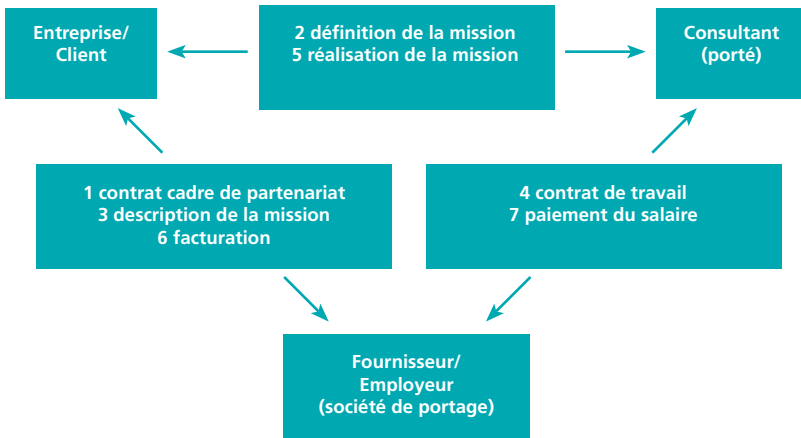
1.4 Une activité en progression: le portage salarial

Parmi les nouvelles formes de travail, si le télétravail capte l'essentiel de l'intérêt des entreprises, le portage salarial reste une pratique méconnue en Suisse. Et pourtant cette activité mérite le détour, même si elle ne concerne pas directement des salariés mais plutôt des indépendants.

Selon Fuld et Michel (2012, p. 2), «le portage salarial peut être défini comme le fait pour un indépendant, quel qu'il soit (appelé le porté), de déléguer à un tiers (la société/entreprise de portage ou le porteur), moyennant rémunération, l'encaissement de ses honoraires et l'acquittement sur ceux-ci de charges sociales, puis le versement du solde en mains du porté».

Cette situation a pour conséquence que le porté demande à ses clients de payer ses services à l'entreprise de portage (figure 4). Quant à la rémunération du porteur, elle se calcule en pratique sous la forme d'un pourcentage, généralement dégressif, se situant en moyenne entre 5% et 15% de l'ensemble des contrats conclus par le porté avec ses clients. Le porté est l'élément central de cette structure juridique qui a pour vocation de répondre au désir du porté d'être considéré comme un salarié du point de vue des assurances sociales et de lui offrir une protection sociale allant au-delà de celle de l'indépendant. Ce mécanisme est adapté pour les personnes souhaitant se concentrer sur le développement de leur clientèle, sans contraintes administratives et en bénéficiant de la couverture sociale du salarié.

Figure 4: le fonctionnement du portage salarial



Source: Benninger (2011). Les chiffres correspondent à l'ordre de déroulement du portage salarial.

Cette formule s'est fortement développée en France dans les années 1980, allant jusqu'à susciter une intervention législative. Cette nouvelle forme de relation contractuelle entre consultants et entreprises fait son apparition en Suisse, en particulier à Genève⁶.

Ce mode de travail s'adresse davantage à des cadres qualifiés qui disposent d'un réseau de clients auxquels ils peuvent offrir leurs services. Les activités couvertes sont principalement l'informatique, la formation, le *coaching*, la gestion, le conseil en méthodologie, en qualité et en environnement, ainsi que le marketing et la communication. L'avantage principal de cette forme de travail est d'offrir au porté la protection du salarié (le droit aux vacances, le salaire en cas de maladie, etc.) ainsi que la prétention à une couverture sociale complète et à l'affiliation à la prévoyance professionnelle.

⁶ Site Geneva Business News: www.gbnews.ch/emploi/conseils-utiles/le-partage-salarialsimplante-a-geneve.

Ce type de relation ne pose également pas trop de contraintes administratives pour le porté. Il offre aussi une autonomie au porté qui est libre de développer sa clientèle comme il l'entend. Le portage salarial est aussi proposé dans certains pays comme une alternative pour lutter contre le chômage de longue durée.

L'inconvénient majeur réside dans l'absence de base légale pour cette forme de travail. En effet, contrairement à la France (Ordonnance n°2015 - 380 du 2 avril 2015) qui encadre le portage salarial, le droit suisse n'a en l'état pas réglementé de manière spécifique ce contrat. Il en découle certains risques dont les parties doivent être conscientes lorsqu'elles recourent à cette solution⁷. De plus, la commission versée à la société de portage peut être élevée et certaines n'acceptent les missions qu'au-delà d'un certain montant d'honoraires (par exemple 1'000 euros en France).

En bref

Le portage salarial est une forme de travail pour l'instant peu répandue en Suisse. Il est surtout pratiqué par des personnes souhaitant se lancer dans une activité professionnelle sans prendre trop de risques, par exemple des cadres disposant d'un réseau étendu de clients ou des retraités « actifs » désirant poursuivre une activité à temps réduit. L'absence d'une base légale claire ne favorise cependant pas sa diffusion en Suisse (voir point 3 dédié aux aspects juridiques) et suscite des interrogations.

⁷ Voir article « Le portage salarial : états des lieux », in *Entreprise romande*, 12.02.2016.

2. Le télétravail, la mobilité et l'espace

En Suisse, les nouvelles formes de travail se développent et elles impliquent un autre rapport au temps et à l'espace. Dans une société de plus en plus mobile et axée sur les TIC, il n'est pas rare de voir les actifs travailler dans différents lieux ou en déplacement, les travailleurs ne restant plus toute la journée dans le même environnement. Cette situation remet en question les rapports que les individus entretiennent avec leur espace.

