UCLouvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

La négociation collective relative au télétravail dans le contexte de la crise du Covid-19 : comparaison entre la Belgique et le Luxembourg.

Auteure : Aelia CLERBOIS

Promotrice : Anne GUISSET

Lecteur : Filip DORSSEMONT

Année académique 2021-2022

Master 120 en sciences du travail

REMERCIEMENTS

Avant de débuter ce mémoire, je tiens à remercier ma promotrice Anne Guisset pour son aide et ses précieux conseils lors de la réalisation de ce travail ainsi que pour sa gentillesse et sa disponibilité.

J'aimerais également remercier mes proches qui m'ont apporté tout leur soutien durant mon master et plus particulièrement durant la rédaction de mon mémoire.

De plus, il est important pour moi de remercier toutes les personnes qui ont participé à mon mémoire en répondant à mes questions lors de mes divers entretiens. Sans ceux, il m'aurait été compliqué voire impossible d'avoir des informations de terrain de qualité sur la concertation sociale dans les deux pays analysés.

SOMMAIRE

Remerciements 2
Sommaire 3
Introduction 6
1 Etat des lieux 8
1.1 Présentation du secteur 8
1.1.1 Introduction 8
1.1.2 Le secteur des finances en Belgique 9
1.1.3 Le secteur des finances au Luxembourg 11
1.2 La concertation sociale sectorielle en Belgique et au Luxembourg 13
1.2.1 Les organisations patronales du secteur des finances 13
1.2.1.1 En Belgique 13
1.2.1.2 Au Luxembourg 14
1.2.2 Les principales organisations syndicales 15
1.2.2.1 En Belgique 15
1.2.2.2 Au Luxembourg 16
2 Cadres théoriques 17
2.1 Le télétravail 17
2.1.1 Introduction : quelques chiffres 17
2.1.2 Définitions 18
2.1.3 Les différentes catégories de télétravailleurs 20
2.1.4 Avantages et inconvénients du télétravail 21
2.1.4.1 Du point de vue des travailleurs 21
2.1.4.2 Du point de vue des employeurs 22
2.2 Les législations relatives au télétravail 23
2.2.1 Législations communes à l'Union Européenne : accord-cadre de 2002 23

2.2.2 La législation relative au télétravail en Belgique 25
2.2.2.1 Introduction 25
2.2.2.2 Convention Collective de Travail n°85 : le télétravail structurel 26
2.2.2.3 La loi du 5 mars 2017 sur le travail faisable : le télétravail occasionnel 29
2.2.2.4 Convention Collective de Travail n°149 : le télétravail obligatoire en temps de crise sanitaire liée au Covid-19 31
2.2.3 La législation relative au télétravail au Luxembourg 33
2.3 La concertation sociale 35
2.3.1 Introduction 35
2.3.2 L'organisation de la concertation sociale en Belgique 36
2.3.3 L'organisation de la concertation sociale au Luxembourg 37
2.4 Les travailleurs frontaliers 38
2.4.1 Introduction 38
2.4.2 Accord fiscal entre la Belgique et le Luxembourg en raison de la crise sanitaire 38
3 Cadre d'analyse 40
3.1 La conciliation vie privée et vie professionnelle 40
3.2 La digitalisation 42
3.3 la surveillance 43
4 Problématisation 46
5 Méthodologie 48
5.1 Délimitation de l'objet de recherche 48
5.2 Délimitation des outils utilisés pour la collecte des données 50
5.3 Délimitation des outils utilisés pour l'analyse des données 52
6 Analyse 54
6.1 Introduction 54
6.2 La concertation sociale dans le secteur 55
6.2.1 En Belgique 55

6.2.2 Au Luxembourg 59
6.3 Le télétravail dans le secteur 61
6.4 L'avenir du travail et du télétravail 65
6.5 Le cas des travailleurs frontaliers 68
6.6 La conciliation vie privée/ vie professionnelle 70
6.7 La digitalisation 71
6.8 La surveillance 72
6.9 Réponse à la question de recherche et aux hypothèses 74
6.10 Limites et difficultés rencontrées 79
Conclusion 80
Bibliographie 82
Annexes 92
Informations relatives aux personnes interrogées 92
Informations relatives aux entretiens 93
Le guide d'entretien 95
Les retranscriptions des entretiens 97
Thibaut Montjardin – CGSLB 97
Madame X – représentante d'une organisation patronale belge 110
Martine Mortier – FGTB et Marjorie Lion – déléguée syndicale chez BNP 113
Philippe Samek – CSC 136
Serge Demarrée – Assuralia 147
Madame Y – déléguée syndicale dans une banque privée luxembourgeoise 160
Valérie Tollet – ACA 178
Jean-Jacques Rieff et Inès Benaldjia – Aleba 190

INTRODUCTION

C'est à la suite des premières contaminations au Covid 19 en mars 2020, que les différents gouvernements européens ont dû prendre des décisions stratégiques pour limiter la propagation du virus. C'est donc dans cette démarche que certains pays ont instaurés un confinement général. En effet, il était interdit de sortir de son domicile sauf pour faire des courses essentielles ou pour se rendre sur son lieu de travail, mais à l'unique condition que notre travail soit considéré comme « essentiel ». En Belgique, le gouvernement a mis en place, en date du 18 mars 2020, le télétravail obligatoire dans toutes les entreprises non-essentielles, et cela pour tous les travailleurs exerçant une fonction se prêtant au télétravail. Le télétravail est alors devenu obligatoire pour tous les secteurs où cela était possible. Avec la crise, de nombreux employeurs se sont rendu compte de la faisabilité d'implanter le télétravail pour leurs salariés. (Barabel et Meier, 2020).

C'est donc à la suite de l'implantation de ce télétravail généralisé que différentes interrogations se sont installées. Quels sont les travailleurs obligés de faire du télétravail ? Quels sont les secteurs dit « essentiels » qui peuvent rester ouverts ? Qui décide de qui est « essentiel » et qui ne l'est pas ? Tant de questions, mais peu de réponses. C'est donc pour cela qu'il est nécessaire que la question du télétravail soit discutée en négociation collective. Cependant, il n'y a pas que le monde du travail qui a été impacté fortement par la crise sanitaire. La concertation sociale a également été touchée par un passage aux réunions et discussions en distanciel. C'est donc dans l'optique d'analyser tout ce contexte spécial de concertation sociale à distance et de télétravail obligatoire que ce mémoire tentera de répondre à la question suivante : « **quel est l'impact de la crise du Covid-19 sur la négociation collective relative au télétravail en Belgique et au Luxembourg ?** ».

À travers ce mémoire, nous allons analyser la concertation sociale sectorielle ainsi que le télétravail, une thématique assez importante dans notre contexte actuel. Afin de condenser davantage le mémoire, les recherches sont axées sur le secteur des banques et assurances en Belgique et au Luxembourg afin d'avoir une comparaison entre deux pays frontaliers qui ont parfois des fonctionnements différents. Il sera donc intéressant d'analyser si vis-à-vis de la concertation sociale et du télétravail, les deux pays vont dans la même direction. Pour analyser au mieux la situation réelle, des entretiens ont été réalisés afin de collecter des données auprès des acteurs directement concernés par la thématique.

Ce mémoire comporte différentes parties toutes liées les unes aux autres pour nous permettre d'aboutir à une réponse à la question de recherche et aux hypothèses formulées dans ce travail.

Premièrement, le mémoire commence par un état des lieux. Dans cette partie, le secteur des banques et assurances (ou des finances) sera présenté pour la Belgique et pour le Luxembourg afin de se rendre compte des particularités propres à ce secteur. Ce chapitre reprend également un premier aperçu de la concertation sectorielle avec une présentation des organisations patronales et syndicales dans les deux pays.

Le chapitre suivant sera consacré aux cadres théoriques où l'on abordera les deux thématiques principales de ce travail : le télétravail et la concertation sociale. La situation particulière des travailleurs frontaliers sera également abordée à la fin de cette partie. Cette partie est importante afin de bien comprendre la suite du travail et particulièrement le chapitre dédié à l'analyse.

Ensuite, nous passerons au cadre d'analyse où trois concepts seront présentés : la conciliation vie privée et vie professionnelle, la digitalisation et la surveillance. Ces concepts sont importants pour la suite du travail, car ils servent de base à la création d'hypothèses et seront utilisés dans la partie analyse de ce travail.

La quatrième partie est la problématique, où est développée la question de recherche.

La méthodologie, expliquée dans le chapitre cinq de ce travail explique le choix du sujet, les outils utilisés pour collecter les données et les outils pour analyser les données. Dans cette partie, les différents entretiens seront expliqués afin de bien comprendre par la suite le chapitre dédié à l'analyse de ces entretiens.

La dernière partie du travail reprend l'analyse. Il s'agit là de reprendre les principales thématiques du travail et de les analyser maintenant avec les données récoltées lors des entretiens. Cette partie sera divisée en différentes parties : la concertation sociale sectorielle, le télétravail et les législations s'y rattachant, l'avenir du (télé)travail et le cas des travailleurs frontaliers. Cette partie analyse se clôture sur la réponse à la question de recherche et aux hypothèses et sur les difficultés rencontrées lors de la réalisation du travail.

Bonne lecture.

1 ETAT DES LIEUX

1.1 PRESENTATION DU SECTEUR

1.1.1 INTRODUCTION

Lors de la réalisation de ce mémoire, il m'a semblé nécessaire de me concentrer sur un secteur en particulier. C'est dans cette démarche que j'ai orienté mes recherches vers le secteur des finances, un secteur très important et omniprésent dans la vie quotidienne.

Le secteur des finances regroupe différentes activités que l'on peut diviser en trois grandes catégories :

1. **Les activités des services financiers** (sans prendre en compte les assurances et les caisses de retraite) :
    a. L'intermédiation monétaire. On retrouve dans cette catégorie les banques, les caisses d'épargne, les caisses de crédit mutuel, …
    b. Les activités des sociétés « holding », ces sociétés qui gèrent les actions d'autres sociétés afin d'en assurer un bon contrôle.
    c. Les fonds de placement et entités financières similaires.
    d. Les autres activités du secteur des finances, toujours sans prendre en compte les assurances et les caisses de retraite, qui s'occupent des activités qui ne sont pas réalisées par des institutions monétaires.
2. **Les sociétés d'assurances, les réassurances et les caisses de retraite**. On peut retrouver notamment dans cette catégorie, les assurances vie, les assurances maladie, les assurances automobiles, …
3. **Les activités auxiliaires de services financiers et d'assurances**. Cette catégorie reprend les activités liées au secteur financier, mais qui ne se retrouvent pas dans les deux points précédents. On peut retrouver par exemple dans cette catégorie, les différents types de courtiers.
    a. Les activités auxiliaires de services financiers.
    b. Les activités auxiliaires d'assurances et des caisses de retraite.
    c. La gestion de fonds pour le compte d'un tiers.

(Le Forem, 2022).

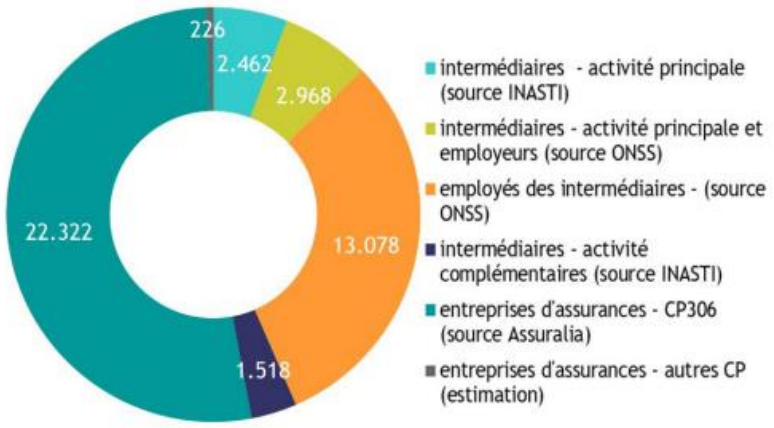
1.1.2 LE SECTEUR DES FINANCES EN BELGIQUE

Même si le secteur des finances a été fortement impacté par la crise économique de 2008, il n'en reste pas moins un des plus gros secteurs en Belgique. En effet, on comptait en 2019 environ 120.000 salariés et 11.000 indépendants travaillant dans le secteur des banques et assurances en Belgique. Il y avait également en 2019, une comptabilisation de 11.000 établissements dans le secteur. (Le Forem, 2022)

Selon Fébelfin (2019), « la mission de base de la banque est de convertir les économies en financement pour les familles, les entreprises et les gouvernements ». Pour le secteur bancaire, on compte actuellement 55.700 travailleurs pour 82 banques et 4.232 agences bancaires en Belgique. (Fébelfin, 2019).

Parmi les 42.500 travailleurs du secteur des assurances en Belgique, on retrouve des travailleurs salariés et des indépendants qui travaillent aussi bien dans des agences ou entreprises d'assurances/ de réassurances que des courtiers. Selon une étude d'Assuralia, l'organisation patronale du secteur des assurances, voici comment se répartissaient, en moyenne, les différents travailleurs du secteur en 2020. (Assuralia, 2021).

Graphique 1: Répartition des professionnels de l'assurance sur le marché belge



Source du graphique : Assuralia. (2021). *Série statistique : l'emploi dans le secteur de l'assurance en 2020* (N°24 - Bulletin hebdomadaire du 8 juillet 2021). L'emploi dans le secteur d'assurances (assuralia.be)

Depuis quelques années déjà, le secteur des banques et assurances est chamboulé et subit différents changements. Tout d'abord, il y eut certaines modifications dans le paysage bancaire en Belgique, il y a eu des rachats, des fusions, des changements de noms, … Dans le but d'avoir des entreprises bancaires de plus en plus importantes pour faire face à la concurrence internationale. Il y également des progrès techniques qui changent les habitudes des clients. En effet, de plus en plus de tâches peuvent être réalisées via les applications bancaires en ligne donc il y moins de contact en agence avec son banquier ou même avec son assurance, car beaucoup de choses peuvent se faire en ligne, par téléphone ou par mail sans avoir donc besoin de se déplacer en agence. Le client est réellement remis au centre de l'échange, car tout est fait pour lui rendre la vie quotidienne plus facile et plus rapide. Pour répondre à tous ces défis, il est nécessaire que les travailleurs du secteur des finances soient de plus en plus qualifiés. En effet, en plus des connaissances de base sur le secteur et son fonctionnement, les travailleurs doivent avoir de bonnes notions de communication et d'utilisation des outils informatiques. (Le Forem, 2022)

En Belgique, au niveau de la concertation sociale du secteur des finances, on retrouve une distinction entre le secteur bancaire et le secteur des assurances. En effet, chacun de ses deux secteurs est représenté par une organisation patronale différente : Fébelfin pour le secteur bancaire et Assuralia pour le secteur des assurances. (Assuralia, 2021) (Fébelfin, 2019)

De plus, les négociations collectives au niveau du secteur des finances, se déroulent différentes commissions paritaires :

- La Commission Paritaire 306 pour les entreprises d'assurances,
- La Commission Paritaire 307 pour les entreprises de courtage et agences d'assurances,
- La Commission Paritaire 308 pour les sociétés de prêts hypothécaires, d'épargne et de capitalisation,
- La Commission Paritaire 309 pour les sociétés de bourse,
- La Commission Paritaire 310 pour les banques,
- La Commission Paritaire 325 pour les institutions publiques de crédit,
- La Commission Paritaire 341 pour l'intermédiation en services bancaires.

(CGSLB, 2022).

1.1.3 LE SECTEUR DES FINANCES AU LUXEMBOURG

Même si le Luxembourg est un petit pays, l'industrie financière y est très développée et est très compétitive avec les autres pays. Etant situé au centre de l'Europe et ayant des travailleurs multiculturels et multilingues, le Luxembourg est une plaque tournante internationale du secteur des finances. (Deloitte, 2016).

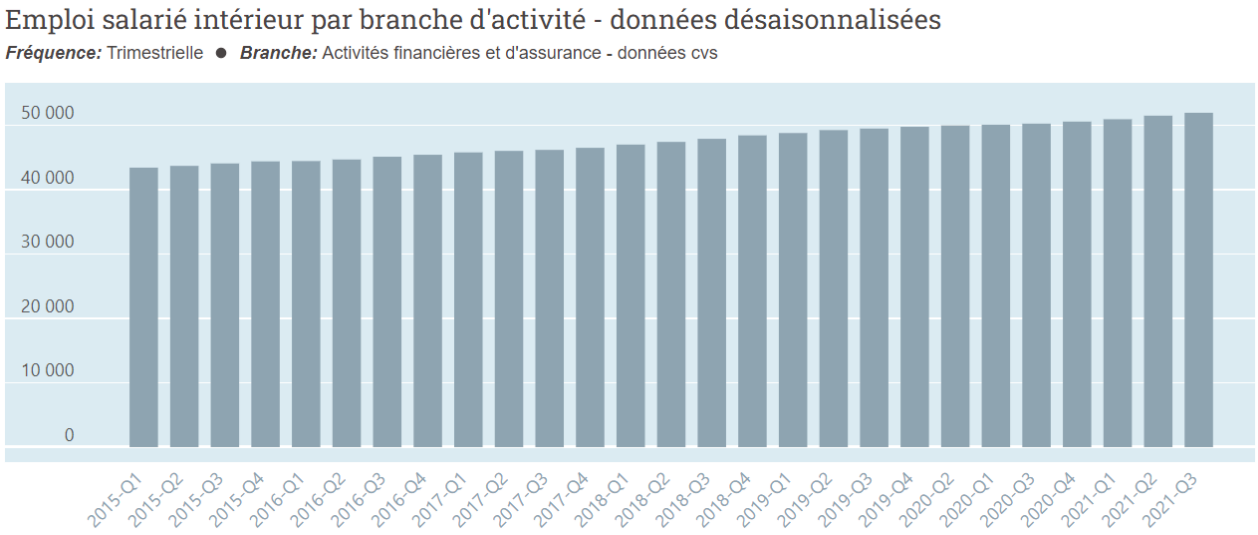
Le secteur financier au Luxembourg offre une vaste gamme de services pour faciliter les échanges entre les investisseurs et les différents marchés. De plus, le secteur des finances au Luxembourg bénéficie d'une large expertise au niveau mondial, ce qui attire des institutions financières et des entreprises multinationales. Le Luxembourg est également le premier pays à avoir développé une plateforme internationale pour gérer des fonds de détail. C'est donc tout cela qui fait que le secteur des banques et assurances est très bien développé au Luxembourg et que l'on peut également dire qu'il est tourné vers l'avenir. Au Luxembourg, on ne retrouve pas moins de 125 banques venant de 27 pays différents. Il y a également 280 sociétés d'assurance et de réassurance. Dans tout le secteur financier au Luxembourg, il y avait en 2020 approximativement 1.250 entreprises. (LuxembourgForFinance, 2020).

Selon les organisation patronales et syndicales luxembourgeoises, il est possible de distinguer des grandes tendances dans le secteur financier. Parmi ces grandes tendances, on peut par exemple citer :

- L'automatisation au niveau des guichets et des tâches administratives,
- L'existence de banques exclusivement numériques,
- La transition vers la finance verte et durable aussi bien pour les clients privés que pour les clients professionnels,
- La croissance des activités de fonds et des sociétés d'investissements,
- L'impact toujours présent de l'introduction du règlement général sur la protection des données,
- L'importance du télétravail en temps de pandémie,
- La création d'une nouvelle convention collective pour les banques et les assurances en 2021 couvrant donc également l'année 2022 et l'année 2023.

(Agence pour le développement de l'emploi, 2021)

Dans le graphique suivant, on peut voir le nombre de salariés dans le secteur financier au Luxembourg. On voit donc qu'il y a une augmentation constante étant donné qu'en 2015, il y avait 43.431 travailleurs et qu'en 2021, il y en avait 51.956. (Lustat, s.d.)



Source du graphique : Lustat. (s.d.). *Emploi salarié intérieur par branche d'activité - données désaisonnalisées*. Vu sur LUSTAT Data Explorer • Emploi salarié intérieur par branche d'activité - données désaisonnalisées (statec.lu)

Comme pour la Belgique, on retrouve également différentes organisations patronales en fonction d'un secteur plus précis. Il y a l'ABBL, l'association les banques et banquiers du Luxembourg ; ACA, l'association des compagnies d'assurances et de réassurances et Alfi, l'association des entreprises de gestion d'actifs et de fonds d'investissements. (ABBL, s.d.) (ACA, s.d.) (Alfi, 2022)

1.2 LA CONCERTATION SOCIALE SECTORIELLE EN BELGIQUE ET AU LUXEMBOURG

1.2.1 LES ORGANISATIONS PATRONALES DU SECTEUR DES FINANCES

1.2.1.1 En Belgique

Pour le secteur des finances, il existe en Belgique deux organisations patronales bien distinctes l'une de l'autre : Fébelfin et Assuralia.

Fébelfin est l'organisation patronale qui représente les banques de Belgique. L'objectif principal de Fébelfin est de « développer un secteur financier qui réponde aux besoins de la société ». Pour cela, Fébelfin a quatre missions :

1. *« Prendre position pour et par les membres ;*
2. *Le lobbying au niveau régional, national et européen, mais aussi en participant aux négociations sociales et en nouant le dialogue avec un large réseau de parties prenantes ;*
3. *Fournir des services :*
    a. *Informer,*
    b. *Interpréter et conseiller,*
    c. *Accompagner des projets,*
    d. *Former via Fébelfin Academy.*
4. *Communiquer avec les membres et le grand public et participer à des débats professionnels, politiques, sociaux et éducatifs. »*

(Fébelfin, 2022)

Assuralia est « l'union professionnelle des entreprises d'assurances » et elle représente une bonne partie des entreprises d'assurances de Belgique. Pour défendre ses membres, Assuralia a cinq missions principales : « la représentation, la coordination, l'étude et la concertation, l'information et la sensibilisation (prévention) et la formation. » (Assuralia, 2022)

1.2.1.2 Au Luxembourg

Au Luxembourg, il y a trois organisations patronales dans le secteur des finances : l'ABBL pour les banques, l'ACA pour les assurances et Alfi pour les fonds d'investissements.

L'Associations des banques et banquiers Luxembourg (ABBL) est comme dit précédemment l'organisation patronale qui s'occupe des banques au Luxembourg. ABBL est la plus grande association du secteur des finances et représente aussi bien des banques que des cabinets de consultants ou des cabinets d'avocats. Sa mission est de « promouvoir, pour et au nom de nos membres, le développement durable de services bancaires réglementés, innovants et responsables. » (ABBL, s.d.)

L'Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances ou ACA est « l'association professionnelle des assureurs et réassureurs établis au Luxembourg ». ACA crée en 1956 compte actuellement 141 membres. Les principales missions de l'ACA sont :

> *« Promouvoir et défendre le secteur de l'assurance ;*
>
> *Communiquer et informer ses membres ;*
>
> *Collecter et diffuser les statistiques du secteur après de ses membres ;*
>
> *Contribuer au dialogue social, promouvoir la place de l'assurance dans le monde académique et la formation ;*
>
> *Exercer une médiation entre clients et assureurs, aux côtés de l'Union Luxembourgeoise des Consommateurs ;*
>
> *Soutenir la formation au sein du secteur des assurances. »*

(ACA, s.d.)

Alfi, l'organisation patronale qui gère les entreprises luxembourgeoises, « cherche à promouvoir le secteur des fonds luxembourgeois à l'international, et à cultiver au bénéfice de ses membres un écosystème collaboratif, dynamique et innovant soutenu par le cadre réglementaire le plus robuste ». Créée en 1988, Alfi compte aujourd'hui environ 1 500 fonds d'investissements dans tout le Luxembourg. (Alfi, 2022)

1.2.2 LES PRINCIPALES ORGANISATIONS SYNDICALES

1.2.2.1 En Belgique

En Belgique, où le taux de syndicalisation est d'environ 50%, il existe trois syndicats les plus importants et qui sont présent dans tous les secteurs :

- La confédération des syndicats chrétiens ou CSC ;
- La fédération générale du travail en Belgique ou FGTB ;
- La Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique ou CGSLB.

(Jobat, 2012)

Les deux plus grands syndicats sont la CSC, avec une comptabilisation de 1 661 800 affiliés en 2012 et la FGTB avec ses 1 503 700 affiliés en 2012. Pour la CGSLB, elle ne comptait en 2012 que 289 700 affiliés. (Worker-participation.eu, 2016)

En général, ces syndicats sont ensuite subdivisés en fonction d'un ou de plusieurs secteurs d'activité. Pour la CSC, dans le secteur des banques et des assurances, c'est la CNE qui est compétente. La CNE qui a environ 170 000 affiliés est la Centrale Nationale des employés, « la plus importante centrale syndicale en Belgique francophone ». (Confédération des syndicats chrétiens, 2022)

Pour le secteur des banques et assurances dans la FGTB, c'est la branche appelée SETCa, Syndicats Employés, Techniciens et Cadres de Belgique, qui est compétente. Les différentes régionales de la SETCa « assurent le service aux affiliés et organisent et coordonnent le travail syndical au sein des entreprises. » (SETCa, 2020)

Sur le site officiel de la FGTB (2022), on peut lire que leurs missions sont d'« agir pour une société plus égalitaire, plus solidaire » et d'« allier capacité de concertation et détermination dans la défense des travailleurs. Préparer un avenir durable pour les jeunes, penser l'accès à l'emploi de qualité dans le souci de l'égalité entre les femmes et les hommes. »

En ce qui concerne la CGSLB, étant donné qu'il s'agit d'un syndicat plus petit, il n'y a pas réellement de sous-branches par secteur comme cela est le cas dans les deux autres syndicats. La mission principale de la CGSLB est de « garantir la meilleure protection sociale tant aux travailleurs qu'aux allocataires sociaux. » (CGSLB, 2022)

1.2.2.2 Au Luxembourg

Dans le secteur des finances au Luxembourg, on retrouve trois syndicats compétents : l'OGB-L, la LCGB et Aleba. Au Luxembourg, on compte 40% de taux de syndicalisation, ce qui est assez important au vu du nombre de travailleurs présents dans le pays. (worker-participation.eu, 2016)

L'OGBL, la Confédération Syndicale Indépendante du Luxembourg (ou Onofhängege Gewerkschaftsbond Lëtzebuerg en Luxembourgeois) est le premier syndicat le plus important au Luxembourg avec ses 75 000 membres. L'OGB-L est présent dans divers secteurs aussi bien du marchand que du non-marchand. Sa mission principale est de « défendre les acquis, les droits et les intérêts professionnels, sociaux et économiques de ses adhérents et des salariés en général qu'ils soient actifs ou pensionnés. » (OGBL, s.d.)