Avec la difficulté pour les actifs de trouver des logements disponibles dans les villes et des arcades pour les entreprises, on observe un phénomène de déconcentration des activités et des logements en dehors des grands centres urbains. Les déplacements du centre vers la périphérie ou de la périphérie vers le centre ont créé des nouvelles dynamiques qui ont favorisé par exemple le développement du télétravail nomade. Dans ce contexte particulier, quelles sont les solutions que les entreprises ont mises en œuvre ou seront amenées à développer pour répondre à la logique de la mobilité et du nouvel aménagement du territoire ?

L'usage des TIC se généralise dans un contexte où les frontières des entreprises se modifient à l'échelle globale comme à l'échelle des pratiques des salariés (Rey et Sitnikoff, 2006). La manière de contrôler les salariés, les formes de discipline au travail et les conditions d'exercice de l'autorité connaissent aussi des changements importants.

La diffusion des TIC consacre et banalise l'intrusion du travail dans l'espace privé. Lorsque le travail, en l'occurrence le télétravail, prend plus de place dans la sphère familiale, il « nécessite un aménagement de l'espace domestique et interroge sur les frontières temporelles qui se déplacent, s'ajustent, se négocient » (Rey et Sitnikoff, 2006, p.3). Ainsi, parmi les nouvelles formes de travail, le télétravail représente le plus grand enjeu, tant pour les individus

que pour les entreprises, puisqu'il répond à une logique de décentralisation du territoire et permet aux individus d'exercer le télétravail en tout temps pour autant qu'ils disposent des outils adéquats. Selon Moriset (2004), le télétravail est une réponse à des dynamiques socio-spatiales, comme l'étalement urbain. Mais ce faisant, la distinction qui s'opérait entre l'espace privé et l'espace professionnel devient plus floue, donc moins perceptible pour les individus.

2.1 Le télétravail a plusieurs facettes

Le télétravail recouvre différentes formes de travail qu'il s'agit de préciser en relation avec le concept de mobilité. La typologie est la suivante (CAS; 2009, p.14):

- Le télétravail à domicile qui concerne le salarié travaillant la plupart du temps à la maison et se rendant de temps en temps dans les locaux de son employeur.
- Le télétravailleur nomade qui conserve un poste de travail physique dans l'entreprise mais utilise les TIC dans ses déplacements, à la maison ou chez ses clients pour se connecter au système d'information (SI) de l'entreprise.
- Le télétravail en télécentres qui permet de faire la distinction entre vie privée et vie professionnelle et de maintenir le contact entre les salariés. Le télécentre est composé de bureaux disposant d'équipements informatiques et de télécommunications mis à disposition des télétravailleurs.
- Le télétravailleur en réseau qui est localisé sur un site particulier et travaille à distance, parfois sous le contrôle d'un manager. Le réseau regroupe d'autres collaborateurs qui se trouvent à distance, il s'agit d'une équipe virtuelle.

Dans ce contexte, les limites des territoires du travail deviennent plus floues, plus difficiles à poser et à identifier. Les téléphones mobiles, les ordinateurs portables et les tablettes permettent à chacun de transporter son univers professionnel presque partout (Rey et Sitnikoff; 2006). S'il est possible de travailler partout, il est possible de travailler tout le temps. Le temps de travail s'entrelace ainsi avec d'autres temps sociaux.

Ce déplacement du travail d'un univers à un autre pose des problèmes juridiques (voir chapitre 3). Qu'est-ce qui borne une journée de travail lorsqu'elle n'est pas contrôlée par une pointeuse ou par la présence physique d'un chef? C'est souvent le salarié lui-même qui décide de son temps de travail et du bon équilibre entre les sphères privée et professionnelle. De nombreux témoignages s'accordent sur les impacts de la suppression de la barrière spatio-temporelle entre le lieu de travail et le lieu de résidence, avec des conséquences concrètes comme l'allongement des horaires de travail ou la mise en péril des sociabilités structurantes de la vie familiale (Moriset, 2004). Toutefois, la mise en place graduelle du télétravail, le contact régulier avec l'entreprise et la bonne organisation du travail réduisent ces effets. La réversibilité du contrat de télétravail garantit aussi au salarié la possibilité d'un retour en arrière si la situation ne lui convient plus.

2.2 Le télétravail: une logique féminine ?

Les problèmes d'articulation des temps sociaux, et plus particulièrement des temps personnels et professionnels, participent à l'explication de la hausse du télétravail. Les personnes ayant des enfants à charge sont particulièrement visées par le télétravail puisque c'est un moyen pour ces dernières de travailler à leur domicile tout en consacrant suffisamment de temps à leurs enfants.

En pratique, la majorité des salariés concernés par le télétravail sont des femmes avec des responsabilités familiales (enfants ou parents âgés à charges). Toutefois, plusieurs études ont montré que le télétravail est plus pratiqué par les hommes que par les femmes sans enfants. Le principal facteur explicatif de la sous-représentation des femmes est le fait qu'aujourd'hui, le télétravail concerne essentiellement des professions dites masculines. En général, les catégories professionnelles les mieux représentées parmi les télétravailleurs sont les cadres et professions spécialisées ainsi que les techniciens.

La possibilité de pratiquer le télétravail dépend donc fortement de la profession exercée et n'est pas applicable à tous les secteurs d'activité. Il existe par exemple des professions typiquement « féminines » telles que les aides à domicile, les aides-soignantes, les infirmières, les ouvrières qualifiées des industries de processus, etc. qui sont des métiers moins adaptés au télétravail. Il est à noter que ces professions se démocratisent et concernent dorénavant aussi les hommes.