En ce qui concerne la LCGB (la Confédération luxembourgeoise des syndicats chrétiens ou Lëtzebuerger Chrëschtleche Gewerkschafts-Bond), sa mission est de « défendre les intérêts des salariés de tous les secteurs ». (LCGB, s.d.)

Aleba est l'association luxembourgeoise des employés de banque et assurance et c'est également le premier syndicat du secteur financier avec ses 10 000 membres qui sont uniquement du secteur des finances. (Aleba, s.d.)

2 CADRES THEORIQUES

2.1 LE TELETRAVAIL

2.1.1 INTRODUCTION : QUELQUES CHIFFRES

En Europe, le télétravail ne fait qu'augmenter et ce phénomène s'est encore accentué avec l'arrivée de la crise sanitaire. En effet, alors qu'en 2000 on ne comptait qu'en moyenne 5% de télétravailleurs dans les pays Europe, ce pourcentage a augmenté en 2005 où on comptait en moyenne 7% de télétravailleurs. En Belgique par exemple, il y avait 13% de personnes faisant du télétravail au moins un quart du temps de travail et seulement 2,2% de travailleurs faisant du télétravail quasiment tout le temps. Pour le Luxembourg, ces chiffres s'élevaient respectivement à 4,8% pour le télétravail au moins un quart du temps et à 0% pour les personnes faisant exclusivement du télétravail. En 2015, ces chiffres ont nettement augmenté. En Belgique, on comptabilisait 11,8% de télétravail effectué de temps en temps et 4,3% de télétravailleur habituels. Au Luxembourg, il y avait 18,3% de personnes faisant du télétravail de temps en temps et 10,1% de télétravailleurs habituels. (Robert, 2020)

Selon Eurostat (2022), il y avait en Belgique, en 2019, 6,9% de personnes travaillant à domicile régulièrement contre 11,6% pour le Luxembourg. En 2020, ces chiffres ont nettement augmenté car, on comptabilisait respectivement 17,2% pour le Belgique et 23,1% pour le Luxembourg de personnes travaillant à domicile régulièrement. Cette hausse des chiffres peut sans doute s'expliquer par la crise sanitaire et l'instauration de différents confinements.

En ce qui concerne le télétravail occasionnel en 2019, il y avait 17,7% de personnes le pratiquant en Belgique pour 21,5% au Luxembourg. (Gaillard, 2020)

Gaillard (2020) explique que la raison de la différence toujours existante entre la Belgique et le Luxembourg est le fait que le Luxembourg soit un pays avec une économie principalement tertiaire avec notamment toutes les entreprises du secteur des banques et assurances. De plus, cela peut venir du fait que l'on trouve au Luxembourg beaucoup de cadres, de professionnels de l'information ou de l'informatique et que ces profils de travailleurs sont plus ouverts à pratiquer le télétravail.

2.1.2 DEFINITIONS

De manière assez simple, le télétravail est défini comme du « travail à distance utilisant les technologies de l'information et de la télécommunication » et fait partie des nouvelles formes d'organisation du travail. Cependant, on remarque que dans les faits, le télétravail n'est pas uniquement lié au contexte technologique de l'entreprise, mais également à l'environnement social, économique et politique. (Frank et Gilbert, 2007)

Dans le texte de l'accord-cadre de 2002 sur le télétravail visant à procurer plus de sécurité aux télétravailleurs de l'Union Européenne[1], le télétravail est défini comme étant :

> « *Une* 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. »

(EUR-Lex, 2005).

En remontant quelques décennies en arrière, on remarque que le télétravail a fait ses premières apparitions dans les années septante avec le phénomène de tertiarisation des activités, principalement dans les métropoles. À cette époque, le télétravail est principalement mis en place pour réduire les coûts du transport des travailleurs et le coût des infrastructures pour les employeurs. Cependant, dans les années quatre-vingt, le télétravail n'a pas le succès voulu. En effet, la mise en place de certaines technologies pour la mise en place du télétravail était trop coûteuse pour les entreprises. C'est seulement à partir des années nonante que le télétravail se développe davantage. (Taskin, 2003)

De plus, le télétravail peut être prendre plusieurs formes et peut être catégoriser selon des critères tels que le lieu de travail, la fréquence du télétravail ou le statut. Au niveau du lieu de travail, certains télétravailleurs travaillent de leur domicile, chez leurs clients ou dans des centres de télétravail, de coworking. Pour la fréquence, il y le télétravail permanent, alterné (par exemple des travailleurs qui font deux jours de télétravail dans la semaine, c'est un phénomène que l'on a pu observer pendant la crise sanitaire) ou occasionnel. En ce qui concerne le statut, les télétravailleurs peuvent être soit salariés soit indépendants. Ce qui est principalement important pour parler de télétravail est le fait de travailler pour son employeur mais dans un

[1] Voir section 2.2.1 : Législations communes à l'Union Européenne, p23.

lieu différent de l'entreprise et l'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. (Taskin, 2003)

Il est également important de noter qu'il y a principalement deux types de télétravail quand on regarde dans les textes de loi : le télétravail structurel et l'occasionnel. Le télétravail structurel ou régulier n'est pas uniquement réalisé de manière occasionnelle mais bien régulièrement et est réglementé dans différentes législations comme avec une convention collective de travail ou via le contrat de travail du travailleur. Le télétravail occasionnel est comme son nom l'indique, réalisé uniquement pour certaines occasions et à la demande du travailleur. Cela peut par exemple être demandé pour garder un enfant malade, pour aller à un rendez-vous médical plus proche de son domicile ou pour être présent à son domicile si un professionnel tel qu'un électricien ou un plombier devait venir pour l'une ou l'autre raison. (CSC, s.d.)

De plus, il faut connaître la distinction entre le télétravail et le travail à domicile. Ce dernier est une forme de travail bien particulière où le travailleur est lié à un employeur mais réalise uniquement son travail à son domicile. Dans cette relation de travail, l'employeur n'a pas de contrôle sur le travail de la personne. Le télétravail est, comme vu précédemment, la possibilité pour un travailleur de réaliser son travail en dehors des locaux de son employeur soit régulièrement soit de manière occasionnelle. Dans cette relation de télétravail, l'employeur peut exercer une fonction de contrôle/ de surveillance vis-à-vis du télétravailleur. (CSC, s.d.)

2.1.3 LES DIFFERENTES CATEGORIES DE TELETRAVAILLEURS

Selon Platel et al. (2006), il est possible de classer les télétravailleurs suivant différentes catégories, et cela, en fonction du temps passé à domicile, au bureau ou sur la route.

La première catégorie concerne les « télétravailleurs à domicile réguliers » où l'on retrouve notamment les « télétravailleurs à domicile permanent » et les « télétravailleurs à domicile en alternance ». Ces derniers travaillent en générale entre un et deux jours à domicile et ce de manière assez régulière. Ces télétravailleurs ont donc tous les avantages du télétravail comme une amélioration de la concentration ou un gain au niveau des déplacements, mais sans avoir tous les côtés négatifs comme l'isolement social. Les « télétravailleurs à domicile permanent », travaillent tous les jours depuis chez eux et ne se rendent dans les bureaux de l'entreprise que lorsque cela est nécessaire ou lorsque sa présence est requise lors par exemple de réunions d'équipe ou de jours de formations. (Platel et al., 2006)

La seconde catégorie reprend les « télétravailleurs à domicile occasionnels ». Cette catégorie de travailleurs ne fait du télétravail que de manière occasionnelle quand cela lui est nécessaire dans certaines situations particulières comme un parent qui télétravaille pour veiller sur son enfant malade qui ne peut pas se rendre à l'école. (Platel et al., 2006)

Dans la troisième catégorie intitulée « les télétravailleurs en télécentre et en bureau satellite » on fait face à une forme de télétravail beaucoup plus collective. En effet, les bureaux satellites sont des lieux de travail qui appartiennent à la même organisation pour laquelle le travailleur travaille, mais qui es plus proche de son domicile. Le travailleur peut donc se rendre quelques jours par semaine dans ces bureaux au lieu d'aller directement sur son lieu de travail qui serait plus éloigné. Les télécentres sont quant à eux des espaces appartenant à une organisation aussi bien publique que privée mais qui permet à n'importe quelle personne de venir y travailler, et cela peu importe qui est l'employeur de cette personne. On pourrait par exemple dire que les espaces actuels de coworking rentrent dans la catégorie des télécentres. (Platel et al., 2006)

La dernière catégorie de télétravailleurs est « les nomades ». On y retrouve les « nomades déconnectés » qui sont principalement sur la route toute la journée et qui n'utilisent que leur téléphone portable comme outil de travail et les « nomades virtuels » qui eux utilisent davantage un ordinateur portable. À titre d'exemple, on pourrait dire que les représentants de commerce et les contrôleurs sont des « nomades déconnectés » alors que les consultants sont des « nomades virtuels ». (Platel et al., 2006)

2.1.4 AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU TELETRAVAIL

2.1.4.1 Du point de vue des travailleurs

Avant d'accepter la mise en place de télétravail, le travailleur doit se poser diverses questions et peser les « pour » et les « contre » en analysant sa situation professionnelle et familiale. En effet, tous les travailleurs ne sont pas égaux dans leur possibilité de réaliser du télétravail. Au niveau des « pour » on pourrait par exemple citer :

- Un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée,
- Une diminution du temps perdu dans les embouteillages entre le domicile et le bureau,
- La possibilité de trouver un emploi en dehors de sa région,
- La possibilité de travailler pour les personnes généralement limitées à cause d'un handicap ou d'une maladie,
- La diminution des déplacements,
- La possibilité d'avoir des horaires plus flexibles,
- L'augmentation de la motivation et de la productivité,
- L'augmentation de l'autonomie,
- Une diminution du stress.

Mais d'un autre côté, il peut également avoir des inconvénients au télétravail, comme :

- Un sentiment d'isolement,
- Une diminution de la communication,
- Des possibilités de conflits entre le rôle professionnel et le rôle privé,
- Le risque de manquer des opportunités d'évolution,
- La difficulté à gérer son temps de travail,
- Une augmentation des exigences personnelles.

(Walrave, 2010) (Platel et al., 2006)

2.1.4.2 Du point de vue des employeurs

Quand une entreprise décide de mettre en place le télétravail, que ce soit par choix ou par obligation, il est nécessaire de bien réfléchir aux avantages comme aux inconvénients. Il est donc important que les employeurs prennent le temps de discuter avec les travailleurs afin de mettre en lumière les possibles dysfonctionnements futurs pour les prévenir et les éviter. Au niveau des avantages, on retrouve :

- La réorganisation de l'espace,
- Les économies réalisées sur les trajets,
- Une augmentation du pouvoir d'attraction de l'entreprise,
- Une augmentation de la productivité,
- Un accroissement de la flexibilité des services de l'entreprise,
- Le renvoi de l'image d'une entreprise moderne et flexible.

Mais les employeurs peuvent également trouver des inconvénients à la mise en place du télétravail. Par exemple :

- Un contrôle plus difficile,
- Une augmentation de certains coûts (ordinateurs portables pour les télétravailleurs…),
- Une possible diminution de la loyauté,
- Des problèmes au niveau de la communication interne,
- Des difficultés au niveau de la socialisation des nouveaux employés.

(Walrave, 2010) (Platel et al., 2006)

2.2 LES LEGISLATIONS RELATIVES AU TELETRAVAIL

2.2.1 LEGISLATIONS COMMUNES A L'UNION EUROPEENNE : ACCORD-CADRE DE 2002

C'est en 2002, que naît le tout premier accord européen mis en place par les partenaires sociaux eux-mêmes, un accord-cadre portant sur le télétravail pour assurer plus de sécurité aux télétravailleurs salariés de l'Union Européenne. Cet accord-cadre de 2002 a été signé par trois acteurs importants :

- La Confédération européenne des syndicats (CES) ;
- L'Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe / Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises (UNICE/UEAPME) ;
- Le Centre européen des entreprises à participation publique (CEEP).

(EUR-Lex, 2005).

Le but de cet accord est de créer un cadre européen qui permet de concilier les besoins de flexibilité et de sécurité des employeurs et des travailleurs mais également d'avoir un cadre de références pour toutes les conditions de travail des télétravailleurs. L'accord-cadre fournit aux télétravailleurs la même protection que s'ils étaient en train de travailler dans les bureaux physiques de l'entreprise (EUR-Lex, 2005).

On retrouve différentes thématiques liées au télétravail dans cet accord-cadre :

- **Le caractère volontaire du télétravail** : le télétravail est fait sur base volontaire aussi bien pour l'employeur que pour le travailleur.
- **Les conditions d'emploi** : les télétravailleurs ont les mêmes droits que les autres travailleurs de l'entreprise.
- **La protection des données** : l'employeur doit mettre en place certaines choses pour assurer la protection des données utilisées par les télétravailleurs.
- **Le domaine de la vie privée** : l'employeur doit respecter la vie privée des télétravailleurs.
- **Les équipements pour l'activité** : c'est en général à l'employeur de fournir aux télétravailleurs les équipements nécessaires pour la bonne exécution de son travail.
- **La santé et la sécurité** : l'employeur est le responsable de la santé et de la sécurité au travail même pour les télétravailleurs.

- **L'organisation du travail** : le télétravailleur est libre d'organiser son temps de travail et son travail de la même façon qu'il le fait dans les bureaux de l'entreprise.
- **La formation des télétravailleurs** : les formations sont aussi bien accessibles aux travailleurs qui sont physiquement dans l'entreprise qu'aux télétravailleurs qui exercent une fonction similaire.
- **Les droits collectifs des télétravailleurs** : tous les travailleurs de l'entreprise, télétravailleurs compris, possèdent les mêmes droits en ce qui concerne les droits collectifs.

(EUR-Lex, 2005).

Afin d'avoir une réelle couverture de cet accord-cadre, il devait être transposé dans les différentes législations des pays d'Europe. Lors de la transposition dans la loi du pays, deux tendances ont été observées : soit les pays avaient transposé l'accord-cadre via des recommandations ou via un guide n'ayant donc pas de caractère contraignant, soit l'accord-cadre était transposé afin d'être juridiquement contraignant. En Belgique et au Luxembourg, la transposition s'est réalisée via des conventions collectives bipartites étendues par arrêtés royaux pour la Belgique et arrêté grand-ducal pour le Luxembourg, dans le but que ces conventions soient étendues à l'ensemble des secteurs présents dans le pays. (Robert, 2020)

2.2.2 LA LEGISLATION RELATIVE AU TELETRAVAIL EN BELGIQUE

2.2.2.1 Introduction

Le premier pas vers une législation prenant en compte l'existence du télétravail fut la loi sur 6 décembre 1996 relative au travail à domicile. Cette loi a été créée dans le but d'insérer un nouveau chapitre dans la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail. Ce chapitre concerne donc les travailleurs à domicile et leur permet d'avoir un statut spécifique lié au contexte de travail particulier qu'est le travail à domicile. Cette loi concernant donc principalement des personnes travaillant dans le secteur du textile, du commerce, de la facturation, … car on ne parlait pas encore du télétravail comme on le connait aujourd'hui. L'objectif de cette loi du 6 décembre 1996 était de permettre aux travailleurs à domicile de se sortir d'une situation difficile où ils n'étaient pas couverts par la loi du 3 juillet 1978. (Robert, 2020)

À la suite de l'accord-cadre européen de 2002 et son obligation à être transposé dans les différentes législations des pays d'Europe, la Belgique et plus particulièrement le Conseil National du Travail a mis en place la Convention Collective de Travail (CCT) n°85. Cette convention conclue en 2005 et rendue obligatoire par arrêté royale le 13 juin 2006, porte donc sur le télétravail structurel en Belgique et ce dans tous les secteurs privés. Cette convention est ensuite modifiée par le CCT n°85 bis le 27 février 2008. Ensuite, c'est le 5 mars 2017 que la loi sur le travail faisable et maniable a évoqué la notion de télétravail occasionnel et ce pour les travailleurs du secteur privé. Pour le secteur public, c'est en date du 22 novembre 2006 qu'un arrêté royal portant sur le télétravail dans le secteur public est créé. (Robert, 2020).

Mais avec la crise sanitaire du Covid-19, la CCT n°85 n'était plus suffisante, c'est pourquoi une nouvelle convention, la CCT n°149 est créée par le Conseil National du Travail en date du 26 janvier 2021. Cette CCT était valable à partir du 26 janvier jusqu'au 31 décembre 2021 (Partena Professionnel, 2021). Le but de la création de cette convention était de permettre aux entreprises qui n'avaient pas encore instauré de cadre au télétravail en date du 1er janvier 2021 d'avoir un cadre général applicable durant la période du confinement mis en place pour éviter la propagation du Covid-19. (Kolesnyk, 2021)

Dans ce chapitre, nous allons parler des trois législations les plus importantes à l'heure actuelle : la CCT n°85 (et la CCT n°85 bis), la loi sur le travail faisable et maniable du 5 mars 2017 et la CCT n°149.

2.2.2.2 Convention Collective de Travail n°85 : le télétravail structurel

Etant donné que la convention collective n°85 est créée à la suite de l'accord-cadre européen de 2002, on retrouve des similarités entre les deux textes de loi. En effet, on retrouve dans les deux documents le caractère volontaire du télétravail aussi bien pour l'employeur que pour le travailleur, ce qui ne signifie qu'aucune des deux parties ne peut imposer à l'autre le télétravail régulier. (Télétravailler, 2022)

Dans l'article 5 de la convention, on trouve les informations relatives au caractère volontaire du télétravail. En effet, on peut y lire :

> *« Le télétravail est volontaire pour le travailleur et l'employeur concernés. Le télétravail peut faire partie du descriptif initial du poste de travail ou le travailleur et l'employeur concernés peuvent s'y engager volontairement en cours du contrat de travail.*
>
> *Si le télétravail ne fait pas partie du descriptif initial du poste de travail et si l'employeur fait une offre de télétravail, le travailleur peut accepter ou refuser cette offre. Si le travailleur exprime le désir d'opter pour un télétravail, l'employeur peut accepter ou refuser cette demande.*
>
> *Si le télétravail ne fait pas partie du descriptif initial du poste de travail, la décision de passer au télétravail est réversible par accord individuel et/ou collectif. »*

(Conseil National du Travail, 2005).

L'article 6 de la CCT dit également qu'il y a la nécessité d'avoir un écrit concernant la mise en place du télétravail, soit via une convention soit via un avenant au contrat de travail :

> *« § 1er Une convention doit être établie par écrit pour chaque télétravailleur individuellement au plus tard au moment où le télétravailleur commence l'exécution de sa convention. Le contrat de travail en cours fait l'objet d'un avenant écrit.*
>
> *§ 2. Cet écrit doit au moins mentionner :*
>
> *1° la fréquence du télétravail et éventuellement, les jours pendant lesquels le télétravail est effectué et le cas échéant les jours et/ou heures de présence dans l'entreprise ;*
>
> *2° les moments ou périodes pendant lesquels le télétravailleur doit être joignable et suivant quels moyens ;*
>
> *3° les moments auxquels le télétravailleur peut faire appel à un support technique ;*
>
> *4° les modalités de prise en charge par l'employeur des frais et des coûts déterminés aux articles 9 et suivants de la présente convention ;*

5° les conditions et modalités du retour au travail dans les locaux de l'employeur visé à l'article 5, alinéa 3 de la présente convention et en cas de retour au travail dans les locaux de l'employeur, le délai d'avertissement et/ou la durée du télétravail et son mode de renouvellement ;

[6° le ou les lieux où le télétravailleur a choisi d'exécuter son travail.]

[§ 2 bis Cet écrit peut en outre mentionner la période convenue comme période pendant laquelle le télétravail peut s'effectuer].

§ 3. A défaut de convention écrite, le télétravailleur a le droit d'intégrer ou de réintégrer les locaux de l'employeur. »

(Conseil National du Travail, 2005) (Conseil National du Travail, 2008)

Le télétravail structurel doit également suivre une certaine régularité. En effet, il doit y avoir un accord entre le travailleur et son employeur quant aux jours prévus de télétravail ou alors d'un pourcentage du temps de travail à faire à domicile. (Association Bruxelloise pour le Bien-être au Travail, s.d.)

Dans la convention n°85, on retrouve divers éléments en lien avec l'égalité de traitement car les télétravailleurs d'une entreprise doivent bénéficier des mêmes droits et des mêmes conditions de travail que les travailleurs qui sont physiquement présents dans l'entreprise. En effet, la charge de travail et les résultats imposés doivent être similaires à ceux des travailleurs en présentiel. (Association Bruxelloise pour le Bien-être au Travail, s.d.)

C'est l'article 7 de la CCT 85 qui aborde la question des conditions de travail et notamment de l'égalité de traitement : « Le télétravailleur bénéficie des mêmes droits en matière de conditions de travail que les travailleurs comparables occupés dans les locaux de l'employeur. Des accords spécifiques complémentaires collectifs et/ou individuels peuvent être conclus pour tenir compte des particularités du télétravail. » (Conseil National du Travail, 2005)

En ce qui concerne l'organisation du télétravail, l'article 8 dit :

§ 1er Le télétravailleur gère l'organisation de son travail dans le cadre de la durée du travail applicable dans l'entreprise.

§ 2. La charge de travail et les critères de résultat du télétravailleur sont équivalents à ceux des travailleurs comparables occupés dans les locaux de l'employeur.

§ 3. L'employeur s'assure que des mesures sont prises pour prévenir l'isolement du télétravailleur par rapport aux autres travailleurs de l'entreprise, notamment par la possibilité

de rencontrer régulièrement ses collègues et l'accès aux informations de l'entreprise. A cette fin, l'employeur peut ponctuellement rappeler le télétravailleur au sein de l'entreprise.

(Conseil National du Travail, 2005).

Cette convention collective n°85 reprend certaines obligations qu'à l'employeur vis-à-vis du télétravailleur :

- L'employeur doit informer les télétravailleurs quant à la prévention de la santé et la sécurité des travailleurs. Il doit donc lui parler des mesures à mettre en place par rapport à l'aménagement du poste de travail, l'utilisation correcte des écrans et l'aide informatique disponible en cas de problème en télétravail ;
- L'employeur doit mettre à la disposition du télétravail diverses informations telles que les coordonnées de son supérieur hiérarchique ou du conseiller en prévention ;
- L'employeur doit également mettre en place des mesures pour éviter l'isolement de ses télétravailleurs.

(Kolesnyk, 2021)

En ce qui concerne les indemnités liées à la mise en place du télétravail, elles sont expliquées dans l'article 9 de la convention 85 :

« L'employeur est tenu de fournir au télétravailleur les équipements nécessaires au télétravail, de les installer et de les entretenir. L'employeur prend exclusivement en charge les coûts des connexions et communications liées au télétravail.

Si le télétravailleur utilise ses propres équipements, les frais d'installation des programmes informatiques, les frais de fonctionnement et d'entretien ainsi que le coût de l'amortissement de l'équipement, liés au télétravail incombent à l'employeur.

Les frais incombant à l'employeur sont calculés avant le début du télétravail au prorata des prestations de télétravail ou selon une clef de répartition fixée entre les parties. »

(Conseil National du Travail, 2005).

L'employeur doit également rembourser aux télétravailleurs les frais de communication et de connexion qui sont liés à l'exercice du télétravail. Ce remboursement doit être indiqué dans le contrat. L'employeur peut également choisir de rembourser d'autres types de frais tels que le chauffage, l'électricité, … mais cela n'est pas rendu obligatoire dans le CCT 85. (Télétravailler, 2022)

Pour les accidents survenus lors du télétravail, ils sont présumés être des accidents de travail jusqu'à preuve du contraire et à condition que l'accident se soit produit sur le lieu décrit par le télétravailleur comme le lieu de l'exécution de son travail et qu'il ait lieu pendant la période convenue de travail. (Association Bruxelloise pour le Bien-être au Travail, s.d.)

C'est le 27 février 2008 que la CCT 85 bis modifiant la CCT 85 de 2005 est créée. Cette nouvelle convention ne modifie que l'article 6 de la convention collective n°85 en rajoutant deux notions :

> *« 1° le § 2 est complété comme suit : "6° le ou les lieux où le télétravailleur a choisi d'exécuter son travail".*
>
> *2° un nouveau § 2 bis rédigé comme suit est inséré : "§ 2 bis. - Cet écrit peut en outre mentionner la période convenue comme période pendant laquelle le télétravail peut s'effectuer". »*

(Conseil National du Travail, 2008)

2.2.2.3 La loi du 5 mars 2017 sur le travail faisable : le télétravail occasionnel

Etant donné que le droit du travail est en constante évolution pour répondre aux demandes et aux attentes des travailleurs et des employeurs, une loi est créée le 5 mars 2017 à propos du travail faisable et maniable. Cette loi traite de différentes thématiques liées aux conditions de travail pour permettre à plus de personnes de travailler plus longtemps. On retrouve donc dans cette loi du 5 mars 2017, la thématique des horaires flexibles, du télétravail occasionnel, du compte-épargne, des heures supplémentaires, des horaires flottants et de l'adaptation des congés thématiques. (SPF Emploi, travail et concertation sociale, s.d.)

La partie de cette loi qui nous intéresse ici pour ce travail est celle concernant le télétravail occasionnel qui n'était pas définit par une loi avant que celle de 2017 sur le travail faisable et maniable ne le fasse.

Le télétravail occasionnel est défini par l'article 23 de la loi du 5 mars 2017 comme étant :

> *« une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail dans le cadre d'un contrat de travail, utilisant les technologies de l'information, dans laquelle les activités, qui pourraient également être réalisées dans les locaux de l'employeur, sont effectuées en dehors de ces locaux de façon occasionnelle et non régulière »*

(SPF Emploi, travail et concertation sociale, 2017)

Le but de cette loi du 5 mars 2017 par rapport au télétravail est d'avoir une forme de télétravail plus flexible que celle proposée dans la convention collective n°85. Comme pour le télétravail structurel, l'occasionnel se fait également sur base volontaire et à partir d'un accord entre un travailleur et son employeur. Le télétravail occasionnel peut être donc instauré en cas de force majeur ou pour des raisons personnelles propres au travailleur. Pour mettre en place cette forme de télétravail, la demande doit être faite par le télétravailleur au préalable pour organiser au mieux le travail à distance. Contrairement au télétravail structurel, ici, il n'y a pas d'obligation d'instaurer un cadre écrit entre le travailleur et son employeur. Cependant, il nécessaire que certaines choses soient discutées au préalable comme les procédures organisées pour faire une demande de télétravail, les fonctions pouvant exercer du télétravail, la mise à disposition des équipements nécessaires pour le télétravailleur ou encore les frais pris en charge par l'employeur. (Télétravailler, 2022)

L'article 26 de la loi de 2017 sur le travail faisable et maniable définit les conditions pour lesquelles un travailleur peut demander à faire du télétravail occasionnel :

> *« § 1er. Le travailleur peut prétendre à du télétravail occasionnel en cas de force majeure ou pour des raisons personnelles qui l'empêchent d'effectuer sa prestation de travail dans les locaux de l'entreprise de l'employeur, pour autant que la fonction ou l'activité qu'il exerce soit compatible avec le télétravail occasionnel.*
>
> *§ 2. Le travailleur demande le télétravail occasionnel préalablement et dans un délai raisonnable à son employeur en indiquant le motif. L'employeur qui ne peut accéder à la demande, informe le plus rapidement possible par écrit le travailleur de ses raisons.*
>
> *§ 3. L'employeur et le travailleur s'accordent sur les modalités du le télétravail occasionnel, notamment en ce qui concerne les éléments suivants :*
>
> *1° la mise à disposition éventuelle par l'employeur de l'équipement nécessaire pour le télétravail occasionnel et le support technique ;*
>
> *2° l'éventuelle accessibilité du travailleur pendant le télétravail occasionnel ;*
>
> *3° la prise en charge éventuelle par l'employeur des frais relatifs au télétravail occasionnel. »*

(SPF Emploi, travail et concertation sociale, 2017)

Comme c'est le cas pour le télétravailleur régulier, le télétravailleur occasionnel a droit aux mêmes conditions de travail et aux mêmes droits que les travailleurs en présentiel. La charge de travail doit également correspondre à celle effectuée dans les locaux de l'entreprise. (SPF Emploi, travail et concertation sociale, s.d.)

2.2.2.4 Convention Collective de Travail n°149 : le télétravail obligatoire en temps de crise sanitaire liée au Covid-19

Comme dit précédemment, le 26 janvier 2021, le Conseil National du Travail a instauré une nouvelle convention collective de travail, la CTT 149 rendant le télétravail obligatoire ou fortement recommandé pour toutes les fonctions où cela était possible et cela en raison de la propagation très peu contrôlable du Covid-19 en Belgique. (Kolesnyk, 2021)

En comparaison avec la CCT 85, la CCT 149 peut être appliquée en entreprise via une convention collective d'entreprise, une modification du règlement de travail, un accord individuel ou une politique de télétravail propre à l'entreprise. Cependant, il est nécessaire que l'entreprise communique de façon explicite via un mail ou une communication écrite ce qui a été pris comme décision en matière de télétravail obligatoire. (Télétravailler, 2022)

Dans la convention n°149, on retrouve également les mêmes éléments en lien avec l'égalité de traitement que ceux présents dans le CCT 85. De plus, les télétravailleurs doivent également avoir le droit de communiquer comme ils le souhaitent avec les représentants des travailleurs et ce même s'ils sont à distance. (Partena Professionnel, 2021)

L'article 6 §1 de la CTT 149 reprend notamment que « le télétravailleur bénéficie des mêmes droits et obligations en matière de conditions de travail que ceux appliqués lorsqu'il est occupé dans les locaux de l'employeur. » (Conseil National du Travail, 2021)

Cette CCT 149 qui est supplétive reprend différents principes liés à la mise en place du télétravail dans les diverses entreprises. Comme notamment le fait que le télétravail est organisé conformément au temps de travail habituel réalisé en entreprise. par exemple, si le travailleur a un contrat à temps plein de 38 heures par semaine, s'il commence à télétravailler tous les jours en raison de la crise sanitaire, ce travailleur devra continuer à travailler ses 38 heures par semaine et pas en faire plus. Au niveau du rôle de l'employeur, il peut contrôler la bonne exécution du (télé)travail et donc par exemple analyser les résultats du travail d'un salarié. En ce qui concerne les horaires de travail, les télétravailleurs sont parfois plus libres que quand ils

travaillent en présentiel mais il faut qu'il y ait un accord clair entre le travailleur et son employeur quant aux périodes de déconnexion du télétravailleur. Ce n'est pas parce que l'on fait du télétravail et que l'on choisit de commencer à travailler plus tôt pour prendre une pause dans l'après-midi pour aller chercher ses enfants à l'école, que l'on est disponible durant les moments de pause pour répondre à des mails, appels téléphoniques professionnels. (Partena Professionnel, 2021)

Dans l'article 8 de cette convention on peut notamment lire au paragraphe 1er : « Le télétravailleur gère l'organisation de son travail dans le cadre de la durée du travail applicable dans l'entreprise ». Puis au paragraphe 3 : « La charge de travail et les critères de résultat du télétravailleur sont équivalents à ceux appliqués lorsqu'il est occupé dans les locaux de l'employeur. » (Conseil National du Travail, 2021)

En ce qui concerne le contrôle de l'employeur, on retrouve ce sujet à l'article 9, §1 de la convention : « L'employeur a la possibilité d'exercer, de manière adéquate et proportionnée, un contrôle sur les résultats et/ou l'exécution du travail. » (Conseil National du Travail, 2021)

Cette convention collective reprend pratiquement les mêmes obligations de l'employeur vis-à-vis du télétravailleur que l'on retrouvait déjà dans la CCT 85. (Kolesnyk, 2021)

2.2.3 LA LEGISLATION RELATIVE AU TELETRAVAIL AU LUXEMBOURG

Comme pour la Belgique, le Luxembourg s'est basé sur la convention-cadre européenne de 2002 pour élaborer sa propre convention interne. C'est donc le 21 février 2006 qu'une convention sur le télétravail est signée entre l'Union des Entreprises Luxembourgeoises pour le patronat et l'OGBL et la LCGB pour le côté des syndicats. A deux reprises, la convention de 2006 a été reconduite : une première fois en 2011 et une seconde en 2015. (Conseil économique et social, 2020)

Dans la convention de 2006, on retrouve les mêmes principes que dans la convention-cadre et que dans la CCT n°85 mis en place quelques mois plus tôt en Belgique. En effet, cette convention ne traite que du télétravail régulier et habituel. Le caractère volontaire du télétravail est également abordé dans cette convention. (Conseil économique et social, 2020)

Le télétravail doit être convenu via un accord écrit entre le travailleur et son employeur. Dans cet écrit, on doit retrouver différentes notions comme le lieu du télétravail, la description de fonction, les tâches à accomplir par le travailleur, les périodes où le télétravailleur doit être joignable, … (Conseil économique et social, 2020)

Concernant les équipements utiles pour la bonne réalisation du télétravail, ils sont de la responsabilité de l'employeur, mais également du travailleur. En effet, ce dernier doit veiller à prendre soin du matériel et doit avertir l'employeur en cas de problème. L'employeur doit quant à lui fournir le matériel et en vérifier sa conformité ou alors prendre en charge les coûts si le télétravailleur venait à utiliser son propre matériel. (Conseil économique et social, 2020)

Au niveau de la charge de travail, le Luxembourg s'aligne également avec l'accord-cadre et la Belgique, la charge de travail doit être similaire à celle réalisée sur place. (Conseil économique et social, 2020)

Le 20 octobre 2020, les partenaires sociaux ont mis en place une convention dédiée au télétravail et y abordent différents points comme la prise en charge des coûts ou la question du contrôle de l'employeur. C'est en date du 22 janvier 2021 que cette convention est déclarée d'obligation générale par un règlement grand-ducal. (Luremburger Wort, 2022)

Dans cette convention de 2020 sur le télétravail, les deux types de télétravail y sont abordés : l'occasionnel et le régulier. On peut par exemple lire dans cette convention que pour le télétravail structurel, il faut un écrit entre l'employeur et le travailleur qui reprend plusieurs points comme le lieu du télétravail, les jours de télétravail, … mais que pour le télétravail

occasionnel, seule une confirmation écrite de l'employeur autorisant le travailleur à télétravailler est nécessaire. De manière générale, cette convention reprend les règles déjà établies via l'accord-cadre de 2002 et la convention luxembourgeoise de 2006. La convention de 2020 accorde cependant une place importante à la délégation du personnel étant donné qu'elle doit être informée régulièrement du nombre de télétravailleurs de l'entreprise. (Journal officiel du Grand-duché de Luxembourg, 2021)

Le 16 mars 2022, une nouvelle loi modifiant le code de travail luxembourgeois est créée dans le but de réglementer davantage la mise en place du télétravail en entreprise. En effet, cette loi dit que dès qu'une entreprise dépasse le seuil des 150 travailleurs, il est obligatoire pour l'employeur de se mettre d'accord avec la délégation du personnel pour établir ou modifier des règles concernant le télétravail. S'il y a moins de 150 travailleurs, la délégation doit obligatoirement être consultée avant de modifier la politique relative au télétravail dans l'entreprise. (Luremburger Wort, 2022)

Quand il y a un accord entre un travailleur et son employeur pour mettre en place le télétravail, il faut soit l'inclure dans le contrat de travail ou alors établir un avenant au contrat déjà existant. De plus, il existe une période d'adaptation lorsque que le télétravail est mis en place via un avenant. Cette période d'adaptation a comme objectif de permettre au travailleur de vérifier s'il apprécie ce mode de fonctionnement et de permettre à l'employeur de s'assurer que le télétravail est adapté à la fonction et aux tâches du travailleur. La période d'adaptation peut aller de trois à douze mois en fonction de ce qui est discuté entre les deux parties. Pendant les deux premières semaines, la période d'adaptation peut être interrompue unilatéralement mais une fois ce délai passé, il faudra respecter une période de préavis allant de quinze jours à un mois. (Guichel.lu, s.d.)

2.3 LA CONCERTATION SOCIALE

2.3.1 INTRODUCTION

Selon l'OIT (s.d.), la négociation collective est définie comme étant :

> *« ... toutes les négociations qui ont lieu entre un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs, d'une part, et une ou plusieurs organisations de travailleurs, d'autre part, en vue de :*
>
> *(a) fixer les conditions de travail et d'emploi, et/ou*
>
> *(b) régler les relations entre les employeurs et les travailleurs, et/ou*
>
> *(c) régler les relations entre les employeurs ou leurs organisations et une ou plusieurs organisations de travailleurs. »*

Il est également expliqué que la négociation collective est :

> *« un moyen essentiel par lequel les employeurs et leurs organisations ainsi que les syndicats peuvent établir des salaires et des conditions de travail équitables. Elle est également à la base de relations de travail constructives. Les questions types que couvre la négociation collective incluent les salaires, le temps de travail, la formation, la santé et sécurité au travail, et l'égalité de traitement. L'objectif de cette négociation est d'arriver à une convention collective qui régisse les termes et conditions d'emploi. Les conventions collectives peuvent également aborder les droits et responsabilités des parties impliquées, assurant ainsi des lieux de travail et des secteurs d'activités harmonieux et productifs. Améliorer le caractère inclusif de la négociation collective et des conventions collectives est un moyen clé pour réduire les inégalités et étendre la protection au travail. »*

(OIT, s.d.)

Etant donné que ce mémoire porte sur le secteur des banques et assurances, nous allons analyser uniquement la concertation sectorielle des deux pays étudiés dans ce travail : la Belgique et le Luxembourg.

2.3.2 L'ORGANISATION DE LA CONCERTATION SOCIALE EN BELGIQUE

En Belgique, la concertation sociale est très bien organisée en différents niveaux (interprofessionnel, sectoriel et d'entreprise) où sont conclues des Conventions collectives de travail (CCT). (Légal PME, 2019). La Belgique fonctionne avec un système de commissions paritaires mises en place dans chaque secteur et où se déroulent les négociations entre les différents acteurs de la négociation collective. (SPF Emploi, travail et concertation sociale, s.d.)

En ce qui concerne les commissions paritaires, qui peuvent encore être divisées en sous-commissions paritaires, elles sont les organes principaux de la concertation sectorielle en Belgique. Dans ces commissions paritaires, on retrouve des entreprises qui exercent des activités similaires dans le but de créer des réglementations adaptées aux conditions bien particulières qui découlent du secteur d'activité de l'entreprise. Par exemple, les conditions de travail ne sont certainement pas les mêmes pour les travailleurs du secteur de l'Horeca que ceux du secteur des banques. Les sous-commissions paritaires sont quant à elles, créées en fonction d'un territoire ou d'une activité plus spécifique. (SPF Emploi, travail et concertation sociale, s.d.)

Le rôle des commissions paritaires est multiple : conclure des conventions collectives de travail, régler les possibles conflits sociaux et prodiguer des conseils au gouvernement, au Conseil National du Travail ou au Conseil central de l'économie. (SPF Emploi, travail et concertation sociale, s.d.)

Dans les commissions paritaires, sont conclues des Conventions Collectives de Travail (CCT) sectorielles. Ce sont donc des accords entre le banc patronal et le banc syndical sur différents sujets du monde du travail. (SPF Emploi, travail et concertation sociale, s.d.)

Selon le site officiel du SPF Emploi, travail et concertation sociale (s.d.), une convention collective de travail est :

> *« un accord conclu entre une ou plusieurs organisations syndicales et une ou plusieurs organisations patronales ou un ou plusieurs employeurs, fixant les relations individuelles et collectives de travail entre employeurs et travailleurs d'entreprises ou d'une branche d'activité et réglant les droits et devoirs des parties contractantes. »*

Dans cette précédente définition, on peut donc voir que les CCT sont des accords ce qui signifie qu'elles sont issues d'une réelle négociation entre les différents acteurs.

2.3.3 L'ORGANISATION DE LA CONCERTATION SOCIALE AU LUXEMBOURG

Au Luxembourg, les deux niveaux de négociation collective sont le secteur et l'entreprise. Les décisions prises au niveau sectoriel ne sont en général valables que pour les entreprises membres des organisations patronales signataires mais sont très souvent étendues à l'ensemble du secteur par le gouvernement. Au Luxembourg, on retrouve davantage d'accords au niveau de l'entreprise que d'accords sectoriels. (worker-participation.eu, 2016)

A la différence avec la Belgique, au Luxembourg il n'y a pas de système de commissions paritaires fixes qui sont organisées par secteurs. Au Luxembourg, quand une convention collective doit être négociée, une commission de négociation est créée. Les membres de cette commission sont les syndicats de représentativité nationale et les syndicats de représentativité sectorielle si leur présence est nécessaire. Pour qu'une commission de négociation soit créée, il faut une demande de la part d'un représentant d'une organisation syndicale. Une fois la demande établie, les négociations doivent être instaurées dans un délai de trente jours. (Chambre des salariés Luxembourg, 2022)

Selon le site de l'OGB-L (s.d.), une convention collective de travail est :

> *« un règlement applicable aux contrats de travail dans des secteurs définis. Elle permet de déterminer un cadre juridique qui s'appliquera de manière uniforme aux catégories de salariés du secteur d'activité visé. Une convention collective peut être conclue entre une ou plusieurs organisations syndicales d'ouvriers ou d'employés, et :*
>
> - *une ou plusieurs organisations professionnelles d'employeurs ;*
> - *une entreprise particulière ;*
> - *un groupe d'entreprises dont la production ou l'activité est de même nature ;*
> - *un ensemble d'entreprises d'une même profession. »*

Une fois qu'une convention collective est négociée en commission, elle doit être validée par l'inspection du travail et des mines par le ministre du travail et de l'emploi. (Guichel.lu, 2021)

2.4 LES TRAVAILLEURS FRONTALIERS

2.4.1 INTRODUCTION

Quand on analyse deux pays frontaliers sur différentes thématiques liées au travail, il est intéressant également d'étudier les spécificités liées aux travailleurs frontaliers. C'est pour cette raison que j'ai décidé d'intégrer à mon mémoire un point sur les travailleurs frontaliers et plus précisément sur les Belges résidant en Belgique, mais travaillant au Luxembourg.

Un travailleur frontalier ou transfrontalier est défini comme « une personne qui exerce une activité dans un Etat tout en résidant de manière habituelle sur le territoire d'un autre Etat ». (Droi-finances.net, 2013)

Au Luxembourg, les offres de carrières sont assez nombreuses et les conditions de rémunération sont très avantageuses ce qui attire beaucoup de travailleurs frontaliers. Le nombre de travailleurs frontaliers ne cesse de grimper aussi bien qu'en 2021, le pays comptabilisait environ 210.000 travailleurs frontaliers issus à la fois de Belgique, d'Allemagne et de France. Les frontaliers belges représentent 23% de ce chiffre, ce qui fait approximativement 48.000 travailleurs. (Just arrived, s.d.)

2.4.2 ACCORD FISCAL ENTRE LA BELGIQUE ET LE LUXEMBOURG EN RAISON DE LA CRISE SANITAIRE

Avant la crise sanitaire, la règle était la suivante : si un travailleur belge travaille au Luxembourg et qu'il fait du télétravail, ces jours de télétravail qui sont donc logiquement réalisés en Belgique, ne sont pas imposables au Luxembourg mais le sont donc en Belgique sauf si le travailleur fait un maximum de 24 jours de télétravail sur l'année, alors ces jours de télétravail peuvent être imposables au Luxembourg. (SPF Finances, s.d.)

Avec l'arrivé du Covid-19 et des confinements, beaucoup de travailleurs dont des frontaliers n'ont plus pu se rendre physiquement sur leur lieu de travail. Pour les travailleurs luxembourgeois cela n'avait pas de réel impact négatif financier mais pour les travailleurs belges frontaliers il a été nécessaire d'établir un accord fiscal pour leur permettre de télétravail à temps plein sans y perdre financièrement comme ça pouvait être le cas avant la crise sanitaire. C'est donc pour cela que le 19 mai 2020, un accord clarifiant la spécificité des travailleurs transfrontaliers est mis au point entre les autorités belges et luxembourgeoises. Initialement, cet

accord, qui devait prendre fin au 30 juin 2020 n'a pas cessé d'être prolongé si bien que la date de fin de cet accord était en fin de compte le 30 juin 2022. (SPF Finances, s.d.)

Cet accord fiscal entre la Belgique et le Luxembourg ayant comme objectif d'empêcher une double imposition, établit que si le travailleur frontalier est amené à réaliser du télétravail dans un objectif de lutte contre la propagation du Covid-19 et ce pendant la période définie dans l'accord, ces journées de travail seront imposables au Luxembourg et pas en Belgique comme le prévoit la règle de base. (Guichet.lu, 2021)

Cet accord n'a lieu exclusivement que si le télétravail est mis en place à la suite de mesures gouvernementales belges ou luxembourgeoises. Par exemple, si le télétravail est mis en place conformément à ce qui a été convenu entre le travailleur et son employeur dans le contrat de travail, l'accord fiscal n'est pas applicable et la rémunération relative à ces jours de télétravail est imposable en Belgique sauf si on ne dépasse pas le 24 jours comme expliqué précédemment. (MyMinfin, 2020)

Pour être en mesure de bénéficier des avantages liés à cet accord fiscal, le travailleur doit fournir à l'administration belge une attestation rédigée par son employeur et indiquant les jours de télétravail organisés à la suite des mesures pour lutter contre la propagation du Covid-19. Cette attestation doit reprendre certains points comme les données relatives à l'identification du travailleur, l'intitulé de la fonction du travailleur, les jours de télétravail prévus par le contrat de travail et ceux conformément aux mesures sanitaires, les jours où le travailleur était soit en maladie, en congé ou en récupération d'heures. Le document doit ensuite être daté et signé par l'employeur avant d'être remis à l'administration belge. (Point de départ travail frontalier, s.d.)

En ce qui concerne la sécurité sociale, il y a deux possibilités les plus courantes :

1. Le travailleur preste au moins physiquement 25% de son temps de travail dans son pays de résidence, le travailleur est alors soumis à la sécurité sociale de son pays de résidence ;
2. Mais si le travailleur travaille moins de 25% de son temps de travail physiquement dans son pays de résidence et qu'il travaille pour un autre employeur dans un autre pays, il est soumis à la sécurité sociale du pays on se trouve son travail.

(Liantis, 2021)

3 CADRE D'ANALYSE

Au regard du cadre théorique et des éléments mis en avant comme étant problématiques dans le cadre du télétravail et de la concertation sociale, il y a différents enjeux qui ont été mis en lumière par les acteurs de la négociation collective.

Lors de la réalisation des interviews, les différentes personnes interrogées ont abordé différents concepts pour le développement de leurs propos. Les différents concepts présentés ici sont : la conciliation vie privée/ vie professionnelle, la digitalisation et la surveillance (des travailleurs).

Dans cette partie du travail, nous allons donc aborder ces différents concepts qui seront ensuite utiles pour une bonne analyse des entretiens et seront également des pistes pour tenter de répondre à la question de recherche. En effet, grâce à ses trois concepts immanquablement liés à la thématique du télétravail et de la concertation sociale, des hypothèses pourront être formulée afin de répondre au mieux à la question de départ. Se baser sur ces trois concepts permet de recentrer davantage l'analyse des entretiens réalisés car la thématique du télétravail est assez vaste et peut ouvrir diverses thématiques de recherche.

3.1 LA CONCILIATION VIE PRIVEE ET VIE PROFESSIONNELLE

Le concept de « conciliation vie privée et vie professionnelle » est encore assez abstrait même si on le retrouve dans différents domaines comme le monde du travail, les recherches universitaires, les débats politiques, … Avec la crise sanitaire liée au Covid 19, la conciliation vie privée et vie professionnelle a été fortement mise en avant par les travailleurs en télétravail. En effet, nombreux étaient les télétravailleurs qui souhaitaient avoir des horaires plus flexibles, être plus autonomes dans l'organisation de leurs journées de travail, … pour avoir un meilleur équilibre entre leur vie privée (ou vie familiale) et leur vie professionnelle. (SPF Emploi, travail et concertation social, s.d.)

Même s'il n'existe pas réellement de définition pour ce concept on peut le disséquer pour en ressortir trois notions importantes : celle de conciliation, celle de vie privée et celle de vie professionnelle.

Le terme conciliation est utilisé ici mais il pourrait tout aussi bien être remplacé par celui d'équilibre ou d'articulation. La conciliation est définie comme étant « l'action de rendre les choses compatibles ». (Larousse, s.d.) On comprend ici à travers cette définition que la

conciliation vie privée/ vie professionnelle tente de rendre la vie privée et la vie professionnelle d'une personne compatible car les deux sont très souvent indissociables. (Larousse, s.d.)

La vie privée fait référence à la sphère familiale, aux moments de la vie où les personnes ne sont pas au travail ou ne font pas d'activités rémunérées. En ce qui concerne la vie professionnelle, elle fait référence aux périodes où une personne réalise un travail contre une rémunération. (SPF Emploi, travail et concertation sociale, s.d.)

Selon RobertHalf (2019), le concept de conciliation vie privée/ vie professionnelle découle de ce qui était appelé avant l'équilibre vie privée/ vie professionnelle. Mais apparemment, le terme « équilibre » ferait davantage référence à une opposition entre la vie privée et le travail, comme s'il fallait absolument en privilégier un au détriment de l'autre. Alors que le terme de « conciliation » crée plus de synergies entre la vie privée (ou familiale) et la vie professionnelle.

Par rapport au concept de conciliation vie privée/ vie professionnelle, l'hypothèse suivante a été formulée :

Hypothèse n°1 : Avec l'augmentation du télétravail, la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle est de plus en plus mince, ce qui entraine davantage de risques autour de la conciliation vie privée/vie professionnelle et un besoin d'aborder cet enjeu en concertation sociale.

Quand un travailleur fait du télétravail, il est davantage plus libre dans l'organisation de son temps de travail, il peut par exemple faire des horaires différents de ceux dont il a l'habitude en présentiel, il peut également faire des horaires coupés, … car grâce aux outils informatiques, tout est à portée de main à n'importe quel moment de la journée. Mais cette flexibilité entraine inévitablement un effacement de la frontière entre les moments dédiés à la vie privée et les moments dédiés à la vie professionnelle. Ce phénomène se poursuit également lors du retour au présentiel : les travailleurs répondent à des messages, des e-mails ou des coups de téléphone privés quand ils sont au travail ou répondent à des mails professionnels une fois rentrés chez eux. En tant qu'employeur et en tant qu'employé, il est important de se rendre compte de l'impact qu'a eu la crise sanitaire sur la conciliation vie privée/ vie professionnelle et de toutes les modifications des habitudes de travail que cela engendre.

3.2 LA DIGITALISATION

Depuis l'apparition d'outils informatiques, la digitalisation est devenue un réel enjeu du monde du travail. Le concept de digitalisation (ou révolution digitale) est défini par Patrick Storhaye (2016) comme étant :

> *La révolution digitale correspond à la combinaison de la numérisation de l'information et de sa mise en réseau sur un plan mondial, présente très certainement des caractéristiques comparables : celles d'une transformation profonde, sans précédent à la fois dans son intensité mais aussi dans sa vitesse, dont l'origine est certes d'ordre technique mais dont les conséquences sociales sont considérables, irréversibles, inéluctables et infinies.*

Pour Aurélie Dudézert (2018), la transformation digitale ou digitalisation est « une transformation volontaire menée par les entreprises pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par ces technologies digitales ».

À travers ces deux définitions, on comprend donc que la digitalisation dans les entreprises est un phénomène très rapide avec des conséquences parfois irréversibles. En effet, une fois que des choses sont mises en place en entreprise via des outils informatiques, il est rare de faire marche arrière et de retourner à des fonctionnements moins modernes où l'informatique n'était pas utilisée.

Dans le secteur des banques et assurances, cette digitalisation s'observe par l'augmentation du nombre d'automates et la diminution du nombre d'agences où il est possible d'avoir un contact avec un employé de la banque sans rendez-vous. En effet, de plus en plus d'agences travaillent en bureau fermé et il est uniquement possible de parler avec quelqu'un de l'agence via des rendez-vous. L'implémentation du télétravail est également propice au développement de la digitalisation dans le secteur. (Meilleurtaux, 2021)

Malheureusement, l'implantation rapide d'outils informatiques peut parfois pénaliser certaines personnes. Par exemple dans le secteur des banques, quand de plus en plus d'automates ont été mis en place et qu'il était plus compliqué d'avoir des interactions avec des employés de banque sans rendez-vous, les personnes plus âgées qui ont parfois plus de mal avec l'informatique se sont retrouvées lésée et ont dû s'adapter plus difficilement à la situation. De plus, certaines personnes ne bénéficient pas d'un accès à un ordinateur, une connexion internet, … et ont donc des difficultés pour utiliser les différents logiciels utilisés par les entreprises du secteur des banques et des assurances. (Meilleurtaux, 2021)

Par rapport à la digitalisation, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : Avec l'augmentation du télétravail, la digitalisation prend de plus en plus d'ampleur dans le secteur des banques et des assurances, il est donc nécessaire de mettre un cadre à cette digitalisation via la négociation collective afin de protéger les travailleurs.