En revanche, le télétravail pourrait être utilisé dans certains cas spécifiques, par exemple pour réduire les trajets des femmes enceintes avant leur congé maternité. Les salariés devant garder un enfant malade pourraient également poursuivre une activité à domicile. Toutefois, avant de parler de logique féminine, il conviendrait de parler de télétravail pour faciliter la conciliation entre vies familiale et professionnelle et cela concerne autant les femmes que les hommes.

2.3 Transports, logement et télétravail

Le télétravail a été appliqué dans certaines entreprises ou administrations car il répondait principalement à deux préoccupations: d'une part, diminuer la congestion du trafic automobile aux abords des grandes villes et, d'autre part, localiser des activités de travail à distance dans des zones géographiques éloignées.

Le télétravail est aussi principalement un phénomène urbain. La concentration de télétravailleurs dans les zones urbaines ou suburbaines est liée au fait que les cadres et les employés qualifiés des entreprises de services, ainsi que les professionnels indépendants, composent l'essentiel de la cohorte des télétravailleurs. Or, ils vivent de préférence dans les villes ou dans leur périphérie.

En Suisse, la croissance de la population (plus de 8 millions d'habitants en 2013) pose le défi de la gestion de sa mobilité, sachant que les réseaux de transport sont saturés aux heures de pointe. Le télétravail apparaît comme une solution pour diminuer le trafic. Toutefois, certains auteurs

reconnaissent que le télétravail ne diminue pas forcément les déplacements des télétravailleurs. A leur domicile, ces derniers peuvent emprunter leur voiture pour emmener leurs enfants à différentes activités. Dans le cas où l'entreprise se déplace vers la périphérie de la ville car elle n'a plus besoin d'autant de locaux, le télétravailleur peut effectuer des trajets beaucoup plus longs que par le passé lorsqu'il se rend au travail deux à trois fois par semaine. L'argument écologique soulève donc certaines questions.

2.4 Le télétravail : un atout pour le client ?

Le télétravail directement chez le client peut permettre à ce dernier d'obtenir des réponses immédiates et des solutions rapides à la résolution d'un problème. Pour le télétravailleur, la possibilité de se connecter avec sa propre société, ses collaborateurs ou l'équipe de support lui évite des allers-retours entre le siège de sa société et les locaux de son client. C'est un gain de temps pour les deux partenaires. Ainsi, comme le souligne Laurence Thomsin (2003, p.31), « ce profil de télétravailleurs gagne un temps considérable, à la fois par la capacité de pouvoir se rendre immédiatement auprès de leurs clients sans détours, mais également parce qu'ils ont la possibilité d'intervenir rapidement en cas de besoin de chez eux sans se déplacer ». Certains télétravailleurs sont même plutôt favorables à pratiquer le télétravail depuis le bureau de leurs clients plutôt qu'au siège de la société qui peut se trouver plus loin de leur habitation.

En Suisse, selon une enquête réalisée par la haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse (FHNW) auprès de 473 personnes, parmi les habitués du *home office*, le temps de travail se répartit en moyenne à 50% dans l'entreprise, à 20% à domicile, à 20% chez les clients et à 10% en déplacement. Dans le cadre de cette enquête, le télétravail auprès du client reste modéré, même si, au total, 40% du télétravail est réalisé à domicile et chez le client.

En bref

L'heure est à l'émergence d'un espace de flux de réseaux et de territoires éclatés. Dans ce contexte, le télétravail est une réponse possible des individus ou des entreprises à la nécessité de naviguer au sein de ces fragmentations dans des espaces moins nettement balisés par les structures spatiales (Moriset, 2004). Le télétravail apparaît donc comme une alternative pour les salariés qui désirent concilier au mieux leurs vies professionnelle et familiale sans multiplier les déplacements. Le télétravail a aussi été développé pour répondre à une logique spatiale et territoriale, notamment pour éviter les embouteillages, la pollution, réduire le temps de déplacement des individus, etc. Il peut également représenter une forme de travail favorisant le rapprochement du client.

3. Aspects juridiques

Les nouvelles formes de travail ne peuvent être abordées sans parler des aspects juridiques qui y sont liés. En Suisse, la question est surtout traitée sous l'angle du télétravail, ce mode de vie soulevant de nombreuses questions juridiques. C'est la raison pour laquelle le premier point de cette partie y est entièrement consacré.

3.1 Le télétravail face au droit

Même si le télétravail est pratiqué dans plusieurs entreprises helvétiques, celui-ci pose des problèmes concrets d'un point de vue juridique. Les éléments juridiques présentés dans ce document sont tirés, en partie, de la présentation effectuée par le Professeur Gabriel Aubert lors de la journée du droit du travail en 2013. Un article du Temps (3 mai 2013) en fait aussi un résumé très synthétique.

En Suisse, aucun texte ne régit véritablement le télétravail. Il existe bien une loi fédérale sur le travail à domicile (datée de 1981), mais elle vise spécifiquement « les travaux artisanaux et industriels ».

Le secteur tertiaire en est exclu alors que c'est principalement dans ce secteur que de nouvelles formes de travail se développent. Quant à la loi fédérale sur le travail, son application à domicile est difficilement contrôlable. Les inspecteurs du travail ne pourraient vérifier sa juste application en raison de la difficulté d'accès au domicile du télétravailleur.