Avant l'apparition du télétravail, le phénomène de digitalisation était déjà observé dans le secteur des banques et assurances mais il n'a fait que prendre de l'importance lors de la crise. En effet, de plus en plus de services pouvaient, déjà avant la crise sanitaire, se faire à distance via les applications, les sites internet, … et pendant les confinements, c'était encore plus le cas car il était interdit de sortir de chez soi. Il était alors possible de tout réaliser depuis son domicile : virement bancaire, demande de prêt, demande de contrat d'assurance, signature des documents, … Bien évidement, cela n'était pas facile pour tout le monde. En effet, certaines catégories de personnes comme les personnes âgées et les personnes ne possédant pas d'ordinateur portable ont été lésée par cette situation.

Un des risques quand on voit un secteur se digitaliser de plus en plus, est la perte d'emploi. En effet, les machines/ les applications peuvent remplacer des travailleurs et donc ces derniers pourraient craindre de perdre leur emploi. C'est donc pour cela qu'il est nécessaire d'encadrer ce phénomène de digitalisation pour éviter qu'un grand nombre de personnes perdent leur emploi au détriment d'outils électroniques. Un des potentiels risque pourrait également être la délocalisation de la force de travail. En effet, si tout se fait à distance, les travailleurs pourraient aussi bien se trouver en Belgique qu'en Asie ou en Afrique là où les employeurs pourraient faire des bénéfices en payant moins les travailleurs.

3.3 LA SURVEILLANCE

Quand on aborde la thématique de la surveillance, d'autres concepts rentrent en jeu, car ils sont liés à celui-ci comme notamment l'autorité, le management à distance et le droit à la déconnexion.

Dès qu'un travailleur et un employeur signent un contrat de travail, certaines obligations en découlent comme l'exercice du travail, l'octroi d'une rémunération liée à ce travail mais également l'existence d'un lien d'autorité que l'employeur peut exercer sur le travailleur de son entreprise. Cette autorité prend également en compte la protection mais également la surveillance du travailleur. (Robert, 2020)

Par rapport à cette surveillance, il est important de se poser certaines questions. Lorsqu'un travailleur fait du télétravail, il est généralement plus libre au niveau de ses horaires et plus autonome quant à l'organisation de son travail. Mais il ne faut pas oublier qu'avec toutes les nouvelles technologies, il n'est pas compliqué pour un employeur de surveiller son travailleur même quand il est en télétravail. Il existe principalement deux façons de contrôler le travail d'un télétravailleur : le contrôle des résultats et le contrôle des comportements et/ou des performances. (Robert, 2020)

Concernant le contrôle des résultats, on fait référence à ce que l'on appelle également le management par objectif. Le management par objectif peut être défini comme étant « une approche de gestion des performances qui vise à concilier les objectifs des employés et ceux de l'organisation à laquelle ils appartiennent » (Vie de bureau, s.d.). Dans le management par objectif, des buts, des objectifs à atteindre sont fixés à l'avance entre le travailleur et son manager. La réalisation de ces objectifs permet au travailleur d'avoir des primes, des bonus ou à long terme d'avoir une promotion. Le risque dans ce type de management est de fixer des objectifs à trop long terme ou qui ne sont pas réalisable, cela peut démotiver les travailleurs et donc faire tout l'effet inverse voulu quand on met en place un système de management par objectif. Il est également important de faire des feedbacks réguliers afin d'analyser la réalisation des objectifs et d'éventuellement les modifier pour correspondre davantage à la faisabilité du terrain. (Vie du bureau, s.d.)

Pour le contrôle du comportement et/ou des performances on retrouve des pratiques telles que le monitoring électronique des performances ou ce que l'on pourrait également qualifier de surveillance électronique. Le monitoring électronique des performances est l'utilisation de différents outils technologiques (comme un logiciel d'enregistrement vidéo) dans le but de collecter et analyser les performances des télétravailleurs. Grâce à divers outils informatiques, il est donc possible de récolter des données comme le nombre d'appels reçus, le nombre d'appels passés, le nombre de mails traités dans la journée, les pages internet visitées par le télétravailleur, les documents ouverts et/ou créés, … (Robert, 2020)

En ce qui concerne le droit à la déconnexion, Robert (2020) le définit comme étant « le droit pour le travailleur de ne pas être connecté à ses outils numériques professionnels (ordinateur, téléphone portable, boîte mail, intranet, …) en dehors de son temps de travail. »

Le droit à la déconnexion peut également être définit comme étant :

> *Le droit pour un salarié de ne pas être en permanence joignable pour des motifs liés à l'exécution de son travail. Ce droit lui assure ainsi la possibilité, en dehors de ses heures de travail, de se couper temporairement des outils numériques lui permettant d'être contacté dans un cadre professionnel (smartphone, internet, email, etc.).*

(Droit-finances.net, s.d.)

Le droit à la déconnexion reprend donc deux choses importantes :

- Le droit ne pas recevoir de demandes professionnelles aussi bien via la boîte mail que par téléphone hors des heures de travail,
- Le droit d'être déconnecté des outils de communication hors des périodes de travail et pendant les congés du travailleur.

(Robert, 2020)

L'hypothèse suivante a été formulée vis-à-vis de la thématique de la surveillance :

Hypothèse 3 : Aux vues du risque de surveillance accrue lié au basculement en télétravail, la négociation collective va chercher à créer un cadre afin de limiter les possibles abus.

Etant donné que de plus en plus de personnes font du télétravail, il est important d'intégrer la question de la surveillance des travailleurs dans les négociations collectives afin de ne pas tomber dans des abus de la part des employeurs. En effet, certains employeurs n'étant pas habitués au télétravail, ne sont pas convaincu de son bon fonctionnement et sa productivité et décident donc de mettre en place différents moyens afin de surveiller la bonne exécution du travail des employés de l'entreprise. Cela peut éventuellement se faire via des logiciels conçus pour surveiller par exemple le nombre de mails envoyés/reçus, le nombre de pages web ouvertes, … mais peut également se faire par l'implantation d'un management par objectif, où les travailleurs doivent atteindre divers objectifs fixés au préalable avec leur supérieur pour pouvoir bénéficier d'avantages, de primes, …

4 PROBLEMATISATION

La crise du Covid a mis en lumière diverses possibilités au niveau de l'organisation du travail. En effet, avant la crise sanitaire, le télétravail n'était que peu utilisé quotidiennement et tout le monde se retrouvait dans les locaux de l'entreprise. Mais lors des divers confinements, la plupart des travailleurs se sont retrouvés à devoir travailler de chez eux et donc n'occupaient plus « physiquement » les entreprises. À l'heure actuelle, de nombreux travailleurs ont pris goût au télétravail et souhaitent donc en faire davantage ce qui va donc amener l'organisation du travail à être revue. Étant donné que moins de travailleurs viennent quotidiennement dans les locaux de l'entreprise, cela est plus avantageux pour les employeurs de réduire la taille de leurs bâtiments. Il y a également un impact au niveau de la communication, du « vivre-ensemble » au travail. En effet, étant donné que les travailleurs ne sont présents que quelques jours par semaine sur leur lieu de travail, ces jours doivent être privilégiés pour organiser des réunions, des activités collaboratives ou des moments d'échanges. (Barabel et Meier, 2020)

Même si le secteur financier était déjà bien préparé à une possible crise, à la suite de celle de 2008, le fonctionnement du secteur a dû être revu lors de la crise sanitaire du Covid 19. Certains travailleurs de ce secteur ont vu leurs responsabilités et leurs missions accroître et ont dû d'adapter à un passage au télétravail obligatoire à 100% du temps de travail (Le Forem, 2022).

Les banques et les sociétés d'assurances ont dû également faire face à une digitalisation du secteur de plus en plus présente. En effet, déjà avant la crise sanitaire, on observait que les banques adoptaient davantage d'outils technologiques comme des applications bancaires qui font des virements, des calculs de dépenses ou encore des demandes de prêts. De plus, les agences bancaires étaient réduites et préféraient investir davantage dans de nombreuses machines qui s'occupent presque de tout pour les clients : les retraits d'argents, les transferts d'argents, … Il n'était donc plus nécessaire de prendre rendez-vous avec son banquier en agence (Djoufouet, 2021). Cette digitalisation de plus en plus présente dans le secteur amène à se poser des questions sur l'avenir des emplois. En effet, étant donné que de plus en plus de services sont proposés en ligne, il est tout à fait possible de remplacer des employés des agences par des automates ou par les travailleurs dans des pays où la force de travail est moins chère.

Même si la crise sanitaire a fait ressortir les principaux avantages du télétravail, il ne faut pas oublier qu'il existe également des inconvénients et différentes contraintes légales pour les employeurs. En effet, différentes lois, conventions collectives, accords… existent afin de réglementer au mieux cette pratique qu'est le télétravail. (Robert, 2020)

Avec la mise en place du télétravail obligatoire pour tous les jours de la semaine, l'organisation du télétravail ainsi que les frais s'y rattachant ont été impactés. En effet, alors qu'avant on pouvait se contenter d'un ordinateur portable et de son téléphone fixe ou portable pour recevoir les appels, le fait de télétravailler à temps plein a amené davantage de demande en ce qui concerne le matériel utilisé et les frais liés au télétravail. Au niveau du matériel, certains travailleurs ont besoin d'avoir une chaise plus ergonomique, un meuble de bureau plus grand, un deuxième écran, une imprimante, … ce qui engendre divers frais mais il ne faut pas non plus oublier les frais de chauffage, de connexion internet, d'électricité … qui augmentent également quand on passe beaucoup de temps à travailler de chez soi. De plus, un des risques avec le télétravail est de ne pas respecter son droit à la déconnexion. En effet, même si le télétravail permet de mieux concilier sa vie professionnelle avec privée, il n'est pas rare d'observer que les travailleurs font en réalité plus d'heures que s'ils étaient au bureau. Quand on réalise du télétravail, il est également important d'envisager la question de l'autorité à distance et de la surveillance. En effet, avec tous les outils informatiques disponibles, il existe des logiciels, des applications ou d'autres moyens comme le management par objectif pour surveiller le travail ou la quantité de travail réalisée par le travailleur. (Robert, 2020)

Tous ces éléments mis bout à bout font donc qu'il était plus que nécessaire d'organiser et de cadrer toutes les thématiques qui découlent de la mise en place d'un télétravail à temps plein. Afin d'avoir des règles communes à un ensemble de secteur et d'avoir un cadre légal, organiser ce télétravail obligatoire en négociation collective semblait la solution la plus efficace car il était plus que nécessaire de définir clairement le télétravail en ce temps de crise sanitaire.

C'est donc dans le but d'analyser ce télétravail et comment il est discuté en négociation collective que le présent travail tentera de répondre à la question de recherche suivante : « **quel est l'impact de la crise du Covid-19 sur la négociation collective relative au télétravail en Belgique et au Luxembourg ?** ». Le but de cette question est donc d'analyser de quelle façon la concertation sociale relative au télétravail a été influencée, impactée par la crise sanitaire du Covid-19 et indirectement les mesures sanitaires mises en place pour lutter contre la propagation de ce virus. L'analyse de la thématique se fera via une comparaison entre la Belgique et le Luxembourg dans le secteur des banques et assurances.

Pour permettre de recentrer davantage la thématique du télétravail qui est assez vaste, l'analyse de ce travail s'articulera autour de trois concepts bien distincts : la conciliation vie privée/ vie professionnelle, la digitalisation et la surveillance.

5 METHODOLOGIE

5.1 DELIMITATION DE L'OBJET DE RECHERCHE

La thématique du télétravail est un sujet très important dans le contexte de crise sanitaire. Il semblait opportun d'étudier un thématique qui était au cœur de monde du travail pendant ces diverses périodes de confinements. En effet, même si le télétravail était déjà connu et pratiqué avant la crise sanitaire, c'est réellement cette dernière qui a mis davantage cette pratique en lumière et qui a révélé ses avantages et sa faisabilité aux employeurs et aux travailleurs. C'est ensuite que le deuxième point principal de ce travail, la concertation sociale, apparu comme un angle d'approche pertinent pour aborder les changements relatifs au télétravail dans le contexte de crise sanitaire. En effet, aborder le télétravail via la concertation sociale permet d'avoir une vision assez large de ces deux thématiques importantes dans le monde du travail.

Au moment de choisir le secteur sur lequel j'allais baser mes recherches et mes entretiens, j'avais plusieurs choix. En effet, soit je choisissais un secteur où le télétravail n'était pas du tout implanté avant la crise pour voir justement comment il a pu être mis en place une fois rendu obligatoire, soit je choisissais un secteur où le télétravail existait déjà bien avant la crise sanitaire. J'ai donc opté pour le deuxième choix, j'ai choisi un secteur qui avait déjà une bonne base au niveau de la règlementation et de la mise en pratique du télétravail.

J'ai alors choisi le secteur des banques et des assurances car même si le télétravail était assez facile à mettre en pratique car il l'était déjà avant le Covid, c'est un secteur qui ne peut pas être mis en pause, il n'est pas possible d'arrêter les activités des entreprises de ce secteur.

Ensuite, venait le choix des pays à comparer à travers ce mémoire. Le premier choix du pays était assez facile, il me semblait évident que travailler sur la Belgique serait intéressant et également plus facile au niveau de la réalisation des entretiens et de la lecture de documents. Je voulais également en apprendre davantage sur le télétravail et la concertation sociale en Belgique.

Pour le choix du deuxième pays à comparer, la réflexion fut légèrement plus longue. En effet, je savais que je voulais travailler sur un des pays frontaliers avec la Belgique pour pouvoir intégrer une partie sur les travailleurs frontaliers dans mon mémoire. J'avais donc la possibilité entre plusieurs pays, à savoir : l'Allemagne, la France, le Luxembourg ou les Pays-Bas. Mon choix s'est naturellement porté sur le Luxembourg car il me semblait que c'était en étudiant le

Luxembourg que j'avais le plus de chance de récolter des données sur les travailleurs frontaliers. En effet, il y a beaucoup de belges qui partent travailler au Luxembourg. De plus, même si la Belgique et le Luxembourg sont deux petits pays frontaliers, il existe des différences au niveau de la législation, de l'organisation de la concertation sociale, … et je trouvais intéressant de comparer cela. Aussi, étant donné que j'ai choisi d'étudier principalement le secteur des banques et des assurances, il était assez intéressant de comparer deux pays où le secteur de finances est assez présent.

En ce qui concerne la temporalité étudiée via ce mémoire, il me semblait important de commencer mes recherches avant la crise sanitaire donc en 2019 pour avoir des informations relatives à la concertation sociale et au télétravail dans une période considérée comme étant « normale ». Pour la période de fin de mes recherches j'ai opté pour la période de « fin de crise sanitaire » donc le mois de mars 2022. Il me semblait important de pouvoir étudier deux années complètes de négociations collectives en Belgique et au Luxembourg.

5.2 DELIMITATION DES OUTILS UTILISES POUR LA COLLECTE DES DONNEES

Après m'être documentée sur le télétravail et la concertation collective au niveau sectoriel via différents ouvrages et différentes études, il était pour moi important de questionner les acteurs du terrain. Dans le but donc de récolter des données utiles à ma recherche, j'ai décidé de réaliser des entretiens semi-directifs avec des personnes liées directement à la concertation sociale dans le secteur des finances aussi bien en Belgique qu'au Luxembourg. Mon désir était d'interroger des représentants des organisations syndicales et des représentants des organisations patronales. C'est donc dans cette démarche que j'ai contacté, dans un premier temps par e-mail, les différentes organisations suivantes :

- Pour la Belgique :
  - La FGTB : la Fédération Générale du Travail de Belgique,
  - La CSC : la Confédération des Syndicats Chrétiens,
  - La CGSLB : la Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique,
  - La FEB : la Fédération des Employeurs de Belgique,
  - Fébelfin, l'organisation patronale pour le secteur des banques de Belgique,
  - Assuralia, l'organisation patronale pour le secteur des assurances de Belgique,
- Pour le Luxembourg :
  - L'OGB-L : la Confédération Syndicale Indépendante du Luxembourg,
  - La LCGB : la Confédération luxembourgeoise des syndicats chrétiens,
  - La CGFP : la Confédération générale de la fonction publique,
  - Aleba : l'Association Luxembourgeoise des Employés de Banque et Assurance,
  - L'ABBL : l'Association des banques et banquiers du Luxembourg,
  - L'ACA, l'Association des Compagnies d'Assurances et de Réassurances,
  - Fédil, une fédération entrepreneuriale multisectorielle.

Pour avoir également plus de documentation afin d'être en mesure de répondre à la question de recherche, j'ai pris différents renseignements sur les sites officiels des différents organisations sollicitées.

En ce qui concerne les demandes d'entretiens, je me suis directement adressé aux branches des différentes organisations qui s'occupent du secteur des finances afin d'avoir des données les plus pertinentes possibles.

N'ayant parfois pas eu de réponses à mes mails, j'ai alors contacté par téléphone les différentes organisations patronales et syndicales. Pour le Luxembourg, il m'était plus compliqué d'avoir des réponses positives à mes demandes d'entretiens. C'est pour cela que j'ai demandé à des connaissances travaillant au Luxembourg dans le secteur des finances si elles pouvaient me mettre en contact avec des personnes impliquées dans la concertation sociale du secteur.

J'ai donc réalisé huit entretiens distincts et ai interrogé au total dix personnes impliquées dans la concertation sociale en Belgique, mais également au Luxembourg. Les personnes interviewées étaient soit des acteurs actifs de la négociation collective aussi bien du côté syndical que du côté patronal soit des membres des délégations syndicales dans des entreprises actives du secteur des banques et assurances. [2]

Les entretiens se sont déroulés de mars à juin 2022 et se sont passés en présentiel dans les locaux des organisations ou via des plateformes en ligne comme teams. En général, les entretiens ont duré entre vingt-cinq et cinquante-cinq minutes. La plupart des entretiens ont pu être enregistrés pour permettre une retranscription plus simple.

Pour réaliser les différents entretiens, j'ai réalisé un guide reprenant les questions et les thématiques à aborder lors des interviews. Ce guide est un outil très pratique car, il permet de suivre une trame identique lors de tous les entretiens. Même si toutes les questions n'ont pas été systématiquement posées à chaque entretien, le guide permet de suivre un fil conducteur et d'aborder toutes les thématiques importantes pour la réalisation de ce travail.

Ce guide d'entretien, présent en annexe de ce mémoire, reprend différentes thématiques telles que :

- Des questions plus générales portant sur la personne interrogée, sa fonction au sein de l'organisation où elle travaille et son âge,
- La concertation sociale dans le secteur des finances,
- Le télétravail et les principales revendications des travailleurs et des employeurs par rapport au télétravail,
- L'avenir du télétravail et de la concertation sociale dans le secteur,
- Le cas particulier des travailleurs frontaliers.

[2] Les informations relatives aux entretiens réalisés se trouvent en annexe.

En général, les questions sur la concertation sociale et sur le télétravail étaient organisées en trois temps : la période d'avant la crise sanitaire donc l'année 2019, la période de crise (2020 et 2021) et la période de « fin » de crise donc à partir de mars 2022.

5.3 DELIMITATION DES OUTILS UTILISES POUR L'ANALYSE DES DONNEES

Une fois les informations du terrain récoltées via les entretiens et les recherches littéraires, il était temps de les analyser. Dans l'optique de répondre au mieux à la problématique et à la question de recherche, trois concepts ont été dégagés de la littérature et des entretiens, à savoir la conciliation vie privée/ vie professionnelle, la digitalisation et la surveillance. Ces concepts ont ensuite permis de formuler trois hypothèses qui tentent de répondre à la question de recherche énoncée précédemment.

Dans le but d'avoir une bonne compréhension du fonctionnement des deux pays, une analyse poussée des différentes législations en vigueur en Belgique et au Luxembourg a été réalisée, et ce, pour comprendre au mieux comment le télétravail était réglementé avant l'apparition du Covid et en période de Covid et de confinement.

Afin d'analyser et de répondre de manière la plus complète possible à la question de recherche, différentes sous-questions ont été établies. Ces sous-questions découlent de la thématique de la concertation sociale et du télétravail :

- La crise sanitaire liée au Covid 19 a-t-elle entrainé des changements importants dans les revendications des travailleurs et des employeurs par rapport au télétravail ?
    - Via cette question, l'objectif est d'en apprendre plus sur les revendications avant la crise sanitaire, pendant la crise et à la fin de la période de crise afin d'analyser si le Covid-19 a eu un impact important sur les demandes et revendications des travailleurs et employeurs.
- La situation de la concertation sociale relative au télétravail entre la Belgique et le Luxembourg est-elle similaire ou présente-t-elle des différences ?
    - Cette question a pour but d'analyser et de comparer le fonctionnement de la concertation sociale dans les deux pays analysés.

- Quelles sont les revendications à anticiper dans les futures négociations sociales au sujet du télétravail ?
    - Par cette question, il est intéressant de comprendre l'impact de la crise sur les demandes futures des travailleurs et des employeurs et sur l'organisation future du travail.
- L'organisation de la négociation collective a-t 'elle été impactée par la crise sanitaire du Covid-19 ?
    - L'objectif de cette question est d'en savoir plus sur l'organisation formelle et informelle des réunions de négociations collectives comme la durée des réunions, le nombre de personnes, la dynamique de groupe, l'ambiance entre les différents membres présents, …

6 ANALYSE

6.1 INTRODUCTION

Après avoir réalisé un état des lieux du secteur et de la concertation sociale, posé un cadre théorique relatif à la concertation sociale et au télétravail et fait un tour de la méthodologie, des concepts utilisés et de la problématique, il est temps d'analyser les réponses obtenues dans les divers entretiens et de les confronter entre elles.

Dans cette partie, nous aborderons les différentes thématiques abordées lors des entretiens : la concertation sociale, le télétravail, l'avenir du travail et le cas plus précis des travailleurs frontaliers. Même si les trois concepts clé de ce travail (conciliation vie privée/ vie professionnelle, digitalisation et surveillance) seront abordés à travers les différentes parties de ce chapitre, chaque concept sera repris et synthétisé individuellement avant de finaliser cette partie analyse.

Ensuite, à la fin de cette partie analytique, nous pourrons tenter de répondre à la question de recherche, aux sous-questions formulées précédemment et aux hypothèses de ce travail et nous pourrons également aborder les différentes limites rencontrées lors de la réalisation de ce mémoire.

Dans les différentes parties, nous analyserons ici l'avis des personnes interrogées par rapport à leurs expériences et tenterons de synthétiser les différentes informations.

6.2 LA CONCERTATION SOCIALE DANS LE SECTEUR

6.2.1 EN BELGIQUE

Avec l'arrivée de la crise sanitaire, il n'y a pas uniquement le monde du travail qui a été énormément impacté. En effet, les négociations collectives ont également dû s'adapter au passage obligatoire au distanciel.

En Belgique, au niveau du secteur donc de la commission paritaire, les accords sont conclus pour une durée de deux ans, mais certaines réunions ont lieu entre ces accords sectoriels. Il y a donc tous les deux ans des réunions pour décider des accords sectoriels mais il y a également des réunions moins formelles. En général, les commissions paritaires essayent de maintenir des réunions plus fréquentes et se voient donc en moyenne une fois par mois sauf évidement en période de négociations sectorielles où le rythme des réunions est beaucoup plus cadencé. Il y également des réunions informelles entre les différents porte-parole des organisations syndicales et patronales en fonction de l'actualité du secteur.

> « Je ne sais pas vous dire vraiment un nombre de réunions par an, grosso modo on se voit minimum une fois par mois pour les commissions paritaires. Peut-être un peu moins dans le secteur bancaire et un peu plus dans le secteur des assurances et puis on se voit si nécessaire. » (CGSLB)

Alors qu'avant les réunions se déroulaient en grand groupe en présentiel et pouvaient durer très longtemps, ces réunions, qui se sont vues réduites, se sont ensuite passé à distance via les outils informatiques. Certaines personnes interrogées ont eu l'impression de ne pas avoir pu s'exprimer comme elles le souhaitaient lors des réunions virtuelles. Avec la crise sanitaire les réunions étaient plus courtes, plus rapides qu'avant. Avant le Covid, les réunions pouvaient durer plusieurs heures si bien qu'en général, toute une après-midi était prévue pour les réunions de commission paritaire. Avec la crise, les réunions duraient maximum une heure pendant laquelle les points importants étaient abordés et où le climat était moins propice à l'échange et à la discussion.

> « L'ambiance est franchement très différente et les dernières négociations n'étaient qu'entre porte-parole donc de notre côté on est quatre de leur côté ils sont à cinq, six, un truc comme ça, ça change fondamentalement les choses. De mon expérience ce n'est pas très bon parce qu'il n'y a plus la dynamique des négociations, les gens on les convainc et eux doivent aller convaincre l'autre. » (Assuralia)

Cela a énormément impacté la dynamique de groupe autrefois présente. En effet, quand les réunions se passent en présentiel, les intervenants sont davantage libres de s'exprimer à tout moment, de donner leurs opinions ou même de communiquer avec certains de leurs collègues dans les négociations. Mais avec le passage aux réunions à distance, il était beaucoup plus compliqué d'interrompre les orateurs que cela soit pour partager son point de vue ou pour poser une question. Certaines personnes se sont également senties déboussolées, car elles avaient plus de difficultés pour utiliser les outils informatiques tels que Teams, Zoom, Skype, etc.

> « On a dû tous apprendre à utiliser les outils donc on ne maîtrise pas moi je ne suis pas très à l'aise avec ce genre d'outils faut vous dire aussi là on parle en teams quand je suis chez Fédris c'est en Skype quand je suis à la Commission européenne c'est le logiciel particulier quand je suis au CNT c'est via zoom, … voilà donc ce sont quasiment les mêmes boutons sauf que ce n'est pas tout à fait la même chose c'est compliqué, on n'a pas eu de formation donc du jour au lendemain on était projeté. Bon couper son micro par exemple au début c'était une catastrophe tout le monde le laissait ouvert ça faisait un boucan, tout le monde mettait sa caméra enfin voilà maintenant on a appris. » (Assuralia)

Les représentants des organisations syndicales ont parfois eu l'impression que cette situation profitait aux organisations patronales qui pouvaient aborder plus facilement des dossiers plus sujets à discorde car il y avait moins de risque qu'ils soient interrompus par le banc syndical pour marquer son opposition. En effet, lors des réunions à distance on peut perdre sa connexion à internet ou au logiciel, on peut également être plus vite déconcentré surtout si l'on travaille de chez soi donc il est parfois compliqué d'être aussi concentré sur ce qui est discuté que quand les réunions ont lieu en présentiel.