En revanche, il existe un accord-cadre européen (2002) qui a pour objectif de donner un cadre général de réglementation du télétravail. Il définit comme suit le télétravail : « (...) forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux ».

de façon régulière». Les pays européens qui désirent s'orienter vers des nouvelles formes de travail à distance peuvent s'inspirer des règles et des principes généraux présentés dans cet accord.

En Suisse, le télétravail n'est pas réglé par la loi, cette dernière n'apportant pas de solutions satisfaisantes à la résolution des conflits. Par ailleurs, il y a un problème lié à l'applicabilité du droit international, notamment pour les travailleurs frontaliers. C'est ainsi plutôt le contrat de travail qui définit les différents enjeux pour le télétravailleur.

Le télétravail peut ainsi être prévu par le contrat et, dans ce cas, le salarié est lié aux règles du contrat de travail. D'ailleurs, la Société suisse des employés de commerce (SEC Suisse) recommande de «rédiger par écrit les conventions de télétravail et d'établir des règles contraignantes pour les deux parties».

Différentes difficultés sont à surmonter avant de télétravailler :

3.1.1 Les frais pour le matériel et les locaux

La première question concerne le paiement de l'ensemble du matériel nécessaire pour travailler à distance, comme l'ordinateur, l'imprimante et l'accès à internet. Quelles sont alors les obligations de l'employeur ? L'employeur est tenu de payer tous les frais liés à l'exécution du travail (article 327a CO). L'article 327a alinéa 2 CO précise également qu'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. En revanche, conformément à l'alinéa 3 CO, les accords en vertu desquels le travailleur supporte lui-même tout ou partie de ses frais nécessaires sont nuls.

Qu'en est-il du **lieu de travail** ? En général, si un bureau est disponible, les entreprises n'ont pas à dédommager le collaborateur. Mais si elles éliminent toute place de travail et que l'employé n'a plus d'autre alternative que de travailler chez lui, alors il a la possibilité de réclamer des frais à l'entreprise conformément à l'article 327a du CO.

Il est à noter qu'il peut être judicieux d'imposer au télétravailleur un minimum de présence dans l'entreprise afin de prévenir l'isolement de ce dernier par rapport à l'entreprise et à ses collègues.

3.1.2 Les horaires de travail

Autre difficulté à surmonter, la question des horaires de travail pour les télétravailleurs. Comment vérifier que le travailleur a effectué toutes ses heures ? Ou qu'il n'en accumule pas trop ? La loi sur le travail doit être respectée, aussi lorsque le salarié travaille chez lui. Cette dernière prévoit également des pauses obligatoires (par exemple, pauses de midi). De plus, la loi oblige l'employeur à tenir un registre des coordonnées temporelles du travail de ces employés (article 73 de l'ordonnance 1 d'application de la LTr, OLT1). L'employeur peut prévoir par exemple un système de pointage sur l'ordinateur du télétravailleur. En Allemagne, cette question des horaires de travail a été réglée par le relevé systématique des horaires selon le principe du *time-sheet*.

3.1.3 La protection des données

Avec le télétravail, la question de la protection des données est fondamentale. Selon l'article 7 de la loi sur la protection des données, l'employeur doit assurer la sécurité des données qui se trouvent chez le salarié. En Allemagne, la pratique impose au salarié qui travaille à domicile d'avoir à disposition un ordinateur avec code, une ligne téléphonique distincte, dans un bureau séparé et fermé à clé. En déplacement (télétravailleur mobile), les entreprises recommandent en règle générale de ne pas travailler sur des données confidentielles dans les lieux publics, surtout ceux qui sont potentiellement fréquentés par des concurrents (trains, avions, etc.).

3.1.4 Les travailleurs frontaliers : assujettissement aux assurances sociales

Lorsqu'une personne exerce une activité lucrative dans plusieurs pays, il s'agit de déterminer son assujettissement aux assurances sociales. Cette question est importante en particulier sous l'angle du télétravail.

Afin de comprendre les conséquences que peut avoir le télétravail pour un travailleur ressortissant de l'UE, il est indispensable de mentionner au préalable quelques règles qui sont applicables entre la Suisse et l'UE en matière de coordination de la sécurité sociale. Si notre intérêt porte ici sur les travailleurs frontaliers, l'assujettissement aux assurances sociales ne concerne bien évidemment pas seulement cette catégorie de personnes.

Dans les relations entre la Suisse et les pays de l'UE, la coordination des systèmes de sécurité sociale est régie par les règlements (CE) 883/2004 et (CE) 987/2009 depuis le 1^{er} avril 2012. Toutefois, depuis le 1^{er} janvier 2015, la législation applicable aux salariés actifs dans plusieurs États a été modifiée en raison de l'entrée en vigueur dans les relations entre la Suisse et l'UE du règlement (UE) 465/2012. Cette dernière législation est aussi valable dans les relations entre la Suisse et l'AELE depuis le 1^{er} janvier 2016.

Les règlements évoqués ci-dessus posent plusieurs principes de base essentiels qui ne changent pas avec la nouvelle législation :

- L'unicité de la législation applicable qui veut qu'un travailleur ne soit soumis qu'à un seul régime de sécurité sociale même s'il travaille dans plusieurs pays pour un ou plusieurs employeurs.
- L'assujettissement au lieu de travail qui signifie qu'un travailleur est en principe affilié à la sécurité sociale du pays dans lequel il exerce son activité lucrative, indépendamment de son lieu de domicile ou du pays dans lequel l'employeur a son siège.

Toutefois, le nouveau règlement (UE) 465/2012 modifie certaines dispositions du règlement (CE) 883/2004, notamment celle permettant de déterminer l'assujettissement aux assurances sociale en cas de pluriactivité.