Quand les réunions ont lieu à distance, il est également compliqué de pouvoir s'entretenir à différents moments avec les autres membres de son banc. Il est important quand on négocie en commission paritaire d'être sur la même longueur d'onde avec ses partenaires afin de pouvoir faire front ensemble quand une question est abordée et qu'il faut défendre les intérêts des personnes que l'on représente.

> « On essaye d'avoir sur le banc syndical sur beaucoup de dossiers un avis plus au moins commun et là on se retrouvait parfois avec une proposition sur laquelle il faut réagir à chaud, chacun de son côté sans pouvoir spécialement s'aligner, en débattre, réfléchir. » (CGSLB)

Le fait de réaliser les réunions à distance permettait également de pouvoir enregistrer les réunions pour en garder une trace et éventuellement pour que les personnes qui n'étaient pas présentent puissent se remettre à jour et suivre de loin les discussions qui ont eu lieu.

Malheureusement, le fait d'enregistrer les réunions peut également être un frein à la parole. Certaines personnes se sentaient moins libres de parler de leurs opinions en sachant que cela était enregistré et pourrait être ressorti plus tard.

> « Dans les commissions paritaires, les réunions étaient enregistrées, ça aussi, c'est un frein à la parole que l'on peut avoir notamment quand on se voit un petit peu en dehors. Parce qu'il y a des choses que l'on veut dire mais que l'on ne peut pas dire officiellement. » (CGSLB)

En ce qui concerne l'ambiance générale lors des réunions, le banc patronal et le banc syndical étaient principalement d'accord sur le fait que ce qui était le plus important était le bien-être des travailleurs pendant cette période de crise sanitaire. Évidemment, il restait toujours des points sur lesquels ils n'avaient pas le même avis, comme notamment le montant des indemnités que les travailleurs doivent recevoir quand ils effectuent du télétravail, mais cela n'entachait pas l'ambiance générale des réunions.

Selon la représentante patronale que j'ai interrogé, la principale revendication venant des employeurs, pendant la crise sanitaire était que les autorités aient une vision plus claire et qu'ils se rendent bien compte des personnes qui doivent être en télétravail tout le temps et des personnes qui doivent aller travailler à l'agence. De son point de vue, la revendication première des travailleurs était d'avoir plus de clarté dans les mesures mises en place pour savoir comment le télétravail et le travail en général était organisé dans chaque entreprise. Les représentants des travailleurs voulaient avoir plus de cadres et ils voulaient que toutes les mesures soient davantage formalisées.

En ce qui concerne l'organisation des prises de décisions, pour le secteur des assurances, tout se fait encore au niveau de la commission paritaire. Cependant, pour les entreprises du secteur des banques, on observe une tendance à avoir de plus en plus de décisions prises au niveau de l'entreprise elle-même ce qui fait que l'on observe des décisions différentes d'une entreprise à une autre. En ce qui concerne le télétravail, étant donné que chaque entreprise du secteur des banques décide du nombre de jours autorisés, il est très compliqué d'organiser cela au niveau sectoriel. Et la crise n'a pas que renforcer cette envie des entreprises du secteur des banques d'organiser toutes les décisions en interne sans passer par les commissions paritaires qui prennent des décisions pour le secteur. Cela peut s'expliquer par le fait que toute entreprise bancaire n'est pas au même stade en ce qui concerne le développement informatique, la taille de la structure, les offres proposées aux clients, … et que des décisions sectorielles pourraient

être considérée comme étant trop larges et donc peu intéressantes pour une majorité des entreprises.

> « On est un secteur [celui des assurances] qui donne toujours la primauté au secteur plutôt que de négocier au niveau des entreprises donc les accords sectoriels chaque fois donc c'est notre conseil d'administration, ce sont les CEO qui nous donnent un mandat et on préfère négocier au niveau du secteur plutôt que pour chaque entreprise à son niveau. Ça veut dire qu'on a choisi en fait une optique assez différente par rapport aux banques où là Fébelfin négocie mais c'est un accord un peu supplétif par défaut car ce sont les quatre grandes banques qui négocient à leur niveau et qui monopolisent un peu les discussions. Nous on préfère donc privilégier le secteur. » (Assuralia)

> « Les banquiers n'ont aucune confiance entre eux donc ils font tout individuellement banque par banque, ils ne désirent pas de concertation au niveau d'un secteur ou le moins possible donc c'est avoir un cadre minimum et tout le reste est négocié dans la banque elle-même avec les délégations internes, parce que c'est une guerre permanente entre eux et donc ils ne veulent pas qu'il y ait une banque qui puisse décider pour l'autre ou quoi que ce soit donc parce qu'il reste très concurrentiel entre eux. » (FGTB)

Au niveau de l'entreprise, la déléguée syndicale m'expliquait qu'ils avaient beaucoup de réunions hybrides donc avec certaines personnes à distance et d'autres personnes présentes dans l'entreprise car avec les mesures sanitaires, il n'était pas possible de réunir tout le monde en même temps. Mais dans certains cas, les réunions sont tout le temps en présentiel ce qui peut impacter fortement la cohésion de groupe et la qualité des réunions en elles-mêmes.

> « Aujourd'hui la concertation sociale elle est hybride, c'est-à-dire qu'effectivement avant le covid on était déjà fort avancé dans le télétravail et puis du jour au lendemain, on a dû faire toutes nos réunions à distance sans caméra parce que la caméra mangeait beaucoup de bandes passantes et que pour la banque ce n'était pas possible d'augmenter le débit donc on a fonctionné sans caméra donc il y a des délégués qui sont se sont plains parce qu'être à distance, c'est compliqué. » (BNP)

On peut donc voire ici que la concertation sociale a été fortement impactée à la suite de la crise surtout en ce qui concerne son organisation et la dynamique de groupe. En effet, les réunions sont passées en digitale, étaient plus courtes et avec moins de personnes présentes. Par rapport au contenu des discussions, elles ont tourné principalement autour de la thématique principale du télétravail, de sa mise en place et de tout ce qui en découle (conciliation, surveillance, droit à la déconnexion, …).

6.2.2 Au Luxembourg

Au Luxembourg, il y a moins de réunions pour la négociation collective sectorielle qu'en Belgique. En effet, tous les trois ans des négociations se déroulent entre les organisations patronales compétentes et les syndicats. A la suite de ces négociations, une convention collective par secteur est publiée et valable pour trois ans. Entre ces négociations, il n'y a que très peu de discussions entre les acteurs patronaux et syndicaux luxembourgeois.

> « La convention est signée donc là il n'y a plus rien qui se passe jusqu'aux prochaines négociations. Ça peut arriver mais tant qu'il n'y a pas une problématique spécifique qui se pose on n'est pas amené à être en dialogue sur une base permanente ça veut dire qu'on n'a pas des réunions avec eux tous les trois mois, six mois, ... » (ACA)

Avec la crise sanitaire, toutes les négociations autour des dernières conventions collectives se sont déroulé à distance ce qui n'a pas rendu les choses plus simples. Certains acteurs expliquent également que la période de crise sanitaire et de réunions virtuelles a augmenté le temps des négociations. Si avant, il fallait par exemple un ou deux mois pour conclure un accord, la crise sanitaire à augmenter ce délai car tout s'est fait à distance par écran interposé.

> « Je pense qu'on aurait sans doute pu faire plus vite si on avait pu se voir donc ça retardé les négociations en fait. Donc ça les a allongés et je pense que ça a sensiblement complexifié le dialogue. » (ACA)

Comme pour la Belgique, il était parfois plus compliqué d'exprimer son point de vue étant donné que toutes les discussions se déroulaient à distance.

> « Avant, c'était plus vraiment dans l'échange, tout le monde avait son mot à dire, tout le monde pouvait parler un petit peu, pouvait donner son avis et puis là maintenant moins avec le distanciel c'était un peu : on exposait les faits et c'était peut-être plus compliqué de discuter. » (Aleba)

En entreprise, à part le passage aux réunions à distance, les négociations n'ont pas été trop impactées. En effet, même s'il est vrai que toutes les personnes n'étaient pas présentes à chaque réunion, les membres essayaient de se voir aussi souvent qu'avant la période de crise sanitaire. Il était assez important pour les membres de la délégation syndicale de se réunir pour pouvoir discuter des problématiques liées aux confinements, au télétravail et au statut des travailleurs frontaliers.

> « Dans les réunions avec la délégation, avec la direction on a toujours maintenu les réunions si possibles en présentiel. Mais bon évidemment comme il fallait respecter un certain taux de présence à la banque, on n'était pas nombreux donc l'administrateur-délégué de la banque lui était toujours là et puis nous on essayait d'être là en présentiel : le président de la délégation et moi. Et les autres c'était en fonction de l'organisation de leur service donc on était quatre, cinq sur place en présentiel et le reste à distance en visio. On a essayé de maintenir un rythme. » (déléguée syndicale)

> « Est-ce qu'il y avait moins de monde ? Je pense qu'il y a des gens qui de toute façon dès le départ ne venaient pas et c'est vrai que ceux qui avaient tendance à ne pas venir ne sont plus du tout venus mais on a quand même une bonne dizaine de personnes qui sont tout le temps là et c'est quand même beaucoup pour une délégation. » (déléguée syndicale)

On m'a également rapporté lors d'un entretien que lors de certains échanges en entreprise dans le cadre des négociations en délégation syndicale, certaines personnes étaient parfois plus virulentes et plus méchantes via les logiciels informatiques qu'en face-à-face.

> « Alors il y a eu quelques échanges tendus qu'on n'aurait pas eus si on avait été en face-à-face parce que les gens forcément… c'est comme les commentaires sur internet, les gens se lâchent un peu quand ils sont derrière leur écran, quand ils sont tout seuls et qu'ils s'énervent tout seul. Alors que si on se téléphone ou si on se voit on va être un peu moins violent dans ses propos, on va faire attention parce qu'on est en face de la personne et puis on va essayer que ça soit plus constructif. » (déléguée syndicale)

Même s'il y avait déjà moins de réunions avant la crise au Luxembourg quand on compare avec la Belgique, elles ont tout même subi un impact similaire en ce qui concerne un passage presque total aux réunions digitales. Ce qui est également ressorti des entretiens est le fait que la crise sanitaire a rallongé la période des négociations de l'accord sectoriel.

6.3 LE TELETRAVAIL DANS LE SECTEUR

En ce qui concerne le télétravail dans le secteur des finances, même s'il était déjà implémenté dans différentes entreprises, sa mise en place a dû être adaptée à la suite du passage au télétravail obligatoire et cela a entraîné quelques conséquences sur le monde du travail aussi bien en Belgique qu'au Luxembourg. Vu que les deux pays sont voisins et assez similaires au niveau du développement des technologies, de l'évolution de la pandémie et des mesures mises en place par les gouvernements, les réponses des personnes interrogées en Belgique et au Luxembourg étaient fort semblables.

Premièrement, avec le passage au télétravail, tous les jours de la semaine, la sécurité et la protection des données ont dû être revus. En effet, dans les sociétés du secteur des banques et des assurances, il y a beaucoup de données sensibles qui pourraient être piratées et utilisées par des personnes avec de mauvaises intentions (détournements, vols, arnaques, …), c'est donc pour cette raison qu'il est nécessaire d'avoir une protection des données solide mise en place pour l'entreprise. Aussi, les différents logiciels internes aux entreprises doivent être assez performants afin que tous les travailleurs puissent travailler et se connecter depuis chez eux.

Ensuite, il y a également un impact aussi bien positif que négatif sur la conciliation vie privée/ vie professionnelle. Lors des confinements où tout le monde devait rester chez soi et où tout (ou presque) était fermé, les télétravailleurs qui ont des enfants devaient à la fois s'en occuper ou les surveiller tout en exécutant leur travail. Cependant, une fois que la situation sanitaire s'est légèrement apaisée et que les enfants ont pu retrouver le chemin de l'école, les parents se sont vites rendus comptes des avantages du télétravail. En effet, les télétravailleurs sont en général plus libres au niveau de leurs horaires de travail et ne doivent pas perdre de temps pour se rendre au travail que ce soit via les transports en commun ou en voiture.

> « Les travailleurs ils vont gagner beaucoup de temps de déplacement voir de frais de déplacements. Celui qui met de l'essence maintenant, il est content de ne venir que la moitié des jours à Bruxelles quoi. Donc oui, au niveau de la conciliation vie privée/ vie professionnelle ça peut aider aussi. Si dans une période une peu plus calme, celui qui a un horaire fixe, il peut éteindre son ordinateur à 17h et à 17h05 il est sur sa terrasse quoi. Donc au niveau confort de vie ça a un impact aussi. Ça permet de faire des loisirs un peu différents, d'avoir une vie de famille différente, ça permet beaucoup de choses. » (CGSLB)

Malheureusement, il reste des personnes qui ont très mal vécu le télétravail et qui ne souhaitent plus en faire actuellement. Cela peut être dû à la problématique de l'isolement, au manque de concentration quand la personne fait du télétravail, à l'impossibilité d'avoir un espace de travail suffisamment calme à la maison, … En effet, si une personne qui ne faisait jamais de télétravail a dû commencer du jour au lendemain à en faire tous les jours en raison du confinement, la transition a pu être perçue comme brutale. Certaines personnes vivent dans des espaces assez réduits et n'ont donc pas toujours la possibilité d'avoir un endroit dédié au travail et cela peut être assez handicapant de travailler dans son salon, sa salle à manger ou sa cuisine, car on n'a pas de bureau et être donc en permanence avec sa famille, ses enfants, cela peut donc être vite déconcentrant. On pourrait être vite tenté de faire autre chose que son travail. Certaines entreprises du secteur ont donc mis à disposition des personnes ayant de réelles difficultés à télétravailler des espaces libres dans les locaux de l'entreprise pour pouvoir travailler calmement.

> « Il y en a qui ont souffert sérieusement. Surtout ceux qui étaient dans des appartements ou les 2 partenaires par exemple travaillent en télétravail dans une seule salle, ou ceux qui avaient des petits enfants et des choses comme ça. » (Aleba)

La population qui a également beaucoup subi ce télétravail forcé est celle des nouveaux travailleurs qui ont débutés leur emploi en période de confinement où le télétravail était obligatoire et qui ont dû commencer un nouveau travail, parfois inconnu, depuis chez eux sans avoir d'informations, d'accueil, d'intégration dans l'entreprise. Cela a dû être très compliqué pour s'intégrer à l'équipe déjà présente et à rencontrer ses collègues. En effet, il devait être difficile de savoir à qui s'adresser en cas de question, de problème et d'hésitation.

De plus, l'implantation du télétravail comme norme dans certaines entreprises a également créé de la concurrence entre les entreprises. Par exemple, si une entreprise A propose jusqu'à trois jours de télétravail par semaine et que l'entreprise voisine B ne propose qu'un jour par semaine, l'entreprise A pourrait se servir de cela pour attirer de nouveaux talents dans son entreprise.

Une autre conséquence observée pendant cette période de crise sanitaire est que très peu d'absentéisme a été noté dans le secteur des finances. En effet, même si parfois certaines personnes étaient malades, que ce soit du Covid ou d'autre chose, le fait d'être en télétravail les poussaient à travailler malgré leur état de santé peut être plus faible. Avant la crise sanitaire, quand le télétravail n'était pas encore la norme, quand quelqu'un était malade, il ne préférait pas se rendre au travail car s'habiller, se rendre sur à son travail, croiser des collègues, … tout

cela demande plus d'efforts. Mais avec le télétravail, les personnes malades ne voyaient pas d'inconvénient à travailler car le travail était réalisé de chez soi.

Cette conséquence peut être reliée aux concepts de présentéisme virtuel. Quand on évoque le présentéisme, on pense tout de suite au fait d'aller au travail faire acte de présence mais sans réellement travailler. Mais le présentéisme virtuel est très loin de cela. En effet, il s'agit ici de travailleurs malades qui ne peuvent pas se rendre physiquement au bureau mais qui profitent des technologies pour télétravailler de chez eux même en étant malades. Malheureusement, cette pratique du présentéisme virtuel pose quelques problèmes notamment au niveau de la charge mentale et de la non-capacité à savoir lâcher prise au travail. (Robert, 2020)

Cette notion de présentéisme virtuel soulève un problème bien trop important à l'heure actuelle dans notre société qui tend le plus vers le télétravail, le droit à la déconnexion. En effet, peu de choses sont prévues à ce niveau-là pour permettre aux travailleurs de garder des moments « libres » où ils ne pensent pas constamment au travail. En télétravail, il est assez simple de se connecter le matin très tôt à son ordinateur puis de travailler la journée, de faire une pause l'après-midi puis de retravailler en soirée après avoir soupé car il n'y a pas vraiment de coupure entre les moments dédiés au travail et ceux dédiés au repos, aux loisirs, …

Actuellement, au Luxembourg, des discussions sont prévues pour régler cette question du droit à la déconnexion, car les employeurs et les syndicats se sont rendus compte que trop de personnes ne savaient pas lâcher prise et faisaient en réalité beaucoup plus d'heures que quand elles travaillent dans les bureaux physiques de l'entreprise.

Une question importante à traiter également quand on évoque l'implantation du télétravail en entreprise, est la surveillance de l'employeur. Il est parfois courant de voir que certains employeurs mettent en place des logiciels de surveillance afin de vérifier sur les télétravailleurs exécutent bien leurs tâches quand ils sont à la maison et que personne ne les « surveille » comme cela pourrait être le cas en entreprise. Concernant ces logiciels, les travailleurs ne sont pas pour car le nombre de mails envoyés, le nombre d'appels passés, … ne représente pas la qualité du travail d'une personne. Une autre méthode pensée par les employeurs pour s'assurer de la bonne exécution du télétravail est le management par objectifs. Au lieu de payer les travailleurs sur base d'une rémunération uniquement fixe, ils seraient payés davantage avec une base en rémunération fixe et une partie de rémunération variable acquise quand les objectifs fixés au préalable avec le manager seront atteints.

Lors de mes entretiens, j'ai également abordé la question des conventions mises en place actuellement encadrant le télétravail afin de savoir si elles étaient toujours d'actualité ou si une revue de ses conventions devrait être envisagée. Pour la plupart des personnes interrogées en Belgique, la convention collective n°85 qui est de nouveau d'actualité, n'est pas suffisante pour couvrir la thématique du télétravail comme on le connait aujourd'hui.

> « Là on retombe sur la CCT 85, qui existe mais qui ne va pas très loin. Il y a des choses de la CCT 149 que l'on aimerait bien voir inscrites dans une nouvelles CCT. Je ne m'attends pas à ce que l'on ait dans cette CCT là, un montant d'indemnités par mois minimum… ça, ça n'arrivera pas… mais je dis, au niveau des principes donc sur la communication, sur le respect des horaires existants… Nous on estime qu'un télétravailleur doit être traité exactement à ce niveau-là comme un travailleur normal et que ce sont les mêmes horaires qui doivent s'appliquer... mais pour le moment il y a un flou. Il y a des interprétations qui sont différentes entre les organisations syndicales et les patronales et donc on espère que tout ça pourra être réglé soit via la CCT du CNT soit il y a une modification de la loi mais pour le moment, on n'entend pas parler d'un débat à ce niveau-là. » (CGSLB)

Pour les acteurs luxembourgeois, la convention de 2006 sur le télétravail était obsolète mais avec le covid, une nouvelle convention annexée à cette convention de 2006 et créée pour rendre le télétravail obligatoire a permis de moderniser la convention de 2006.

> « Il y avait un genre de convention de télétravail qui avait été négociée au niveau national mais qui était assez ancienne et cette convention pendant la crise elle a été revue et elle a été amendée pour quelque part être un peu mise au goût du jour compte tenu de la crise Covid du fait que tout le monde a fait beaucoup de télétravail et tout le monde s'est rendu compte que revenir à la situation d'avant ça allait être quand même un peu compliqué maintenant que tout le monde avait un peu goûté au télétravail. Et donc cette convention en fait ce qu'on a fait c'est qu'elle a été annexée à la convention collective tant pour le secteur des assurances que à la convention collective bancaire. Elle a été revue fin 2020 ou début 2021, on a quelque part tiré profit de la crise pour revoir une convention de 2006 qui était un peu obsolète et donc maintenant c'est la nouvelle qui va s'appliquer. » (ACA)

Ce qui ressort en majorité des entretiens est l'impact qu'a eu la crise sur la perception des travailleurs mais aussi des employeurs sur le télétravail et sa faisabilité. Les travailleurs ont pris goût au télétravail et désirent en faire plus. Et les employeurs se sont rendu compte que les travailleurs étaient tout aussi, si pas plus, efficace en télétravail.

6.4 L'AVENIR DU TRAVAIL ET DU TELETRAVAIL

Alors que le secteur des banques et assurances était déjà enclin à de nouveaux défis liés au télétravail et à la digitalisation, la crise sanitaire du Covid 19 n'a fait qu'accélérer le processus déjà en place. Pour cette partie du travail, les réponses des Belges et des Luxembourgeois étant fort similaires, les deux pays seront analysés ensemble.

En effet, dans le secteur des finances, le télétravail était déjà mis en place dans la plupart des entreprises bien avant l'apparition du Covid et des confinements qui en découlent. Etant donné que le secteur se digitalise de plus en plus, ce contexte est propice à la mise en place du télétravail.

Mais l'implantation d'un télétravail obligatoire tous les jours à davantage modifier les mentalités des travailleurs du secteur. En effet, certains travailleurs n'avaient pas le choix que de télétravailler et donc ont dû prendre de nouvelles habitudes qui sont parfois difficiles à quitter une fois un retour à la normale. Si quelques travailleurs pouvaient être réticents au télétravail, le confinement leur a permis de se rendre compte de ses avantages et a conquis de plus en plus de personnes. Il est donc compliqué d'imaginer maintenant un retour en arrière où tous les travailleurs devraient revenir en 100% présentiel en entreprise. Les travailleurs du secteur sont de plus en plus demandeurs de faire du télétravail. Et grâce au télétravail complet, les employeurs ont également pu se rendre compte de ses bienfaits sur la performance et l'efficacité.

> « Du télétravail full time, je pense que vous allez trouver peu de personnes qui en ont envie vraiment, ça va être une minorité. Je pense qu'on va avoir aussi peu de gens qui veulent le faire full time que de gens qui ne veulent pas le faire du tout. Globalement si je prends la très grande majorité des gens est contente d'avoir deux ou trois jours de télétravail. » (CGSLB)

Pour les jeunes travailleurs qui ont commencé leur carrière à cheval avec la période de crise sanitaire et qui n'ont parfois connu que le télétravail pendant plusieurs mois, le télétravail devient un point non négligeable dans les avantages recherchés. En effet, alors qu'avant lors des entretiens les candidats posaient des questions sur les places de parkings ou sur le restaurant de l'entreprise, à l'heure actuelle, les questions se tournent davantage vers la possibilité de réaliser du télétravail ou non. Cela peut avoir un impact considérable quand est venu le moment de choisir entre deux opportunités d'emploi. Il est donc important que les entreprises s'adaptent à ces envies de plus en plus présentes de réaliser du télétravail.

Une autre conséquence de ces confinements à répétition est un changement dans la façon de penser l'entreprise. De plus en plus d'entreprises proposent des bureaux partagés, des espaces de coworking, … et cela est en partie la cause de l'augmentation du télétravail dans différents secteurs. Dans diverses entreprises du secteur des banques et assurances, les bureaux sont réduits et ne peuvent donc plus accueillir tous les travailleurs en même temps. Il n'est pas rare de voir des entreprises diminuer leur capacité à 60 ou 70% du total des effectifs. Et cela peut se comprendre par l'augmentation du télétravail car si chaque personne réalise deux à trois jours de télétravail par semaine et que ces jours diffèrent d'un travailleur à l'autre, tous les bureaux ne sont pas occupés et cela peut être considérés comme une perte d'espace. Réduire le nombre de bureaux et donc parfois la taille des entreprises permet aux employeurs de faire des économies aussi bien à l'achat (ou la construction) que pour les coûts liés au chauffage, à l'électricité ou encore à l'entretien des lieux.

> « Ils ont de la place pour soixante pour cent de leur personnel donc si tout le monde vient il n'y a pas de place pour tout le monde. Les gens étaient déjà invités à faire du télétravail deux jours par semaine. C'est aussi une source d'économie importante. » (Assuralia)

Dans certaines entreprises qui fonctionnent avec un nombre réduit de place, il est courant de devoir réserver son bureau afin de garantir à chaque personne qui se rend dans les lieux de l'entreprise qu'elle aura une place. On peut par exemple imaginer dans une entreprise sans réservation de bureau, un travailleur qui ferait une heure de trajet pour finalement arriver sur place et ne pas avoir de bureau disponible. C'est pour cela qu'un système de réservation va de pair avec une réduction du nombre de place disponible dans les locaux de l'entreprise.

> « C'est tout le « new way of work », plus personne n'a dans beaucoup d'entreprises une place. On vient, on s'assied là où il y a de la place. Dans certains endroits, il faut la réserver dans un outil interne et dans d'autres on vient juste. Il y en a qui ont prévu 50%, d'autres 60%, d'autres 70% de places donc les bâtiments sont plus petits ou alors on regroupe des filiales qui étaient avant à l'extérieur. » (CGSLB)

Malheureusement, avoir des bureaux réservés et/ ou partagés peut aussi avoir des désavantages : les bureaux sont dépersonnalisés et on peut parfois perdre le contact avec certaines collègues. En effet, quand on doit partager un bureau avec d'autres collègues ou même changer de bureau tous les jours, il n'est pas possible d'y laisser des dossiers, des documents ou même des affaires personnelles comme des photos ou des souvenirs. Cela peut donc créer un environnement de travail assez impersonnel et parfois moins propice aux échanges.

Le fait de ne pas être physiquement en permanence sur son lieu de travail peut parfois entacher les relations de travail. Quand on est minimum 38 heures par semaine sur son lieu de travail où on côtoie tous les jours les mêmes collègues, des liens peuvent se créer et des amitiés peuvent parfois naître. Mais quand tous les employés font du télétravail ce qui fait que tout le monde n'est jamais présent physiquement au même moment, il peut être plus compliqué de nouer de lien ou de les faire perdurer dans le temps. Cela peut également être très compliqué pour les nouveaux travailleurs qui sont entrés dans le monde du travail pendant la crise sanitaire et qui n'ont pas réellement eu d'intégration dans l'entreprise.

Un des risques possibles à l'augmentation du télétravail et à une adaptation des bureaux est la possibilité de délocaliser des entreprises. En effet, si la majorité des employés d'une agence travaillent à distance et ne viennent que très peu dans les locaux de l'entreprise, il est tout à fait envisageable que cette entreprise décide d'engager des travailleurs aux quatre coins du monde là où la force de travail est moins chère et passe alors à un mode de travail à 100% en télétravail. C'est par exemple le cas avec de nombreux services de call-center où les personnes que nous avons au bout du fil peuvent se trouver n'importe d'où dans le monde, sans que cela est le moindre impact sur la qualité du service.

Dans ce contexte de modification du monde du travail à la suite de l'augmentation du télétravail, les phénomènes des bureaux satellites pourrait prendre de plus en plus d'ampleur. Cela consiste à délocaliser des bureaux de l'entreprise dans différentes régions du pays afin de permettre aux travailleurs qui habitent loin de se rendre au travail dans un bureau plus proche de leur domicile. Ils auraient donc accès à l'infrastructure et le matériel de leur entreprise tout en passant moins de temps sur la route ou dans les transports en commun. Malheureusement cela engendre des coûts assez onéreux pour les entreprises qui n'en tirent pas de réels profits. De plus, cela peut éloigner les travailleurs qui ne le feraient que très peu. Si des employés travaillent en équipe, il peut être compliqué de travailler efficacement sans plus jamais avoir de contacts.

> « Ils mettent un bureau juste au Luxembourg mais juste après la frontière. Comme ça, ils n'obligent pas les gens à aller jusqu'à Luxembourg ville pour être dans les bouchons et embêter tout le monde donc du coup tu vois, ils créent une tout autre dynamique de l'organisation du travail. » (ACA)

La crise sanitaire a donc mis en lumière différentes nouvelles possibilités d'organisation du travail comme les bureaux satellites, les espaces de coworking et bien évidement, le télétravail.

6.5 Le cas des travailleurs frontaliers

La crise sanitaire liée au Covid 19 a mis en lumière diverses problématiques vécues par les frontaliers belges travaillant au Luxembourg.

Tout d'abord, alors qu'avant les frontaliers belges avaient droit à 24 jours de télétravail par an sans avoir d'impact fiscal, cette règle a été suspendue avec les différents confinements pour permettre à ces travailleurs de respecter les mesures gouvernementales de lutte contre le Covid en Belgique et au Luxembourg et donc de télétravailler sans avoir de limite de jours. Actuellement, et depuis le 01 juillet 2022, la limite de 24 jours a été augmentée à 34 jours pour les frontaliers belges. Malheureusement, il existe des différences entre tous les pays frontaliers au Luxembourg. En effet, alors qu'en Belgique nous sommes passés à 34 jours par an, en France ils peuvent télétravailler 29 jours par an. En Allemagne, ce chiffre est de 19 jours par an autorisés.

Même s'il existe des accords encadrant ces jours de télétravail autorisés dans son pays d'origine, certaines particularités n'ont pas été étudiées et ne font l'objet d'aucune décision officielle. En effet, à l'heure actuelle dès qu'un travailleur se connecte à son ordinateur professionnel depuis son domicile (en Belgique donc), cela est considéré comme étant une journée de télétravail qu'il se connecte cinq minutes pour vérifier un mail ou trois heures pour participer à une réunion ou avancer sur un dossier. Pour l'instant la règle est donc la suivante : dès qu'on se connecte, cela est considéré comme du télétravail et est donc repris dans les 34 jours autorisés. Mais pour la plupart des personnes interrogées, cette règle n'est aucunement logique. Il n'est pas rare de voir des personnes commencer leur journée de travail à la maison en télétravail puis de se rendre dans les locaux de l'entreprise pour finir sa journée de travail, assister à des réunions en présentiel, … et cela est vu comme étant injuste que peu importe le temps de connexion, une journée entière soient décomptée. Il serait donc nécessaire de régler toutes ces spécificités dans un accord ou une réglementation afin que certains travailleurs frontaliers ne se sentent pas lésés.

> « Mais pour les frontaliers, le problème est que on dit le fisc belge par exemple, si vous vous connectez une seule depuis votre domicile, ça compte pour une journée de télétravail. Et ça, c'est quelque chose que nous, on trouve que c'est ça va un peu trop loin, quoi. » (Aleba)

Comme abordée plus haut dans ce travail, la thématique des bureaux satellites revient souvent quand on s'interroge sur les problématiques liées aux travailleurs frontaliers. Mais les bureaux satellites ne sont pas uniquement bénéfiques pour les frontaliers mais le sont également pour

les travailleurs luxembourgeois qui ne vivent pas en ville. En effet, au Luxembourg, la plupart de l'activité économique (surtout pour le secteur des banques et assurances) se trouvent à Luxembourg-ville. Il y a des donc des travailleurs des quatre coins du pays qui chaque jour doivent se rendre à Luxembourg-ville et qui se retrouvent dans les mêmes embouteillages que les frontaliers belges, français et allemands. La création de bureaux satellites à des points stratégiques près des trois frontières permettrait non pas seulement aux frontaliers d'avoir moins de route pour se rendre au travail mais permettrait également aux luxembourgeois habitant en campagne d'éviter les embouteillages présents autour de la ville.

> « Oui ça intéresserait beaucoup les frontaliers y compris les Luxembourgeois qui n'habitent pas au centre-ville parce qu'en fait à Luxembourg tout est concentré autour de Luxembourg ville et de la région centre. Les gens qui viennent du nord, de l'est même du sud sont dans les mêmes bouchons que les Français le matin pareil pour les gens de l'ouest enfin on a les mêmes problèmes de circulation que les Belges. » (déléguée syndicale)

Malheureusement, les bureaux satellites sont peu mis en place en raison du coût élevé de sa mise en place par rapport aux bénéfices rapportés. En effet, les entreprises doivent investir de grosses sommes d'argent pour l'installation (achat/location d'un bâtiment, coût du chauffage, de l'eau, de l'installation technologique, de l'entretien, …) pour le peu que cela rapporte en retour. Car pour l'entreprise, que son travailleur travaille depuis son bureau habituel ou travaille dans un bureau satellite, cela n'a aucune incidence sur le chiffre d'affaires à part dépenser de l'argent pour permettre aux travailleurs d'être plus proches de chez eux.

> « Ça engendre beaucoup de frais. Donc je pense que ça, ça, ça ne rapporte pas grand-chose à l'entreprise puisque s'ils font ça, on disperse encore plus les équipes à nouveau puisqu'on a, il y en aura alors qui qui ne viendront jamais aussi. » (Aleba)

Au Luxembourg, les avis sont assez tranchés et opposés concernant les bureaux satellites. Les travailleurs sont demandeurs de mettre en place des bureaux satellites pour être plus proche de leur domicile tout en évitant de perdre du temps dans les embouteillages sur la route. Mais les organisations syndicales, notamment Aleba que j'ai pu rencontrer en entretien, sont assez réticentes à cette mise en place de bureaux satellites car ils craignent que le contact se perde entre les travailleurs qui ne seraient amenés qu'à se voir très rarement.

6.6 La conciliation vie privee/ vie professionnelle

Comme on l'a déjà évoqué à plusieurs reprises dans ce travail, le télétravail à temps plein a eu de nombreux impacts aussi bien négatifs que positifs sur la conciliation vie privée/ vie professionnelle.

Tout d'abord, quand on télétravaille, on est libre sur ses horaires, sur le lieu d'où l'on télétravaille ce qui nous permet de gagner du temps dans les trajets pour se rendre au travail et de s'organiser comme on le souhaite. En effet, on peut davantage organiser son temps de travail en fonction de son rythme de vie : travailler par exemple de 7h à 15h si on est un lève-tôt ou de 10h à 18h si on est un lève-tard. On peut également travailler en plusieurs fois dans la journée si l'on a des rendez-vous médicaux, des enfants à récupérer à l'école, …

> « J'ai l'impression qu'on travaille tous plus mais avec beaucoup plus de flexibilité. Plus personne ne prend congé pour aller chez le dentiste ou pour conduire les enfants, des trucs comme ça. » (Assuralia)

Même si le fait de pouvoir organiser son temps de travail comme on le souhaite comporte son lot d'avantage, il ne faut pas tomber dans l'extrême. Etant donné que tout est à disposition du télétravailleur, il est sans cesse connecté à son téléphone ou à son ordinateur. Il devient donc facile de consulter ses mails le soir ou de répondre à un appel professionnel en dehors de ses heures de travail. Il faut donc éviter de tomber dans le piège d'être tout le temps disponible et actif. Il est important de savoir poser des limites vis-à-vis des heures où le travailleur est joignable et les heures où il ne l'est pas. Il n'est pas rare qu'en réalité un télétravailleur travaille plus d'heures quand il est chez lui que quand il travaille dans les locaux de l'entreprise.

> « Avec des avantages et des inconvénients de nouveau, c'est vrai que parfois c'est bien de pas devoir être au bureau à Bruxelles à 8h mais d'un côté on a aussi vu qu'il y a une demande pour élargir l'accessibilité avec des soirs, avec des weekends, voir le dimanche dans certaines entreprises… voilà c'est un peu compliqué quoi. » (CGSLB)

Une des conséquences du télétravail est que l'on peut facilement emporter son travail partout avec soi comme au restaurant, en sortie familiale ou même en vacances. Il peut donc vite devenir nocif pour la famille, le couple ou sa propre santé mentale. Il est important de réussir à se détacher de son travail en dehors des heures dédiées à cela.

6.7 LA DIGITALISATION

Le secteur des finances était déjà tourné de plus en plus vers la digitalisation des services proposés mais la crise sanitaire n'a fait qu'accélérer ce processus. A l'heure actuelle, où la situation sanitaire est presque revenue à la « normale », le mode de fonctionnement lors des confinements reste toujours d'actualité. Et l'apparition de banques totalement digitales vont dans le sens de cette digitalisation du secteur qui prend de plus en plus d'ampleur.

> « Oui, là enfin le fait d'avoir dû confiner du personnel et d'avoir dû travailler à distance ça a boosté les investissements dans les systèmes informatiques, dans la robotisation évidemment c'est clair. » (BNP)

Malheureusement, cette augmentation de la digitalisation des banques et assurances pénalisent la population qui n'est pas à l'aise avec la technologie ou qui n'a pas les moyens d'utiliser les outils informatiques.

Un des risques de cette digitalisation de plus en plus grandissante est la possibilité de délocaliser les services dans des pays où la force de travail est moins chère car la plupart des services qui sont proposés en ligne peuvent aussi bien être réalisés par des travailleurs belges ou luxembourgeois que par des travailleurs d'Asie, d'Afrique ou d'Amérique latine.

> « Et puis il y a tout le côté intelligence artificielle qui ne faut pas négliger et qui est en lien avec le télétravail et le travail à distance avec le travail à l'étranger et donc il se peut qu'à un moment donné on ait un centre à l'autre bout du monde et quelques petites antennes ici en Belgique. Et voilà c'est terminé et donc au niveau fiscales, parafiscales, c'est très intéressant pour les employeurs ils vont aller dans les paradis fiscaux. » (FGTB)

Les travailleurs du secteur des finances peuvent également craindre de perdre leur emploi et d'être remplacé par des automates, des applications autonomes. En effet, recruter devient de plus en plus compliqué dans certaines branches du secteur, ce qui pousse les employeurs se digitaliser de plus en plus. Mais cela pourrait pousser les entreprises à digitaliser encore plus le travail.

> « Nous on a quand même un responsable financier qui nous a dit il y a dix jours que la robotisation permettait de pallier le staffing qu'on ne trouvait plus. On a passé une étape bien sûr heureusement qu'il y a des robots pour remplacer les membres du personnel ! » (BNP)

De plus, il n'y pas que le travail des employés du secteur qui subit cette digitalisation, la concertation sociale est elle aussi de plus en plus digitale. Comme on a pu le voir, les réunions se passent de plus en plus à distance pour plus de facilité d'organisation vis-à-vis des mesures sanitaires. Mais il ne faut pas oublier que ce passage au distanciel a également des impacts négatifs sur la qualité des échanges et la dynamique de groupe. Ce qui peut également être le cas dans les entreprises.

6.8 La surveillance

Quand on travaille quotidiennement dans les locaux de l'entreprise, il peut être plus facile pour les employeurs de « surveiller » les travailleurs afin de s'assurer qu'ils effectuent bien leurs tâches et qu'ils ne sont pas occupés à autre chose pendant les heures de travail. Mais quand on passe au télétravail à 100% il n'est plus possible de surveiller directement les travailleurs. C'est pour cela que les employeurs désireux de surveiller leurs employés ont parfois recours à diverses techniques de surveillance. Cette surveillance peut soit se faire via des outils informatiques soit via la mise en place d'un management par objectif.

Grâce à la technologie, les employeurs peuvent avoir un œil sur le nombre de mails envoyés/traités, le nombre d'appels passés, le nombre de clic de souris, … mais certains regardent également le statut des travailleurs sur les logiciels. Par exemple, il est ressorti lors des entretiens que certains employeurs vérifiaient plusieurs fois dans la journée le statut d'activité des travailleurs via le logiciel teams qui était utilisé par l'entreprise pour les réunions, les appels et les messages entre collègues. Si le travailleur était tout le temps en « disponible », l'employeur pouvait penser que le travailleur était plus productif et travaillait plus qu'un autre collègue qui serait en « absent » ou en « hors-ligne ». Certains employeurs pourraient également avoir recours à des logiciels donnant accès aux caméras des ordinateurs afin de contrôler si la personne est bien devant son écran en train de travailler ou non. Avec l'utilisation de telles méthodes, le travailleur pourrait avoir l'impression que son employeur ne lui fait pas confiance et cela pourrait éventuellement créer des tensions.

> « Ils ont contrôlé les connexions, les horaires de connexion ensuite je pense qu'ils ont contrôlé l'activité donc pas que pour éviter que les écrans restent fixes donc après ils ne peuvent pas contrôler en ayant une vue sur l'écran en ciblant des personnes mais ils peuvent voir si une connexion a été établie le matin à sept heures et puis si elle ne bouge plus la souris et qu'elle ne

> bouge plus voilà jusqu'à …donc ils ont mis en place des détections comme ça. » (déléguée syndicale)

En ce qui concerne le management par objectif, cela peut être perçu comme étant moins intrusif que les outils informatiques de surveillance car il n'y aucune surveillance constante du travail effectué à l'instant T, seulement un contrôle de l'atteinte ou non d'objectifs établis précédemment.

> « On se penche aussi sur le fait de dire de plus en plus les employeurs veulent payer pour la performance, plus sur base d'un barème nous on est toujours défendeurs d'un barème eux pas et donc c'est quand même plus facile avec le télétravail de dire voilà tu as un objectif tu fais comme tu veux tu travailles le jour la nuit le week-end on s'en fiche l'objectif il doit être atteint un tel moment et tu seras payé si ton objectif est atteint à cent pour cent, s'il est atteint à nonante-cinq pourcent, tu as nonante-cinq pour cent, s'il est atteint quatre-vingt-trois , tu as quatre-vingt-trois pourcent. Ça me fait penser un peu au dix-neuvième siècle où les gens travaillaient chez eux et donc ils étaient payés à la pièce. Ils donnaient autant, ils avaient et ils ne donnaient pas ils n'avaient pas. » (FGTB)

Même si ce type de management peut être mieux vu, il n'en reste pas moins dangereux pour la santé mentale des travailleurs. En effet, ces derniers pourraient travailler sans relâche et sans comptes leurs heures tout cela pour atteindre des objectifs parfois inatteignables. Il est donc important que les objectifs soient fixés de commun accord et à la suite d'une discussion entre le travailleur et son manager. Il faut également pouvoir revoir parfois ces objectifs à la baisse si l'une des deux parties se rend compte de sa non-faisabilité dans le temps alloué.

6.9 REPONSE A LA QUESTION DE RECHERCHE ET AUX HYPOTHESES

Grâce à la récolte d'informations via le cadre théorique et les différents entretiens menés, il est temps de tenter de répondre à la question de départ, qui est, pour rappel : « **quel est l'impact de la crise du Covid-19 sur la négociation collective relative au télétravail en Belgique et au Luxembourg ?** ».

Pour répondre à cette question de recherche, il faut aborder plusieurs points importants. Tout d'abord, on peut dire que l'impact se situe à plusieurs niveaux : aussi bien sur la concertation sociale, sur le télétravail en lui-même et sur le monde du travail en général et son évolution future.

Au sujet de la concertation sociale sectorielle en Belgique, avant la crise sanitaire, les discussions principales se déroulaient tous les deux ans pour conclure à un accord sectoriel entre le patronat et les syndicats et il y avait quelques réunions moins formelles entre les accords. En général, les commissions paritaires du secteur avaient pour habitude de se réunir en moyenne une fois par mois. Pendant la période du Covid, toutes les réunions se sont passées à distance afin de respecter les différentes mesures gouvernementales comme les couvre-feux, les confinements, le concept de « bulle sociale », la distanciation, … Cela a évidemment impacté négativement la qualité des discussions entre les partenaires sociaux car ils se sentaient moins libres de parler, moins impliqués ou n'avaient tout simplement pas la possibilité d'expliquer leur point de vue. Les réunions étaient également plus courtes et avec parfois moins de personnes présentes qu'en temps normal. Un des risques liés à cette digitalisation de la concertation sociale, est le fait que les entreprises du secteur des banques veulent avoir de plus en plus d'accords au niveau de l'entreprise et donc dépendre moins d'accords sectoriels qui sont parfois considérés comme trop généraux pour certaines entreprises du secteur. Cependant, dans les entreprises du secteur des assurances, il y a toujours un désir d'avoir des accords sectoriels.

Au Luxembourg, la concertation sociale avant Covid était assez similaire à la Belgique avec des accords sectoriels conclus entre les acteurs du banc patronal et ceux du banc syndical mais là les négociations avaient lieu tous les trois ans et il n'y avait que très peu d'échanges entre ces périodes intenses de négociations des accords. Pendant la crise, le même schéma a été observé

avec comme changement un passage à des réunions en distanciel ce qui a rendu les périodes de négociations beaucoup plus longues qu'en temps normal, avant Covid.

En ce qui concerne le télétravail en Belgique, avant la crise les travailleurs effectuaient peu de télétravail régulier sauf dans les grosses entreprises du secteur où là le télétravail était déjà bien implanté avant l'apparition du Covid. Mais avec l'apparition du Covid, toutes les habitudes ont été chamboulées et une grosse partie de la population s'est retrouvée à devoir faire un télétravail quotidiennement. Actuellement, les travailleurs peuvent retourner tous les jours en entreprise mais il y tout de même une envie des travailleurs de continuer à télétravailler quelques jours par semaine pour des facilités au niveau par exemple des trajets ou de la conciliation entre leur vie privée et leur vie professionnelle.

Pour le Luxembourg, le télétravail était déjà plus dans les habitudes des travailleurs, c'est même pour cette raison que des accords entre le Luxembourg et ses pays voisins avaient vu le jour pour permettre aux travailleurs frontaliers de faire quelques jours de télétravail par an sans être impacté au niveau fiscal. Pendant la crise sanitaire et pour répondre aux mesures gouvernementales belges et luxembourgeoises, le télétravail était obligatoire et autorisé pour tout le monde y compris les frontaliers qui ont vu l'accord fiscal être suspendu pour leur permettre de télétravailler tous les jours sans avoir d'impact sur la taxation de leurs revenus. Actuellement, les frontaliers belges ont droit de télétravailler 34 jours par an mais cela est toujours considéré comme étant trop peu en sachant que dès qu'un travailleur frontalier se connecte depuis chez lui, cela est considéré comme un jour de télétravail. Il n'est pas intéressant de réaliser des journées hybrides (une partie en télétravail et une partie en entreprise).

Un impact peut également être remarqué sur la vision des employeurs et des travailleurs sur le télétravail. Avant la crise, ils étaient nombreux à douter de l'efficacité et de la faisabilité du télétravail mais ont pu se rendre compte avec la crise qu'il était tout à fait possible d'exécuter correctement son travail tout en le faisant de chez soi. C'est pour cela que de plus en plus de travailleurs sont désireux de réaliser du télétravail régulier à hauteur de quelques jours par semaine et que c'est également un critère important lors de la recherche d'emploi de certains travailleurs du secteur des finances.

De plus, la façon d'envisager et d'organiser le travail a également évolué avec la crise sanitaire. En effet, on entend de plus en plus d'entreprises proposant des bureaux partagés ou des bureaux à réserver afin d'avoir des locaux plus petits et donc moins coûteux. Les sites de coworking

sont de plus en plus nombreux à voir le jour afin de permettre à des télétravailleurs de travailler plus près de chez eux mais dans environnement d'avantage propice au travail.

Différents enjeux sont de plus en plus mis en lumière comme la conciliation vie privée/ vie professionnelle, la digitalisation et la surveillance. Ces enjeux existaient déjà avant la crise sanitaire mais ont réellement été abordés davantage quand le télétravail a augmenté pendant les confinements.

En ce qui concerne les sous-questions énoncés dans la partie méthodologie, nous pouvons tenter d'y répondre de la sorte.

La crise sanitaire liée au Covid 19 a-t-elle entrainé des changements importants dans les revendications des travailleurs et des employeurs par rapport au télétravail ?

Oui, même si dans beaucoup d'entreprises du secteur le télétravail était déjà bien implanté, les travailleurs sont demandeurs d'instaurer un nombre fixe de jours de télétravail par semaine afin de profiter de ses avantages comme le temps économisé sur la route, les économies de carburant ou encore la possibilité d'avoir des horaires plus flexibles. Les employeurs aimeraient quant à eux profiter de l'augmentation du télétravail pour instaurer une rémunération plus individuelle, basée sur l'atteinte d'objectifs au lieu de payer les travailleurs sur base d'un barème.

La situation de la concertation sociale relative au télétravail entre la Belgique et le Luxembourg est-elle similaire ou présente-t-elle des différences ?

Dans les deux pays, la concertation sociale est organisée avec des similitudes même si la fréquence des réunions est peut-être moins importante. Mais le télétravail et toutes les problématiques annexes ont été le sujet principal des négociations en temps de pandémie du Covid-19. En effet, tous n'avaient que pour but de protéger la santé des travailleurs en instaurant un cadre au télétravail. Pour les travailleurs frontaliers, cela s'est également traduit par une suspension de la limite maximale de jours de télétravail par an.

Quelles sont les revendications à anticiper dans les futures négociations sociales au sujet du télétravail ?

À la suite des divers entretiens, on peut penser qu'il y aura une demande des travailleurs pour que le télétravail devienne davantage la norme dans le secteur. De plus, certaines thématiques comme le droit à la déconnexion ou encore la surveillance des travailleurs devront être abordées en négociation collective afin de poser un cadre légal et d'éviter différents abus possibles.

L'organisation de la négociation collective a-t 'elle été impactée par la crise sanitaire du Covid-19 ?

Oui, la négociation collective a été impacté à la suite de la crise du Covid-19. En effet, alors qu'avant les réunions étaient toutes en présentiel, duraient une demi-journée voire une journée complète et où une vingtaine de personnes étaient présentes. Pendant la crise sanitaire, les réunions étaient à distance et beaucoup plus courtes. De plus, elles se faisaient en plus petit comité pour faciliter les échanges déjà compliqués via les outils informatiques. À cause de cela, certains acteurs ont eu l'impression que la dynamique de groupe avait énormément changé et qu'il était beaucoup plus compliqué d'avoir des réunions qualitatives. En effet, il n'était pas aussi facile qu'avant pour échanger sur certains points ou pour débattre avec le banc opposé.

En ce qui concerne les trois hypothèses formulées précédemment, voici comment on pourrait tenter d'y répondre à la suite de l'analyse des divers entretiens.

Hypothèse n°1 : Avec l'augmentation du télétravail, la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle est de plus en plus mince, ce qui entraine davantage de risques autour de la conciliation vie privée/vie professionnelle et un besoin d'aborder cet enjeu en concertation sociale.

Cette première hypothèse est validée. En effet, lors des entretiens, nombreux ont été les personnes interrogées à expliquer que la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle est un sujet très important à traiter et qu'il est d'autant plus nécessaire de l'aborder vu l'augmentation du télétravail. Quand quelqu'un fait beaucoup de télétravail, il est parfois tentant de mêler son temps dédié au privé à son temps dédié au travail. Mais il est très important de garder à l'esprit que cela peut avoir un impact négatif sur la santé mentale des travailleurs. Il est important de garder à l'esprit de bien différencier le temps pour le travail et le temps pour la vie privée afin de pouvoir profiter de ces moments sans penser constamment à son travail. Il est également important que les entreprises mettent en place des choses comme des séances de prévention ou des logiciels qui font en sorte qu'il n'est pas possible de se connecter à son ordinateur personnel en dehors des heures autorisées. On pourrait par exemple autoriser la connexion à partir de 7 heures du matin et ce jusqu'à 18 heures avec une pause de midi obligatoire entre 12 heures et 13 heures. Une autre possibilité pourrait également d'empêcher la connexion à l'ordinateur plus de 9 heures par jour. Selon les personnes interrogées, il est tout de même important de garder des moments en entreprises afin de ne pas perdre les liens avec les collègues et pour pouvoir éventuellement décrocher plus facilement de son poste de travail.

Hypothèse 2 : Avec l'augmentation du télétravail, la digitalisation prend de plus en plus d'ampleur dans le secteur des banques et des assurances, il est donc nécessaire de mettre un cadre à cette digitalisation via la négociation collective afin de protéger les travailleurs.

Cette deuxième hypothèse est validée. Comme on l'a abordé à plusieurs reprises, le secteur des banques et assurances tend de plus en plus vers une digitalisation importante et ce phénomène s'est accéléré avec la crise sanitaire. Avec les risques que peut apporter l'augmentation de la digitalisation comme une diminution des emplois ou une délocalisation, les travailleurs peuvent être inquiets vis-à-vis de la durabilité des emplois dans le secteur. En effet, si le secteur se digitalise de plus en plus et qu'une majorité des services sont délocalisés aux quatre coins du monde, il est légitime de se poser des questions sur l'avenir des métiers dans le secteur. Certes certains types de métiers sont indispensables et difficilement exportables mais pour certains métiers il reste tout de même possible de les délocaliser. Il est donc important d'assurer un cadre et une protection aux travailleurs du secteur qui peuvent être angoissés quant au futur des métiers dans le secteur des finances.

Hypothèse 3 : Aux vues du risque de surveillance accrue lié au basculement en télétravail, la négociation collective va chercher à créer un cadre afin de limiter les possibles abus.

Cette troisième hypothèse est validée. Avec le télétravail réalisé tous les jours de la semaine, les employeurs ont parfois mis en place des systèmes pour surveiller leurs employés et le travail qu'ils réalisaient. Même si cette surveillance peut rassurer les employeurs qui peuvent être inquiets de l'efficacité du télétravail, il y a tout de même certains risques comme cela a été évoqué plus haut dans le travail. De plus, la surveillance des emails, téléphones, … n'est absolument pas représentative de la qualité du travail d'une personne. Par exemple, ce n'est pas parce qu'un travailleur envoie dix mails de plus que son collègue, qu'il sera plus efficace et jugé plus performant par l'employeur. Un travail dans un tel secteur se juge principalement dans sa qualité et non dans sa quantité.