La pluriactivité concerne un employé qui exerce normalement une activité salariée dans deux ou plusieurs États membres, à savoir qui exerce simultanément ou en alternance, pour un ou plusieurs employeurs, une ou plusieurs activités différentes dans deux États membres ou plus.

Si l'on considère le cas où un employé travaille normalement au service d'un ou de plusieurs employeur(s) dans plusieurs pays, en vertu du principe de l'unicité de la législation applicable, le travailleur sera soumis au système de sécurité sociale d'un seul État pour la totalité de ses revenus. Il s'agit donc de déterminer quel État est compétent.

Il faut distinguer ici deux cas de figure :

- I. S'il exerce une part substantielle de son activité dans son État de résidence, le travailleur sera soumis pour l'entier de son/ses activité(s) à la législation de son État de résidence, en vertu du règlement (CE) 883/2004.

La part est considérée comme substantielle lorsque le temps de travail et/ ou la rémunération atteint 25% de l'ensemble des activités. Cette règle, qui n'était appliquée jusqu'à lors qu'en cas d'activité au service d'un seul employeur, a été étendue aux ressortissants suisses ou de l'UE qui travaillent pour plusieurs employeurs.

Dans le cas de figure où un employeur suisse engage un Français domicilié en France (frontalier) qui n'a pas d'autre employeur, le salarié sera soumis au régime de son lieu de travail, soit la Suisse. De la même manière, si un Français domicilié en France travaille en Suisse quatre jours par semaine pour un employeur suisse et une journée par semaine de télétravail, il sera soumis pour l'entier de son activité à la sécurité sociale suisse puisque son employeur a son siège en Suisse et qu'il n'exerce pas une partie substantielle de son activité en France (moins de 25%).

Remarquons que si une personne exerce une activité indépendante dans deux pays différents, la règle des 25% s'applique également.

Afin de déterminer le régime de sécurité sociale applicable à un salarié actif dans plusieurs États membres, il convient donc de savoir tout d'abord s'il exerce une activité substantielle dans son État de résidence. Si c'est le cas, il sera soumis, pour l'ensemble de ses activités, à la sécurité sociale de son État de résidence. Dans le cas de figure où un employeur suisse engage un Français

domicilié en France et que ce dernier exerce une activité substantielle en France (au moins 25% de son temps de travail et/ou de rémunération, même s'il s'agit de télétravail à son domicile en France), l'employeur suisse devra s'affilier au système de sécurité sociale française et verser les cotisations sociales en France sur la base des taux de charges sociales français.

II. Si le travailleur n'exerce pas d'activité substantielle dans son État de résidence, plusieurs hypothèses sont prévues par le nouveau règlement (UE) 465/2012:

- S'il travaille au service d'un employeur ou de plusieurs employeurs qui ont leur siège dans le même État, il sera assujéti dans l'État du siège de son/ses employeur(s).
- S'il travaille au service de plusieurs employeurs qui ont leur siège dans deux États différents, dont l'un est l'État de résidence, il sera assujéti dans l'État autre que l'État de résidence.
- S'il travaille au service de plusieurs employeurs, dont deux au moins ont leur siège dans différents États autres que l'État de résidence, il sera assujéti dans son État de résidence, même s'il n'y exerce pas d'activité.

A noter que si le travailleur exerce en parallèle à son travail en Suisse une activité indépendante dans un autre État, il sera assujéti pour l'ensemble de ses revenus dans l'État dans lequel il exerce son activité salariée. Si l'activité salariée est exercée dans plusieurs États, la législation applicable doit d'abord être déterminée pour l'activité salariée conformément aux règles précitées.

3.1.5 Comment se mettre en règle ?

Les employeurs peuvent demander aux employés frontaliers s'ils exercent une autre activité salariée dans un pays de l'UE ou s'ils y touchent des prestations sociales (par exemple des indemnités chômage). S'ils répondent par la négative, afin d'éviter des situations conflictuelles, les employeurs sont vivement encouragés à prévoir dans le contrat de travail ou dans un document annexe une obligation pour le salarié de renseigner l'employeur sur sa situation ou sur toute modification qui pourrait intervenir.

Remarquons qu'il existe un formulaire dit A1 qui atteste de la législation de sécurité sociale applicable à son détenteur. Il doit être complété, lorsque la personne salariée ou le travailleur indépendant exerce une activité dans plusieurs pays de l'UE.

3.2 Le partage de poste

Le *job-sharing*, soit le partage de poste, engendre de nombreuses questions juridiques. Par exemple, quel est le lien juridique du travailleur avec son employeur et avec son autre collègue qui partage le poste ? Que se passe-t-il en cas de conflits majeurs entre les deux travailleurs ? Qu'en est-il du versement du salaire en cas de maladie ? De quelle manière sont réparties les vacances et comment est aménagée la place de travail (bureau, boîte aux lettres électroniques, etc.) ? Dans les faits, il émerge beaucoup de questions et peu de réponses étant donné l'absence de jurisprudence en la matière. Un document du Secrétariat d'État à l'économie (Hirschi; 2013) donne toutefois quelques pistes de réponses et des conseils aux employeurs.

3.3 Le multisalariat

Dans une réponse donnée sur le multisalariat en relation avec les aspects juridiques, le Conseil fédéral a indiqué : « Du point de vue de la loi sur le travail, le multisalariat est en principe admis pour autant qu'il n'entraîne pas de violation des dispositions légales régissant la durée du travail et du repos, c'est-à-dire que celles-ci soient respectées dans leur ensemble en prenant

toutes les relations d'emploi existantes. Ceci accroît les exigences en matière de contrôle de la part des employeurs en second qui engagent des personnes à temps partiel. Un chef d'entreprise qui occupe des travailleurs à temps partiel, et qui peut être par conséquent employeur en second, doit donc veiller à ce que les heures effectuées dans l'entreprise principale soient comprises dans le calcul de la durée maximale du travail journalier et hebdomadaire ».