Pour éviter que certains employeurs abusent de ces outils de surveillance, il serait nécessaire d'établir un cadre juridique pour protéger les travailleurs. Cela permettrait d'établir quels outils peuvent être utilisés, à quelle fréquence et pour quel motif autre que simplement quantifier le travail d'une personne. Il serait également judicieux d'établir également les recours et sanctions possibles en cas d'abus de surveillance.

6.10 LIMITES ET DIFFICULTES RENCONTREES

Lors de la réalisation de mon mémoire, j'ai dû faire face à quelques difficultés.

Premièrement, lors des recherches sur le fonctionnement de la concertation sociale au Luxembourg, j'ai trouvé qu'il était assez compliqué de trouver des informations très concrètes et assez détaillées dans le but de faire une réelle comparaison entre le fonctionnement en Belgique et le fonctionnement au Luxembourg. En effet, pour la Belgique, il m'était plus facile de recueillir des données car je connaissais déjà le fonctionnement des négociations collectives car nous avons eu la possibilité de le voir dans divers cours. Alors que pour le Luxembourg, je n'avais jamais eu d'informations à ce sujet auparavant et ai donc dû trier toutes les informations que l'on peut trouver sur internet pour retenir seulement ce qui est important et intéressant pour ce travail.

Ensuite, il n'était pas évident d'obtenir certaines réponses à la suite de mes demandes d'entretiens. En effet, pour plus de rapidité et de facilité, j'ai préféré envoyer mes demandes pour des entretiens par mail aux différentes organisations syndicales et patronales. Pour les organisations belges, j'ai eu des réponses très rapides ce qui m'a permis de programmer assez vite différents entretiens. Mais pour le côté luxembourgeois, je n'ai pas eu de réponses concluantes à la suite de mes premiers mails envoyés. J'ai alors relancé les différentes organisations patronales et syndicales toujours par mail, c'est à la suite de cela que j'ai eu la possibilité de réaliser un entretien avec une personne de l'ACA, l'organisations patronale du secteur des assurances au Luxembourg. Ensuite, n'ayant toujours pas eu le nombre de retours que j'espérais, j'ai téléphoné directement aux numéros de contacts présents sur les sites officiels de ces organisations. Cela m'a permis d'avoir un entretien avec le syndicat Aleba. J'ai également contacté certains de mes contacts travaillant au Luxembourg dans des banques afin d'avoir éventuellement un contact avec une personne qui pouvait m'aider dans la réalisation de mon mémoire, à la suite de cette demande j'ai eu la chance d'interroger une déléguée syndicale d'une banque luxembourgeoise.

De plus, lors de mes différents entretiens avec des acteurs luxembourgeois, j'ai pu collecter uniquement que très peu d'informations relatives à la concertation sociale. La raison est que les deux personnes impliquées dans la concertation sociale sectorielle ne l'étaient pas au moment des négociations sectorielles avant la période du Covid et n'ont donc pas d'élément de comparaison.

CONCLUSION

Pour conclure ce mémoire portant sur l'impact de la crise du Covid-19 sur la négociation collective relative au télétravail en Belgique et au Luxembourg, il est important de reprendre certains points importants vus tout au long de ce travail.

Tout d'abord, les premières parties de ce mémoire qui portaient sur l'état des lieux du secteur des finances et de la concertation sectorielle, sur différents cadres théoriques et sur le cadre d'analyse de ce travail nous a permis d'en apprendre davantage sur les thématiques de ce travail comme la concertation sociale et le télétravail. Ces différents chapitres étaient importants avant de se lancer dans le vif du sujet qu'est l'analyse des entretiens réalisés. Après une explication de la problématique à travers la question de recherche et les trois hypothèses de travail, il a été nécessaire d'aborder également la méthodologie utilisée pour collecter puis analyser les données relatives au sujet de ce travail. Pour rappel, dix personnes ont été interrogées via des entretiens semi-directif en présentiel ou à distance via teams. Ces entretiens ont permis d'interroger des acteurs de la concertation sociale sectorielle pour avoir leur opinion sur les différentes thématiques abordées. Ces entretiens ont été très riches en information et ont pu être analysés dans la dernière partie de ce travail. Ils ont également permis de répondre à la question de recherche et aux hypothèses.

Dans le chapitre dédié à l'analyse des entretiens, il a été conclu que la crise sanitaire a eu de nombreux impacts sur la concertation sociale et sur le télétravail aussi bien en Belgique qu'au Luxembourg. Mais il a également eu des impacts sur la vision qu'avaient les travailleurs et les employeurs sur le télétravail et sur l'avenir du travail.

La concertation sociale a subi un impact car s'est déroulée uniquement à distance durant la période de Covid ce qui a eu des effets négatifs sur la dynamique de groupe et sur la qualité des réunions et des discussions. Au Luxembourg, cela s'est moins ressenti au niveau sectoriel étant donné qu'ils ont un rythme plus léger de réunions entre les périodes d'accords sectoriels qui se déroulent tous les trois ans au Luxembourg.

Le télétravail a été propulsé en avant par le Covid car il a permis à de nombreuses personnes d'y prendre goût et à certains employeurs de revoir leur opinion sur la faisabilité et la productivité du télétravail. On peut donc dire que les deux côtés vont ressortir grandi de cela et vont éventuellement pouvoir organiser plus de télétravail afin de répondre à la demande grandissante des travailleurs de pouvoir réaliser quelques jours de télétravail par semaine.

Au sujet des trois concepts qui ont été abordés dans ce travail, on peut conclure qu'ils sont tous les trois des enjeux très importants dans le contexte actuel. En effet, la conciliation vie privée/ vie professionnelle est très importante afin d'éviter que des travailleurs n'arrivent plus à se détacher de leur travail et impactent négativement leur santé mentale. Il est très important d'être en mesure de faire des pauses et de se changer les idées, de profiter de ses proches, …

Pour la digitalisation, on a vu que le secteur mais également la concertation sociale étaient sujets à une augmentation de ce phénomène et que la crise sanitaire n'a fait qu'accélérer cette digitalisation. Il est important de prendre en compte les possibles inquiétudes des travailleurs et des organisations syndicales relative à la possible perte d'emploi ou à la délocalisation des services.

En ce qui concerne la surveillance, il est plus que nécessaire de créer un cadre juridique spécifique à la thématique du télétravail afin d'éviter de possibles abus de la part des employeurs inquiets de la productivité des télétravailleurs. Car avec toutes les nouvelles technologies, il est très facile à l'heure actuelle de surveiller ses employés mais cela peut vite déborder et rompre le lien de confiance établi entre un employé et son employeur.

Pour aller plus loin, il serait également intéressant d'étudier le droit à la déconnexion dans ce contexte de télétravail afin de permettre aux travailleurs d'avoir des coupures entre les moments dédiés au travail. Car comme nous l'avons déjà abordé précédemment, certains travailleurs profitent du télétravail pour être tout le temps connecté et joignable ce qui peut vite être néfaste pour la santé du travail et son équilibre vie privée/ vie professionnelle.

BIBLIOGRAPHIE

ABBL. (s.d.). *Qui sommes-nous ?* Vu sur https://www.abbl.lu/en/home/about-us, consulté le 7 avril 2022.

ABBL. (s.d.). *Mission et priorités*. Vu sur https://www.abbl.lu/en/home/about-us/mission-priorities-, consulté le 13 avril 2022.

ACA. (s.d.). *Nos missions*. Vu sur https://www.aca.lu/fr/l-aca/nos-missions, consulté le 7 avril 2022.

Agence pour le développement de l'emploi. (2021). *Le secteur financier. Etude sectorielle des tendances en matière de métiers et de compétences*. https://adem.public.lu/fr/publications/adem/etudes-sectorielles/secteur-financier.html

Aleba. (s.d.). *Présentation*. Vu sur https://www.aleba.lu/presentation/, consulté le 13 avril 2022.

Alfi. (2022). *Qui sommes-nous ?* Vu sur https://www.alfi.lu/en-gb/pages/about-us, consulté le 7 avril 2022.

Association Bruxelloise pour le Bien-être au Travail. (s.d.). *Le télétravail : la CCT n°85*. Vu sur https://abbet.be/Le-teletravail-la-CCT-no-85, consulté le 8 avril 2022.

Assuralia. (2021). *Série statistique : l'emploi dans le secteur de l'assurance en 2020* (N°24 - Bulletin hebdomadaire du 8 juillet 2021). https://www.assuralia.be/fr/37-infos-secteur/affaires-sociales-et-cct/380-l-emploi-dans-le-secteur-d-assurances

Assuralia. (2022). *Que fait Assuralia ?* Vu sur https://www.assuralia.be/fr/a-propos-d-assuralia/que-fait-assuralia, consulté le 12 avril 2022.

Assuralia. (2022). *Qu'est-ce qu'Assuralia ?* Vu sur https://www.assuralia.be/fr/a-propos-d-assuralia/a-propos-d-assuralia, consulté le 12 avril 2022.

Barabel, M. et Meier, O. (2020). *Les RH à l'ère du Covid-19 : les bonnes pratiques à retenir*. Paris : Dunod.

CGSLB. (2022). *Services financiers*. Vu sur https://www.cgslb.be/fr/sector/services-financiers#more, consulté le 3 avril 2022.

CGSLB. (2022). *La CGSLB*. Vu sur https://www.cgslb.be/fr/la-cgslb, consulté le 13 avril 2022.

CGSLB. (2022). *Services financiers*. Vu sur https://www.cgslb.be/fr/sector/services-financiers, consulté le 13 avril 2022.

Chambre des salariés Luxembourg. (2022). *Négociation de la convention collective de travail*. Vu sur https://www.csl.lu/fr/vos-droits/salaries/dialogue-social/conventions-collectives-de-travail/negociation-de-la-convention-collective-de-travail/, consulté le 13 avril 2022.

Confédération des syndicats chrétiens. (2022). *Au sujet de la CNE*. Vu sur https://www.lacsc.be/cne/au-sujet-de-la-cne-new, consulté le 12 avril 2022.

Conseil économique et social. (2020). Le télétravail au Luxembourg. Vu sur https://ces.public.lu/dam-assets/fr/avis/themes-europeens/2020-teletravail.pdf, consulté le 7 avril 2022.

Conseil National du Travail. (2021, 26 janvier). Convention collective de travail n°149. Convention collective de travail concernant le télétravail recommandé ou obligatoire en raison de la crise du coronavirus. https://www.teletravailler.be/storage/main/cct-149-26.01.2021.pdf

Conseil National du Travail. (2005, 9 novembre). Convention collective de travail n°85 du 9 novembre 2005 concernant le télétravail, modifiée par la convention collective de travail n°85bis du 27 février 2008. http://www.cnt-nar.be/CCT-COORD/cct-085.pdf

Conseil National du Travail. (2008, 27 février). Convention collective de travail n°85bis. Convention collective de travail modifiant la convention collective de travail n°85 du 9 novembre 2005 concernant le télétravail. http://www.cnt-nar.be/CCT-ORIG/cct-085-bis-(27.02.2008).pdf

CSC. (s.d.). *Qu'est-ce que le télétravail ?* Vu sur https://www.lacsc.be/vos-droits/travailler-dans-le-secteur-prive/recrutement-et-contrat/teletravail-et-travail-a-domicile/teletravail-c-est-quoi, consulté le 9 avril 2022.

Deloitte. (2016). *Les Professionnels du Secteur Financier (PSF) au Luxembourg*. Vu sur https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/psf/articles/psf-au-luxembourg.html, consulté le 5 avril 2022.

Dudézert, A. (2018). *La transformation digitale des entreprises*. Paris : La Découverte.

Djoufouet, F. (2021). *La digitalisation du secteur bancaire*. Vu sur https://financededemain.com/la-digitalisation-du-secteur-bancaire/, consulté le 30 mars 2022.

Droit-finances.net. (2013). *Travailleur frontalier – définition*. Vu sur https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/26496-travailleur-frontalier-definition#:~:text=D%C3%A9finition%20d%27un%20travailleur%20frontalier%20Un%20travailleur%20frontalier%20est%2C,mani%C3%A8re%20habituelle%20sur%20le%20territoire%20d%27un%20autre%20Etat., consulté le 8 avril 2022.

Droit-finances.net. (s.d.). Droit à la déconnexion : définition et code du travail. Vu sur https://droit-finances.commentcamarche.com/salaries/guide-salaries/1203-droit-la-deconnexion-definition-et-code-du-travail/, consulté le 15 août 2022.

EUR-Lex. (2005). *Le télétravail*. Vu sur https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131, consulté le 16 février 2022.

Eurostat. (2022). Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age, and professional status (%). Vu sur https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?query=BOOKMARK_DS-052914_QID_7495D27B_UID_-3F171EB0&layout=TIME,C,X,0;GEO,L,Y,0;SEX,L,Z,0;FREQUENC,L,Z,1;AGE,L,Z,2;WSTATUS,L,Z,3;UNIT,L,Z,4;INDICATORS,C,Z,5;&zSelection=DS-052914WSTATUS,EMP;DS-052914FREQUENC,USU;DS-052914INDICATORS,OBS_FLAG;DS-052914AGE,Y15-64;DS-052914SEX,T;DS-

052914UNIT,PC;&rankName1=WSTATUS_1_2_-1_2&rankName2=UNIT_1_2_-1_2&rankName3=AGE_1_2_-1_2&rankName4=FREQUENC_1_2_-1_2&rankName5=INDICATORS_1_2_-1_2&rankName6=SEX_1_2_-1_2&rankName7=TIME_1_1_0_0&rankName8=GEO_1_2_0_1&sortC=DESC_-1_FIRST&rStp=&cStp=&rDCh=&cDCh=&rDM=true&cDM=true&footnes=false&empty=false&wai=false&time_mode=ROLLING&time_most_recent=true&lang=EN&cfo=%23%23%23%2C%23%23%23.%23%23%23, consulté le 9 avril 2022.

Fébelfin. (2019). *Tous les chiffres sociétaux pertinents sur le secteur financier en un clin d'œil*. Vu sur https://dashboard.febelfin.be/fr.html, consulté le 03 avril 2022.

Fébelfin. (2022). *Fébelfin en 2021. Actions et temps forts*. Vu sur https://www.febelfin.be/sites/default/files/2022-03/Febelfin_jaarverslag_2021_FR_dw_1.pdf, consulté le 12 avril 2022.

FGTB. (2022). *Les missions de la FGTB*. Vu sur https://www.fgtb.be/les-missions-de-la-fgtb, consulté le 13 avril 2022.

Frank, E. & Gilbert, P. (2007). Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle. *Marché et organisations*, 2(2), 167-188. https://doi.org/10.3917/maorg.004.0167

Gaillard, B. (2020). *Le télétravail en Europe*. Vu sur https://www.touteleurope.eu/economie-et-social/le-teletravail-en-europe/, consulté le 10 avril 2022.

Guichet.lu. (2021). *L'accord avec la Belgique en matière de fiscalité concernant le télétravail est prolongé.* Vu sur https://guichet.public.lu/fr/actualites/2021/septembre/22-prolongation-accord-teletravail-be-lu.html, consulté le 7 avril 2022.

Guichet.lu. (2021). *Négociation d'une convention collective de travail*. Vu sur Négociation d'une convention collective de travail — Entreprises — Guichet.lu - Guide administratif - Luxembourg (public.lu), consulté le 13 avril 2022.

Guichet.lu. (s.d.). Télétravail. Vu sur https://guichet.public.lu/fr/entreprises/ressources-humaines/temps-

travail/teletravail/teletravail.html#:~:text=Tout%20salari%C3%A9%20d%27une%20entreprise%20luxembourgeoise%20de%20droit%20priv%C3%A9,ou%20assimil%C3%A9s%20b%C3%A9n%C3%A9ficient%20d%27un%20r%C3%A9gime%20particulier%20de%20t%C3%A9l%C3%A9travail., consulté le 11 avril 2022.

Jobat. (2012). *Les syndicats*. Vu sur https://www.jobat.be/fr/art/les-syndicats, consulté le 12 avril 2022.

Journal officiel du Grand-duché de Luxembourg. (2021, 29 janvier). *Règlement grand-ducal du 22 janvier 2021 portant déclaration d'obligation générale de la convention du 20 octobre 2020 relative au régime juridique du télétravail*. https://data.legilux.public.lu/file/eli-etat-leg-rgd-2021-01-22-a76-jo-fr-pdf.pdf

Just arrived. (s.d.). *Luxembourg : un marché du travail dynamique*. Vu que https://www.justarrived.lu/travailler-luxembourg/marche-emploi/, consulté le 8 avril 2022.

Kolesnyk, J. (2021). *Télétravail : une nouvelle CCT*. Vu sur https://hrmagazine.be/fr/posts/teletravail-une-nouvelle-cct#:~:text=La%20CCT%20149%20pr%C3%A9voit%20%C3%A9galement%20que%20le%20t%C3%A9l%C3%A9travailleur,l%E2%80%99ex%C3%A9cution%20du%20travail%20de%20mani%C3%A8re%20ad%C3%A9quate%20et%20proportionn%C3%A9e., consulté le 9 avril 2022.

Larousse. (s.d.). Conciliation. Vu sur https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/conciliation/17930, consulté le 21 avril 2022.

Le Forem. (2022). *Secteurs d'activités. Finance, banques et assurances*. Vu sur https://www.leforem.be/Horizonsemploi/secteur/27.html#:~:text=Le%20secteur%20Finance%2C%20banques%20et%20assurances%20est%20compos%C3%A9,assurance%20et%20caisses%20de%20retraite%20Plus%20d%27articles...%20, consulté le 30 mars 2022.

Légal PME. (2019). La concertation sociale en Belgique : une pyramide utile. Vu sur https://legalpme.be/concertation-sociale-belgique/, consulté le 11 avril 2022.

LCGB. (s.d.). *Mission*. Vu sur https://lcgb.lu/fr/le-lcgb/mission/, consulté le 13 avril 2022.

Liantis. (2021). *Fin des accord fiscaux sur le télétravail des frontaliers : quelles conséquences ?* Vu sur https://www.liantis.be/fr/nouvelles/fin-des-accords-fiscaux-sur-le-teletravail-des-frontaliers-quelles-consequences, consulté le 10 avril 2022.

Lustat. (s.d.). *Emploi salarié intérieur par branche d'activité - données désaisonnalisées*. Vu sur https://lustat.statec.lu/vis?fs%5b0%5d=Th%C3%A8mes%2C1%7CPopulation%20et%20emploi%23B%23%7CMarch%C3%A9%20du%20travail%23B5%23&pg=0&fc=Th%C3%A8mes&df%5bds%5d=release&df%5bid%5d=DF_B3003&df%5bag%5d=LU1&df%5bvs%5d=1.0&pd=2015-Q1%2C2021-Q3&dq=Q.C06&ly%5brw%5d=TIME_PERIOD&vw=br&lb=nm

Luremburger Wort. (2022). Une loi pour encadrer le télétravail au Luxembourg. Vu sur https://www.wort.lu/fr/luxembourg/une-loi-pour-encadrer-le-teletravail-au-luxembourg-6232e3b9de135b9236c7db5c, consulté le 11 avril 2022.

LuxembourgForFinance. (2020). *Insurance*. https://www.aca.lu/fr/parutions?mc=1

Meilleurtaux.be. (2021). La digitalisation des banques belges s'est accélérée depuis la pandémie de Covid 19. Vu sur https://banque.meilleurtaux.com/banque-en-ligne/actualites/2021-janvier/digitalisation-banques-belges-s-est-acceleree-depuis-la-pandemie-covid-19.html#:~:text=La%20digitalisation%20des%20banques%20belges%20s%E2%80%99est%20acc%C3%A9l%C3%A9r%C3%A9e%20depuis,services%20bancaires%20poss%C3%A8de%20une%20port%C3%A9e%20%C3%A9conomique%20non%20n%C3%A9gligeable., consulté le 24 juillet 2022.

MyMinfin. (2020). *Accord amiable entre les autorités compétences de la Belgique et du Luxembourg concernant les travailleurs transfrontaliers dans le contexte de la lutte contre la propagation du Covid-19*. Vu sur https://eservices.minfin.fgov.be/myminfin-

web/pages/public/fisconet/document/b643b302-4ed1-4410-a287-2bedcf0b6473#_1._Introduction, consulté le 6 avril 2022.

OGBL. (s.d.). *Qui sommes-nous ?* Vu sur http://www.ogbl.lu/nous-connaitre/introduction/syndicat-numero-1-au-luxembourg/, consulté le 13 avril 2022.

OGBL. (s.d.). *Conventions collectives de travail*. Vu sur http://www.ogbl.lu/ce-quil-faut-savoir/travail-et-emploi/conventions-collectives/, consulté le 13 avril 2022.

Organisation internationale du travail. (s.d.). *Qu'est-ce que la négociation collective ?* Vu sur https://www.ilo.org/global/topics/collective-bargaining-labour-relations/WCMS_341687/lang--fr/index.htm, consulté le 10 avril 2022.

Organisation internationale du travail. (s.d.). *Négociation collective*. Vu sur https://libguides.ilo.org/collective-bargaining-fr, consulté le 10 avril 2022.

Partena Professionnel. (2021). *Télétravail « Covid-19 » : que prévoit la CCT n°149 ?* Vu sur https://www.partena-professional.be/fr/knowledge-center/infoflashes/teletravail-covid-19-que-prevoit-la-cct-ndeg-149, consulté le 9 avril 2022.

Platel, D., Robert, F., Taskin, L. et Walrave, M. (2006). *Télétravail : de l'idée à la réalité. Guide pratique à l'usage des employeurs et des travailleurs*. Bruxelles : Agoria.

Point de départ travail frontalier. (s.d.). *Travailleurs frontaliers – télétravail en période de Covid-19.* Vu sur https://pointdedeparttravailfrontalier.benelux.int/belu/fr/information-covid-19/teletravail, consulté le 8 avril 2022.

Robert, F. (2020). Le télétravail à domicile. L'après-Covid ou le retour à « l'anormal ». Limal : Anthemis.

Robert Half. (2019). *Conciliation vie professionnelle - vie privée : une question de synergie et de contrôle.* Vu sur https://www.roberthalf.ca/fr/blog/conseils-de-gestion/conciliation-vie-professionnelle-vie-privee-une-question-de-synergie-et-de-controle#:~:text=Tandis%20que%20la%20conciliation%20vie%20professionnelle-

vie%20priv%C3%A9e%20est,la%20communaut%C3%A9%2C%20le%20bien-%C3%AAtre%20personnel%20et%20la%20sant%C3%A9., consulté le 15 août 2022.

SETCa. (2020). *Qui sommes-nous ?* Vu sur https://www.setca.org/fr/fed/iobject/KWALYWHC2AG, consulté le 13 avril 2022.

SPF Emploi, travail et concertation sociale. (2017, 5 mars). *Loi concernant le travail faisable et maniable*. https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2017030503&table_name=loi

SPF Emploi, travail et concertation sociale. (s.d.). *Travail faisable et maniable*. Vu sur https://emploi.belgique.be/fr/themes/travail-faisable-et-maniable, consulté le 9 avril 2022.

SPF Emploi, travail et concertation sociale. (s.d.). *Télétravail occasionnel*. Vu sur https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/teletravail/teletravail-occasionnel, consulté le 9 avril 2022.

SPF Emploi, travail et concertation sociale. (s.d.). *Commissions paritaires et conventions collectives de travail (CCT)*. Vu sur https://emploi.belgique.be/fr/themes/commissions-paritaires-et-conventions-collectives-de-travail-cct, consulté le 11 avril 2022.

SPF Emploi, travail et concertation sociale. (s.d.). *Conventions collectives de travail (CCT)*. Vu sur https://emploi.belgique.be/fr/themes/commissions-paritaires-et-conventions-collectives-de-travail-cct/conventions-collectives-de, consulté le 11 avril 2022.

SPF Emploi, travail et concertation sociale. (s.d.). *Institution et composition des commissions paritaires*. Vu sur https://emploi.belgique.be/fr/themes/commissions-paritaires-et-conventions-collectives-de-travail-cct/commissions-paritaires-1, consulté le 11 avril 2022.

SPF Emploi, travail et concertation sociale. (s.d.). *Concertation sociale*. Vu sur https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale, consulté le 11 avril 2022.

SPF Emploi, travail et concertation sociale. (s.d.). Conciliation vie privée et vie professionnelle. Vu sur https://www.beswic.be/fr/themes/teletravail/conciliation-vie-privee-et-vie-professionnelle, consulté le 21 avril 2022.

SPF Finances. (s.d.). *Accords Covid-19*. Vu sur https://finances.belgium.be/fr/particuliers/international/travailleurs-transfrontaliers/accords-covid-19, consulté le 8 avril 2022.

SPF Finances. (s.d.). *Travailleurs transfrontaliers – télétravail en période de Covid-19*. Vu sur https://finances.belgium.be/fr/particuliers/international/travailleurs-transfrontaliers/teletravail-periode-covid-19#q1, consulté le 8 avril 2022.

Storhaye, P. (2016). *Transformation, RH et Digital*. Paris : EMS Management et Société.

Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 1(1), 81-94. https://doi.org/10.3917/rpve.421.0081

Télétravailler. (2022). *News : la CCT n°149*. Vu sur https://www.teletravailler.be/news/nouvelle-cct-n-149/, consulté le 9 avril 2022.

Télétravailler. (2022). *Employeur : cadre réglementaire*. Vu sur https://www.teletravailler.be/employeur/cadre-reglementaire/, consulté le 9 avril 2022.

Vie du bureau. (s.d.). *Qu'est-ce que le management par objectif ?* Vu sur https://www.eurecia.com/blog/management-par-objectif-definition/#:~:text=Qu%27est-ce%20que%20le%20management%20par%20objectif%20%3F%20Le,et%20ceux%20de%20l%E2%80%99organisation%20%C3%A0%20laquelle%20ils%20appartiennent. consulté le 29 juillet 2022.

Walrave, M. (2010). Comment introduire le télétravail ? *Gestion*, 1(1), 76-87. https://doi.org/10.3917/riges.351.0076

Worker-participation.eu. (2016). *Belgique – syndicats*. Vu sur http://fr.worker-participation.eu/Systemes-nationaux/Pays/Belgique/Syndicats, consulté le 12 avril 2022.

Worker-participation.eu. (2016). *Luxembourg – syndicats*. Vu sur http://fr.worker-participation.eu/Systemes-nationaux/Pays/Luxembourg/Syndicats, consulté le 13 avril 2022.