3.4 Le portage salarial

Si nos voisins européens, notamment français, ont interpellé les autorités sur la nécessité de reconnaître le portage salarial comme un mode de travail à part entière et de lui donner un cadre juridique⁸, la Suisse, bien que confrontée à ce mode de travail dans la pratique, n'est dotée d'aucune législation ou d'instrument juridique qui permette de qualifier les rapports complexes que nouent les différentes parties à la relation.

Selon le Service d'assistance juridique et de conseil de la FER Genève, si ce nouveau mode de travail apporte quelques avantages, il soulève également des interrogations au regard du droit suisse. En effet, un contrat de travail doit tenir compte de quatre éléments principaux : une prestation de travail, un salaire, un élément de durée et un lien de subordination entre l'employeur et le travailleur.

Ce dernier point est particulièrement important puisqu'il distingue le contrat de travail des autres types de contrats de services (mandat, contrat d'entreprise). Le contrat de travail se caractérise en particulier par le pouvoir de l'employeur (ou de l'entreprise cliente) de donner des directives et des instructions au travailleur, notamment sur le plan organisationnel et temporel. Or, en matière de portage salarial, le porté jouit d'une certaine indépendance, ce qui constitue d'ailleurs son principal attrait.

⁸ Chose faite avec l'Ordonnance n°2015 - 380 du 2 avril 2015.

Lorsqu'il s'agit des assurances sociales, et en particulier de l'AVS, la notion d'activité dépendante suppose que l'assuré ne supporte pas de risque économique analogue à celui qui est encouru par l'entrepreneur et qu'il dépend de son employeur du point de vue économique ou dans l'organisation du travail (Zappella, 2013). Au vu de cette définition, le caractère dépendant du porté n'est pas flagrant. Les caisses de compensation peuvent donc être amenées à analyser l'affiliation du porté en fonction des circonstances concrètes.

A l'heure actuelle, il n'existe pas de base légale suisse traitant du portage salarial. Les tribunaux n'ont de plus pas encore été amenés à se pencher sur la qualification de cette relation contractuelle atypique; la doctrine n'est en outre pas abondante sur le sujet. En optant pour cette forme de travail, les parties doivent être conscientes qu'elles prennent certains risques qui découlent de l'insécurité juridique.

4. Conclusion

4.1 Bilan général

Les nouvelles formes de travail ont pris de l'importance dans de nombreux pays européens même s'il est difficile de les quantifier et de percevoir exactement laquelle détient le palmarès dans un pays en particulier. Il est encore moins évident de comparer les pays entre eux, les définitions, par exemple du télétravail, variant d'un pays à un autre.

Quoi qu'il en soit, dans une société de plus en plus orientée vers les nouvelles technologies (TIC), les possibilités de travailler à distance sont devenues plus nombreuses et, dans ce contexte, il paraît normal que le télétravail ait suscité de l'intérêt, tant à l'échelle nationale qu'internationale. Lorsque l'on considère le télétravail en Suisse, la demande est souvent là, mais il y a des réticences qui peuvent émaner de certaines entreprises qui jugent celui-ci trop compliqué à mettre en place.

Toutefois, certaines études, notamment celle de WorkAnywhere de Swisscom et des CFF, ont montré que le temps de travail flexible et le télétravail ont un effet positif sur la productivité, la satisfaction des collaborateurs et la qualité du travail. Le travail mobile et flexible implique certes différentes exigences en ce qui concerne l'équipement technique, la responsabilité individuelle des collaborateurs, la culture et la conduite de l'entreprise, mais il présente aussi le potentiel d'une situation qui peut se révéler gagnant-gagnant pour les entreprises et les collaborateurs.

Le télétravail ne peut fonctionner que s'il y a un respect des règles et une confiance mutuelle entre l'entreprise et le salarié. Cela implique une discipline horaire, le fait de repousser les distractions éventuelles, le fait de s'assurer d'être seul chez soi et d'éviter que la présence de proches ou d'enfants se révèle perturbante. Il est également conseillé aux télétravailleurs de ne pas s'enfermer

dans une tour d'ivoire et de maintenir le contact avec l'entreprise. La limitation de la durée du télétravail (à 20% par exemple) par les employeurs est souvent un moyen de lutter contre des situations de désocialisation.

L'étude sur le télétravail (2013) mené au sein de la Fédération patronale vaudoise a également mis en évidence que le télétravail permet une économie de temps et d'argent dans les déplacements, une flexibilité accrue dans l'organisation du travail, un meilleur équilibre entre vies familiale et professionnelle, une plus grande efficacité, la possibilité de pouvoir travailler sans être dérangé et une réduction des coûts en lien avec un moindre besoin de locaux. Il a également été mentionné le fait que le télétravail concerne des activités spécifiques et que celui-ci n'est pas toujours compatible avec l'activité de l'entreprise.

Les éléments négatifs relevés par cette enquête sont le sentiment de solitude ou d'isolement du télétravailleur, l'impression du télétravailleur de ne pas avoir accès aux mêmes informations que les autres employés, la sensation de travailler tout le temps, un nombre supérieur de téléphones ou encore les médisances des travailleurs de l'entreprise qui laissent entendre que les télétravailleurs ne font pas grand-chose. La Fédération patronale vaudoise en a conclu que le télétravail reste assez marginal et qu'il existe encore de nombreuses activités qui ne sont pas propices à cette forme de travail et bien d'autres où elle n'est simplement pas souhaitée.

Pour ce qui est des autres formes de travail (*job-sharing*, temps partagé, portage salarial), elles sont moins médiatisées mais ne sont pas inintéressantes pour autant. Toutefois, leur diffusion à grande échelle semble limitée en raison notamment des différents freins liés à ces formes d'emplois. Les statistiques afférentes à ces modes de travail sont presque inexistantes; il est dès lors difficile d'évaluer le poids de ces dernières au sein des différents pays de l'UE.

A notre niveau de connaissance sur ces différentes formes de travail, il est aujourd'hui impossible d'affirmer que l'avenir est véritablement dans le télétravail ou le portage salarial. Il n'y a pas de solution unique mais des choix que les entreprises devront certainement faire pour stratégiquement privilégier une forme de travail plutôt qu'une autre en fonction des objectifs ou des intérêts qu'elles ont.

Certaines formes de travail impliquent aussi un autre rapport au temps et à l'espace, en tout cas pour le télétravail et le temps partagé, ce dernier pouvant d'ailleurs être du télétravail en temps partagé. Cette intrication entre espace privé et espace professionnel pose des problèmes particuliers aux spécialistes du droit du travail puisqu'en théorie, s'il est possible de travailler partout, il est possible de travailler tout le temps, ce que la loi n'autorise pas.

Pour ce qui relève des aspects juridiques, c'est le télétravail et le portage salarial qui soulèvent le plus de questions. En ce qui concerne le télétravail, la principale difficulté tient au fait qu'en Suisse, aucun texte ne le régit véritablement. C'est ainsi souvent par le biais du contrat de travail que des solutions sont trouvées. La question de l'assujettissement aux assurances sociales est également une question importante pour l'employeur. Quant au portage salarial, la difficulté majeure réside dans les rapports que le porté entretient avec la société de portage, le lien de subordination entre ces deux acteurs pouvant parfois faire défaut. En l'état, cette forme de travail présente certains risques dont les parties doivent être conscientes lorsqu'elles recourent à cette solution.

Parmi les formes de travail présentées dans ce document, il n'y a pas de solution unique et uniforme qui pourrait être appliquée à l'ensemble des entreprises. Chaque entreprise peut, si elle le souhaite, adopter un mode particulier de travail compte tenu de sa taille, de ses ressources, de sa politique d'entreprise, sans pour autant faire l'impasse sur les formes traditionnelles de travail. Ce sont ainsi des solutions au cas par cas qui doivent être trouvées, non seulement pour répondre aux objectifs des entreprises mais aussi pour apporter de meilleures perspectives de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée des personnes employées.

Il serait souhaitable que l'on dispose de statistiques fiables sur les nouvelles formes de travail et d'exemples pratiques de réussites ou d'échecs afin de mieux identifier les facteurs d'attraction ou de répulsion à la mise en place de ces nouveaux modes de travail au sein des entreprises.

4.2 Position de la Fédération des Entreprises Romandes Genève (FER Genève)

La Fédération des Entreprises Romandes Genève (FER Genève) estime que le développement de nouvelles formes de travail est de nature à permettre une meilleure conciliation entre la vie privée et professionnelle. Cette dernière est essentielle notamment pour pallier la pénurie annoncée de main-d'œuvre due, entre autres facteurs, au vieillissement de la population et à la faible fécondité en Suisse. Le temps partiel, les horaires flexibles et le télétravail contribuent par exemple à la conciliation entre les deux sphères. Ces différentes formes de travail correspondent de plus en plus aux aspirations des salariés et surtout à ceux appartenant aux jeunes générations, qui représentent les travailleurs de demain.

En revanche, nous sommes plutôt dans l'interrogation vis-à-vis du portage salarial en raison de l'insécurité juridique de cette forme de travail.

Toutes les formes de travail introduisent de la complexité dans les entreprises, mais celles-ci manifestent toujours plus d'ouverture à leur égard. Il serait donc utile d'adapter la législation à des formes de travail plus souples, dans l'intérêt des salariés mais également dans celui des entreprises. Nous pouvons citer à titre d'exemple les dispositions relatives à l'enregistrement du temps de travail qui ne sont pas adaptées aux nouveaux modes de travail.

5. Lexique

Télétravail: organisation décentralisée du travail grâce à la télématique.

Télétravail nomade: l'employé travaille en tout lieu pour exercer son activité professionnelle. Le télétravailleur nomade n'a pas de lieu de travail fixe.

Télétravail à domicile: l'employé exerce son activité rémunérée chez lui. Le lieu de travail est fixe.

Job-sharing: partage de poste. Cela consiste pour un employeur à engager généralement deux personnes à temps partiel pour un seul poste.

Travail loué: prêt de personnel. L'employeur (=bailleur de services) met ses employés à la disposition d'autres employeurs (=entreprises locataires de services) contre rémunération.

Portage salarial: ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes. Cette configuration comporte pour la personne portée le régime du salariat et la rémunération de sa prestation chez le client par l'entreprise de portage.

Temps partagé: cela consiste, pour un salarié, à travailler pour plusieurs employeurs. C'est une forme de multiactivité.

E-work: toute activité qui implique la création d'information et sa communication par les TIC et qui est effectuée en dehors du lieu principal de l'organisation.

Desk sharing: espace de bureaux à la disposition d'une entreprise. L'objectif est de réduire et d'optimiser les surfaces de bureaux, en évitant d'avoir tous les salariés sur place, de fait en incitant au télétravail.

Accord-cadre européen sur le télétravail: accord signé le 16 juillet 2002 qui a pour objectif d'établir un cadre général de réglementation au niveau européen.

Le télétravail y est décrit dans le préambule comme l'instrument principal pour tirer le meilleur parti de la société d'information puisqu'il permet de réaliser l'équilibre nécessaire entre la flexibilité et la sécurité.

Espace de *coworking*: espace de travail partagé où les individus peuvent échanger des idées entre eux. C'est un lieu de socialisation qui encourage l'échange et l'ouverture.

Plafond de verre: expression américaine désignant initialement les « freins invisibles » à la promotion des femmes dans les structures hiérarchiques.

Modèle tayloriste: système d'organisation rationnelle du travail. Il s'agit en principe du travail à la chaîne.

Multiactivité: le fait d'exercer simultanément plusieurs emplois.

Télécentre: centre de travail qui est mis à disposition du public. Les personnes travaillant au télécentre ont à leur disposition de multiples moyens de communication, tout en étant loin de leurs employeurs.

Time-sheet: feuille de présence qui relève les heures effectuées par les employés pour une période donnée.

6. Références bibliographiques

Aubert, G. (2013). « Le travail à distance », exposé lors de la journée 2013 de droit du travail, Palexpo, 25 avril 2013.

Beffy, M. (2006). « En 2005, plus d'un million de salariés ont plusieurs employeurs », in *Insee première*, n°1081, 4 pages.

Benninger, M. (2011). « Le portage salarial arrive en Romandie », in *HR Today*, n°3_11 7, 2 pages.

Centre d'analyse stratégique (CAS) (2009). « Le développement du télétravail dans la société numérique de demain », Rapports et documents, Premier ministre, République française, 151 pages.

Centre patronal (2013). « Les entreprises vaudoises et le télétravail », in *Patrons*, n°11-12, pp. 4-5.

Economiesuisse (2012). « Télétravail: davantage d'efficacité grâce à des formes de travail modernes », in *Dossier politique*, n°8, 10 pages.

EPF Zurich (2014). « Aucune expansion du télétravail en Suisse », in *KOF Bulletin*, n°75, pp. 8-10.

Eurofound (2005). « Le télétravail dans l'Union européenne ». Document de synthèse, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2 pages.

Fuld, S. et Michel, J-T. (2012). « Le portage salarial: analyse en droit du travail et des assurances sociales suisses », in *Jusletter*, 22 octobre 2012, 16 pages.

Go for jobsharing (2014). « Jobsharing en Suisse: une première enquête nationale et mesures d'information sur le partage de l'emploi », Association PTO (Part Time Optimisation), Communiqué de presse, 28 février 2014.

Hirschi, V. (2013). Rapport juridique Job-Sharing, Secrétariat d'État à l'économie, 13 pages.

Hochstrasser, S. (2013). « Travail à domicile: gare aux risques juridiques », in *Le Temps*, 3 mai 2013.

Krone-Germann, I. et Aymone de Chambrier, A. (2011). « Le temps partiel en Suisse: une source d'inégalités, mais aussi d'opportunités », in *La Vie économique*, n°1/2-2011, 4 pages.

Moriset, B. (2004). « Télétravail, travail nomade: le territoire et les territorialités face aux nouvelles flexibilités spatio-temporelles du travail et de la production », in *Cybergeo : European Journal of Geography*, n°257.

OCSTAT (2012). « Les Genevois et le travail. Résultats de l'enquête suisse sur la population active (ESPA) 2000-2009 », Communications statistiques, n°45, 18 pages.

OFS (2015). « Progression des horaires de travail flexibles », OFS, communiqué de presse, 16 avril 2015.

OFS (2012). « La Suisse, pays du temps partiel », OFS, communiqué de presse, 23 mai 2012.

OFS (2010). « La multiactivité en Suisse. Une étude basée sur les résultats de l'enquête suisse sur la population active (ESPA) de 1991 à 2009 », OFS, octobre 2010, 16 pages.

Rey, C. et Sitnikoff, F. (2006). « Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail », in *Revue Interventions économiques*, n°34/2006, 18 pages.

SECO (2007). Manuel PME. Travail et famille. Mesures visant à concilier vie professionnelle et vie familiale dans les petites et moyennes entreprises, Secrétariat d'État à l'économie, 71 pages.

Thomsin, L. (2003). «Le télétravail, une réponse à la demande de mobilités spatio-temporelles dans la gestion du quotidien des populations actives et de leurs familles», in *Revue Interventions économiques*, n°31, 15 pages.

Zappella, R. (2013). «Le portage salarial ou comment être un entrepreneur salarié», in *Entreprise romande*, n°3128, p. 12.



Extrait des collections de la FER Genève :

Le droit du travail au quotidien

Guide de la transmission d'entreprise

Perspectives 2017

Dans un environnement professionnel en constante évolution, les technologies de l'information et de la communication remettent régulièrement en cause l'organisation du travail. Cette réédition, enrichie des derniers changements juridiques et de plusieurs études complémentaires, illustre l'importance de l'adaptation du cadre réglementaire aux nombreux défis que doivent relever les entreprises.

Tarif version imprimée CHF 12.–
ISBN 978-2-940087-35-8

www.fer-ge.ch

98, rue de Saint-Jean
Case postale 5278 – 1211 Genève 11
T 058 715 31 11 – F 058 715 32 13
fer-ge@fer-ge.ch