Worker-participation.eu. (2016). *Luxembourg – négociations collectives*. Vu sur http://fr.worker-participation.eu/Systemes-nationaux/Pays/Luxembourg/Negociations-collectives, consulté le 13 avril 2022.

ANNEXES

INFORMATIONS RELATIVES AUX PERSONNES INTERROGEES

Voici des précisions supplémentaires sur les personnes interrogées pour la réalisation du mémoire :

- Madame X, représentante d'une organisation patronale belge. Madame X n'a pas souhaité que des informations la concernant se retrouvent dans ce mémoire.
- Monsieur Thibaut Montjardin est responsable sectorielle national à la CGSLB. Il siège dans les commissions paritaires du secteur des finances mais également dans la commission paritaire 200, la commission paritaire auxiliaire. Monsieur Montjardin est aussi secrétaire permanent pour diverses entreprises du secteur des finances.
- Madame Martine Mortier, a été pendant neuf ans secrétaire permanente à Bruxelles pour le secteur des finances. Maintenant et ce depuis une dizaine d'années, elle s'occupe de la classification de fonctions dans le secteur des finances à la FGTB SETCa mais s'intéresse également à des matières comme le benchmarking ou la rémunération.
- Madame Marjorie Lion, est depuis 2008 déléguée syndicale au conseil d'entreprise, au Comité pour la prévention et la protection au travail, à la Délégation syndicale pour la banque BNP Paribas Fortis. Et depuis six ans, elle est également coordinatrice de l'équipe SETCa Bruxelloise pour la banque BNP Paribas Fortis.
- Monsieur Philippe Samek qui est permanent syndical à la Centrale Nationale des Employés et qui supervise le travail des délégations syndicales dans le secteur des finances.
- Monsieur Serge Demarrée, le directeur du département social chez Assuralia. Il participe activement à la négociation collective en Belgique pour le secteur des assurances mais est également membre de comités de gestion pour la sécurité sociale. Monsieur Demarrée siège également au Conseil National du Travail, au Conseil Central de l'Economie et est également conseiller social à la Cour du Travail de Bruxelles. Pour l'Europe, il participe également aux discussions avec Insurance Europe, l'organisation patronale européenne des entreprises du secteur des assurances.
- Madame Y, elle est déléguée syndicale dans une banque privée luxembourgeoise.
- Madame Valérie Tollet, elle est depuis deux ans la directrice de l'ACA, l'Association luxembourgeoise des compagnies d'assurances et de réassurances. Elle a une formation

de base comme juriste-fiscaliste. Actuellement, elle s'occupe de tout ce qui est juridique, réglementaire, fiscal et ressources humaines chez les membres de l'ACA.

- Monsieur Jean-Jacques Rieff, il travaille dans une banque où il est président de la délégation du personnel. Il est également membre du comité exécutif du syndicat Aleba et vice-président de la cellule communication.
- Madame Inès Benaldjia, responsable communication chez Aleba.

INFORMATIONS RELATIVES AUX ENTRETIENS

Les entretiens se sont déroulés de la sorte :

- Le 16 mars 2022, j'ai eu la possibilité d'interroger Madame X par téléphone. En effet, ayant sollicité une demande d'entretien par e-mail, Madame X m'a directement répondu en me demandant de la contacter par téléphone. L'entretien téléphonique a duré trente-cinq minutes et n'a pas pu être enregistré. J'ai uniquement eu la possibilité de prendre diverses notes lors de notre discussion.
- Le 24 mars 2022, j'ai interviewé Monsieur Thibaut Montjardin, secrétaire permanent à la CGSLB. L'entretien qui a duré une cinquantaine de minutes, s'est déroulé via le logiciel Teams. J'ai pu, avec l'accord de Monsieur Montjardin, enregistré notre discussion.
- Également le 24 mars 2022, j'ai eu un bref contact téléphonique avec Monsieur Joris Vandersteene, de la FEB. Monsieur Vandersteene avait organisé cet appel dans le but de savoir si un entretien avec lui me serait utile ou non. Etant donné qu'il fait partie de la FEB et donc est dans une organisation multi-sectorielle et générale, il m'a expliqué que cela ne serait pas pertinent pour le mémoire de l'interviewé lui. Cependant, il m'a donné divers contacts pour les organisations patronales aussi bien en Belgique qu'au Luxembourg et il m'a également envoyé différentes ressources intéressantes pour mes recherches.
- Le vendredi 25 mars 2022, j'avais rendez-vous avec Madame Mortier de la FGTB dans ses locaux situés à Bruxelles pour une interview. Arrivée là-bas, j'ai eu la chance de découvrir que Madame Mortier avait également convié Madame Lion, déléguée syndicale chez BNP Paribas Fortis, à participer à l'entretien qui a duré approximativement une heure. J'ai donc pu bénéficier autant des réponses de Madame

Mortier qui a une connaissance davantage basée sur le secteur que de l'opinion de Madame Lion qui a quant à elle, une connaissance au niveau de l'entreprise.

- En date du 6 avril 2022, j'ai pu interroger Philippe Samek lors d'un entretien de trente minutes sur Teams. J'ai également pu enregistrer l'entretien avec monsieur Samek.
- Le 14 avril 2022, je me suis rendue à Luxembourg pour interroger madame Y sur sa fonction de déléguée syndicale dans une banque luxembourgeoise. L'entretien a duré une heure et a pu être enregistré.
- Le 13 avril 2022, j'ai eu un entretien avec Valérie Tollet, directrice de l'ACA au Luxembourg. L'entretien que nous avons réalisé sur Teams a été enregistré et à durée environ cinquante minutes.
- Le 21 avril 2022, j'ai eu la chance de réaliser un entretien avec Serge Demarrée, directeur du département social chez Assuralia et acteur très impliqué dans la concertation sociale belge et européenne pour le secteur des assurances. L'entretien d'environ trente-cinq minutes s'est déroulé via Teams et a pu être enregistré.
- Le 4 mai 2022, je me suis rendue à Luxembourg pour interroger Madame Inès Benaldjia et Monsieur Jean-Jacques Rieff du syndicat Aleba. L'entretien, que j'ai pu enregistrer, a duré approximativement une heure. Lors de cette entretien, Madame Inès Benaldjia était présente physiquement mais Monsieur Jean-Jacques Rieff était à distance via un appel teams.

LE GUIDE D'ENTRETIEN

1. Présentation générale :
    a. Pouvez-vous vous présenter en quelques mots (âge, nationalité, fonction, parcours professionnel…) ?
2. La concertation sociale dans le secteur de manière générale (représentation, taux de syndicalisation, ambiance dans les réunions, …) :
    a. Comment se déroulait la concertation sociale avant la crise sanitaire ? (Ambiance, conflits, nombre de personnes présentes, durée des réunions…)
    b. Comment se déroulait la concertation sociale pendant la crise sanitaire ? (Ambiance, conflits, nombre de personnes présentes, durée des réunions…)
    c. Comment se déroule la concertation sociale depuis la « fin » de la crise sanitaire ? (Ambiance, conflits, nombre de personnes présentes, durée des réunions…)
    d. Selon vous, la crise sanitaire a-t-elle impacté la concertation sociale dans le secteur ? De quelles manières ?
    e. Remarquez-vous que la crise a impacté le nombre de personnes syndiqués ou qui font appel à des syndicats en cas de problème au travail ?
3. Revendications par rapport au télétravail :
    a. Quelles étaient les principales revendications des travailleurs et des employeurs avant la crise ?
    b. Quelles étaient les principales revendications des travailleurs et des employeurs par rapport au télétravail avant la crise ?
    c. Quelles étaient les principales revendications des travailleurs et des employeurs pendant la crise ?
    d. Quelles étaient les principales revendications des travailleurs et des employeurs par rapport au télétravail pendant la crise ?
    e. Quelles sont les principales revendications des travailleurs et des employeurs depuis la « fin » de la crise ?
    f. Quelles sont les principales revendications des travailleurs et des employeurs par rapport au télétravail depuis la « fin » de la crise ?
    g. La crise du Covid a-t-elle entrainé des changements importants dans les revendications relatives au télétravail ?
    h. Selon vous, la crise sanitaire a-t-elle impacté le télétravail dans le secteur ?

i. Quel était le cadre (légal, convention collective) en vigueur pour le télétravail dans le secteur ?
j. Comment se sont déroulées les négociations autour d'un éventuel nouveau cadre ou d'une éventuelle réforme du cadre qui existait avant la crise ?
k. Quels ont été les résultats des négociations à propos de ce nouveau cadre/ de cette réforme ?

4. L'avenir du télétravail dans le secteur :
    a. Selon vous, quelles seront les modalités qui caractériseront le travail en présentiel/distenciel à l'avenir ?
    b. Quelles sont les revendications à anticiper dans les futures négociations au sujet du télétravail ?
    c. Selon vous, quels sont les impacts durables amenés par la crise sur l'organisation du travail et plus particulièrement du télétravail ?
    d. Pensez-vous que l'on tend vers un monde de travail avec du télétravail de plus en plus généralisé ?
5. Les travailleurs frontaliers :
    a. Avez-vous parfois des contacts, des demandes venant de travailleurs frontaliers ?
    b. Si oui, quels sont les spécificités auxquelles sont confrontés les travailleurs frontaliers ?
    c. Est-ce que des demandes/ contraintes particulières découlent de ces spécificités tant pour les travailleurs que pour les employeurs ?

LES RETRANSCRIPTIONS DES ENTRETIENS

THIBAUT MONTJARDIN – CGSLB

Avant de commencer l'entretien, je réexplique à Monsieur Montjardin la thématique de mon mémoire et comment va se dérouler l'entretien. Je lui demande également son autorisation pour enregistrer l'entretien et son positionnement vis-à-vis de l'anonymisation.

AC : Pouvez-vous vous présenter en quelques mots : votre âge, votre fonction, votre lieu de travail, … ?

TM : Oui, donc je m'appelle Thibaut Montjardin. Je suis responsable sectorielle national à la CGSLB donc le syndicat libéral. J'ai 39 ans dans quelques jours. Et donc moi ma fonction est en deux parties si je puis dire, je siège au niveau de tout ce qui est commission paritaire donc tous les fonds sociaux et les fonds de formation pour les secteurs finances mais aussi pour la CP 200, qui est la commission paritaire auxiliaire et qui est la plus grande commission paritaire du pays. Et puis à côté de ça, je suis aussi secrétaire permanent pour une série d'entreprises des secteurs des finances. Avant j'avais aussi des entreprises d'assurances mais maintenant je n'ai plus que des banques, c'est-à-dire des grandes banques nationales c'est Belfius, ING, BNP, CBC, Crélan… enfin toutes les entreprises qui sont étendues sur tout le pays parce que la coordination se fait au niveau national chez nous. Voilà ça c'est un peu ma fonction en très résumé. Je ne sais pas donc je suis bien dans le thème pour votre mémoire je pense donc car j'ai les deux volets de négociation : c'est-à-dire le niveau sectoriel et le niveau des entreprises.

AC : Au niveau de la concertation social dans le secteur, comment se déroulait elle avant la crise sanitaire donc on va dire, pendant l'année 2019 avant mars 2020, avant que l'on rentre dans une période de crise. Donc aussi bien au niveau de l'ambiance, du nombre de réunions par ans, de comment à se passait, … ?

TM : Ça c'est difficile de vous dire le nombre de réunions parce que ça dépend un petit peu. Enfin au niveau sectoriel on a… on fonctionne sur un calendrier de deux ans donc grosso modo d'accord sectoriel en accord sectoriel, on a des périodes de plus grandes activités qui sont les négociations sectorielles comme on vient d'en avoir en 2021. Et puis il y a des périodes un peu plus calmes qui dépendent un petit peu de ce que l'on a convenu dans l'accord… bon c'est dans le secteur financier on n'a pas réellement énormément de dossier de reconnaissance économique et technique, on n'a pas beaucoup de… enfin, on n'a pas d'obligation de se voir réellement de manière très régulière si ce n'est que pour l'agenda que l'on se fixe nous-même.

Donc je ne sais pas vous dire vraiment un nombre de réunions par an, grosso modo on se voit minimum une fois par mois pour les commissions paritaires peut-être un peu moins dans le secteur bancaire et un peu plus dans le secteur des assurances et puis on se voit si nécessaire. Puis il y a toute une série de contacts informels aussi qui sont… qui existent et toute une série de réunions qui sont « non répertoriées » mais qu'on se voit entre portes paroles dans des groupes plus réduits et là aussi ça dépend aussi de l'actualité, c'est vraiment quelque chose qui est très très variable donc je ne vais pas savoir vous comparer facilement la période avant et la période après en vous disant que c'est le Covid ou la crise qui a eu un impact, bien sûr au moment de… il y a eu en 2020, sur quelques mois toute une série de réunions pour voir comment on allait gérer tout ce qui était les guides sectoriels, … donc là on s'est vu un petit peu plus mais c'était un phénomène d'accélération, mais il y en a d'autres. Je me souviens il y a quelques années de la crise de 2008, quand il y a eu la crise bancaire et financière, évidement on a eu beaucoup plus de réunions à ce moment-là mais c'est ponctuel, je ne peux pas vraiment dire qu'il y ait une tradition qui est de se dire « on se voit une fois par mois et puis c'est tout quoi ».

AC : D'accord, et au niveau de l'ambiance, est ce que vous avez remarqué des différences au niveau d'avant, pendant ou après la crise ?

TM : Ben, on se connait depuis longtemps donc je vais dire c'est… ça va peut-être être différent si vous voyez certains de mes collègues qui sont arrivés peu avant ou pendant la crise donc là ils ont peut-être un ressenti différent mais les contacts interpersonnels existaient déjà donc ça n'a pas beaucoup changé. Si on avait besoin d'avoir un contact, on se téléphone… voilà on ne se voit pas donc c'est vrai qu'au niveau de l'ambiance c'est moins chaleureux et c'est parfois plus difficile parce qu'on n'a pas des moments off où on peut un petit peu casser le rythme des négociations et la tension par des relations de nouveau un petit peu plus… et une parole un peu plus libérée. Ce n'est pas propre au secteur finances mais parfois avoir en off quelques discussions ça aide et c'est moins facile évidement de téléphoner pour avoir une discussion informelle ou pour essayer de sonder un point ou un autre que de le faire lors d'une interruption ou quand on… je caricature mais quand on se dirige vers le parking et qu'on croise quelqu'un quoi, donc oui ça a un petit peu manqué, ce n'est pas vraiment sur l'ambiance, c'est plus sur la dynamique de négociations, de discussions. Sur l'ambiance, ça ne changeait pas grand-chose, ce sont des gens qui sont là depuis un certain temps donc bon pour quelqu'un qui arrive c'est peut-être plus compliqué.

AC : Ça fait longtemps que vous faites ça vous ?

TM : Dans le secteur des finances, une dizaine d'années oui. Je faisais ça avant dans d'autres secteurs donc voilà. Au niveau des commissions paritaires, assurances et banques, je pense que je dois être dans les plus anciens donc… sur le banc syndical en tous cas… dans les assurances, oui. Dans le secteur bancaire, pas loin non plus. J'ai une collègue qui était là un peu avant moi mais à part ça… maintenant, c'est ce qui fait que c'est facile. Si c'est quelqu'un qui est là de… qui a peut-être eu moins de contacts avant, c'est un petit peu plus compliqué de prendre son téléphone et de parler en off à quelqu'un qu'on connait moins bien. Vous voyez, il y a une partie de non écrit, de choses que l'on ne peut pas écrire ou que l'on ne peut pas spécialement dire dans une réunion officielle mais qui feront avancer les choses en négociations mais ça c'est un peu le jeu.

AC : Selon vous, la crise sanitaire a-t-elle impacté la concertation sociale dans le secteur ?

TM : On est passé en digital mais les entreprises aussi. Déjà, il y avait une tendance à ce que le niveau de l'entreprise prenne de plus en plus d'importance par rapport au niveau sectoriel et on voit qu'on a beaucoup de difficultés à mettre toutes les entreprises sur… à aligner les entreprises pour conclure un accord au niveau du secteur, c'est de plus en plus difficile. Je remarque chaque année depuis que je suis là, on a des accords avec moins de contenu, on a plus difficile de se retrouver sur différentes thématiques et la crise n'a pas arrangé. Chaque entreprise a évolué à son rythme, certains étaient très très prêts à directement passer au digital, d'autres beaucoup moins. La crise n'a pas été gérée de la même manière dans les entreprises parce qu'ils n'avaient pas les mêmes possibilités notamment au niveau informatique et donc trouver un socle commun au niveau du secteur a été difficile et donc je ne peux pas dire que ça a rendu les choses plus difficiles mais ne les a pas facilités et ça a encore augmenté l'écart entre le secteur et les entreprises donc… car justement on ne se voyait pas, ou on se voyait en petit groupe. Une commission paritaire normalement les entreprises participent, les délégués participent, enfin en partie parce qu'on a quatorze mandats je pense pour le secteur bancaire et treize pour le secteur des assurances mais là on se voyait avec deux ou trois du côté patronal et quatre ou cinq de notre côté dans les réunions teams et tout donc c'est toute une partie de gens qui participent normalement à la concertation sociale au niveau du secteur et qui n'ont pas participer… pas par manque de volonté mais parce que techniquement une réunion digitale à vingt-six ça ne fonctionne pas tout simplement, c'est impossible que tout le monde puisse s'exprimer de la même façon parce qu'au début on était pas équipé aussi facilement qu'aujourd'hui … toutes les organisations ont beaucoup investi, on avait pas de traduction donc on est dans des réunions qui sont nationales donc qui sont bilingues et il n'y avait pas de traduction possible, il n'y avait pas

la possibilité de faire des interruptions, faut savoir que par moment on aime bien de s'aligner un petit peu entre organisations syndicales et idem sur le banc patronal mais c'était pas possible, c'est pas non plus possible de se pencher légèrement sur son voisin pour lui chuchoter quelque chose… ça peut paraître très très bête quand on l'exprime comme ça mais ça rend vraiment la discussion plus compliquée quoi.

AC : Donc vous n'aviez pas la possibilité d'échanger avec les autres en dehors des discussions formelles ?

TM : C'est ça, et pour s'aligner… je veux dire, on essaye d'avoir sur le banc syndical sur beaucoup de dossiers un avis plus au moins commun et là on se retrouvait parfois avec une proposition sur laquelle il faut réagir à chaud, chacun de son côté sans pouvoir spécialement s'aligner, en débattre, réfléchir, … tout a été beaucoup plus rapide, on a eu des réunions beaucoup plus rapides, on avait des réunions qui étaient beaucoup plus courtes, on n'avait pas d'interruptions. Quand on va en commission paritaire, avant, ben on est parti pour une journée ou pour une demi-journée, si on a besoin de faire une demi-heure de pause pour parler en nous, on le fait. Quand c'était en digital, avec le rythme des réunions qui était différent, c'était pas possible parce que là on prévoyait… avant si on prévoyait une commission paritaire à 14h, la plupart du temps, on ne met rien après car on sait que ça peut durer mais ici si on avait quelque chose à 14h, on sait qu'en digital, c'était plus court, à 15h on avait une autre réunion ou 15h30 et ça s'enchainait et particulièrement au début de la crise, il y avait une gestion de l'agenda qui était complètement différente et donc personne n'avait le temps de trainer, tout le monde avait un agenda qui était complètement excessif avec des temps de pause qui n'existait pas car on avait pas de temps de trajet, on n'avait pas de temps de déplacement… on savait plus au moins combien de temps pouvait durer une réunion avant que ça devienne inefficace et donc c'était plus des moments… c'était plus de moments mais qui étaient beaucoup plus courts ou plus denses donc c'est vraiment un autre style de négociations et de discussions que… et puis on était un petit peu loin du terrain. Il faut savoir que quand on prend une position, il faut aussi que l'on voit par rapport à nos délégués donc la consultation de nos délégués, de savoir ce qu'il se passe dans le terrain, et même pour les délégués de savoir ce qui se passait au près des travailleurs c'est plus difficile donc… et j'imagine que du côté patronal c'était pas facile non plus d'avoir la même chose… idem… enfin ici on est en teams, s'est très vite posée la question de l'enregistrement… les CP, les réunions et tout ça qui était enregistré, ça aussi c'est un frein à la parole dans certains cas, à la liberté de parole que l'on peut avoir notamment quand on se voit un petit peu en dehors ou quand on peut discuter un peu en dehors de la réunion quoi. Parce

qu'il y a des choses que l'on veut dire mais que l'on ne peut pas dire officiellement quoi. Par exemple, je prends un cas très concret, on ne parle jamais au niveau du secteur, on ne va jamais cibler une entreprise ou une autre… donc on ne le fait pas. Traditionnellement, on ne le fait pas mais tout le monde savait où étaient les problèmes mais on ne pouvait pas les nommer. Quand on est entre nous, on peut dire « oui mais là il faut qu'on trouve une solution » et on peut en parler un petit peu en off, là ça ne s'est jamais fait, donc on parlait de points globaux alors que l'on savait que ça concernait que très peu d'entreprises ou que ça ciblait vraiment une entreprise en particulier et donc on restait dans le flou comme ça, on n'avait pas ces discussions franches. Bon, après tout le monde savait où ça bloquait, c'était un petit peu un jeu de dupe mais je pense que quand on peut vraiment nommer les choses et les expliquer clairement et avoir le bon interlocuteur, c'est plus facile.

AC : On va maintenant se pencher plus sur le télétravail, est ce que vous savez me parler un petit peu des revendications, des demandes avant la crise, pendant et après la crise ?

TM : Là si je dois rester au niveau du secteur, je dois constater qu'il n'y a rien quoi. Pour le secteur bancaire, il n'y a absolument aucun accord, tout est renvoyé au niveau des entreprises parce que justement, avant la crise elles avaient des volontés et des niveaux vraiment différents et chacune à continuer à évoluer à son rythme et certains sont beaucoup plus avancés que d'autres dans leurs processus de digitalisation et donc au niveau du secteur bancaire, si vous prenez d'ailleurs le dernier accord sectoriel, il n'y a à peu près rien dans l'accord. C'est une recommandation très vague, il n'y a pas grand-chose dedans quoi. Au niveau des assurances, c'est à peine plus mais là la crise a quand même eu un impact car là on n'avait en fait rien, on n'en discutait pas vraiment, c'était toujours un thème qui était renvoyé aux entreprises, or pendant la crise on a pu avoir des recommandations qui on permit d'avoir une base pour des accords sectoriels mais de nouveau, on n'a pas de négociations de mesures contraignantes. C'est vraiment renvoyé aux entreprises. Au niveau des assurances on a quand même cette recommandation qui date de février 2021 je pense avec des grands principes pour le retour au travail, février 2021 donc c'est la sortie, la première sortie de confinement après avoir dû y retourner… on y a défini toute une série de principes communs qui visent tant les travailleurs que les entreprises, qu'ils ne partent pas d'une page blanche, je pense que ça c'était positif mais on en est resté à ça, on est resté là et on va évoluer ses mesures et regarder ce qu'il y a et voir si on peut en septembre 2022, au niveau de secteur assurances aller plus loin, vers peut-être une CCT sectorielle mais pour le moment il n'y en a pas. Et c'est un peu un sujet délicat si vous analysez uniquement le niveau du secteur parce qu'il n'y a pas grand-chose.

AC : C'est donc plus au niveau des entreprises alors, ce sont les entreprises qui prennent leurs propres décisions ?

TM : Oui ben, je dirais que l'on a… il y a quelques années, dix ans c'est peut-être un peu beaucoup mais oui c'est à ce moment-là que l'on aurait dû s'emparer au niveau du secteur de la thématique, ce qui n'a pas été fait et donc les entreprises elles vont avancer soit via des conventions, soit via des policies soit via des accord individuels avec leurs travailleurs et donc on a un peu raté le train. Et maintenant, mettre tout le monde sur une même ligne ça va être compliqué parce qu'il y a un endroit où c'est un jour, un endroit où c'est trois jours, un endroit où on exclut certains types de travailleurs, ailleurs pas… une entreprise vit différemment d'une autre aussi en fonction de son avancée au niveau de la numérisation et donc faire… le secteur qui devrait être un moteur est devenu l'endroit où l'on pourrait prendre le plus petit commun dénominateur et est-ce que ça nous intéresse de fixer le plus petit commun dénominateur en tant qu'organisation syndicale, non parce qu'on a pas envie spécialement de tirer des entreprises qui avancent bien vers le bas donc c'est un peu compliqué pour nous maintenant. On aimerait avoir… définir certains grands principes donc aller un peu plus loin que ce qu'il y a dans la CCT 85 mais on voit qu'à un autre niveau, au niveau du CNT, on attendait pour le mois de décembre une nouvelle convention-cadre sur le télétravail post-covid parce qu'il y a eu quelque chose pour la période Covid ben voilà on est en mars et je ne sais pas où en est ce dossier mais nulle part à priori et donc à partir du moment où il y a aussi cette promesse d'avoir un accord interprofessionnel, en tout cas cet objectif d'avoir un accord interprofessionnel là-dessus, le côté patronal nous renvoi… on attend d'abord qu'ils se mettent d'accord au niveau supérieur et puis nous au niveau du secteur on verra ce que l'on doit faire mais on est un peu coincé entre deux niveaux. Donc pour vous, c'est un peu embêtant mais le niveau secteur y'a pas grand-chose quoi. Pour résumé, les discussions sur le télétravail dans le secteur bancaire c'est cinq minutes quoi.

AC : Tout est clair donc, tout le monde sait que c'est à voir directement au niveau de l'entreprise ?

TM : C'est une matière d'entreprise. Et si on regarde ce qu'il y a dans les deux accords sectoriels, je prends les deux grands secteurs 306 et 310, c'est ça que vous allez trouver : « les entreprises vont poursuivre les discussions à leur niveau » ou « vont entamer des discussions » donc pas grand-chose quoi.

AC : Et justement, ça ne crée pas des problèmes, des différences le fait que chaque entreprise fasse ses propres règles ?

TM : Si, il y a des différences mais bon ça ne… les gens comparent mais comme on nous dit cyniquement, « s'ils ne sont pas contents ils peuvent aller voir ailleurs », on en est à peu près là. Donc oui, il y a des différences, oui ça frustre certains de voir que là on peut faire trois jours de télétravail alors que chez eux c'est qu'un mais après ça s'arrête là au niveau des discussions, au niveau du secteur il n'y en aura pas. Et c'est justement parce qu'il y a des trop grandes différences qu'on n'a pas de discussions. Il y a aussi tout un volet qui est opérationnel et qui est une question de volonté du business de l'entreprise et ça c'est difficile d'en discuter au niveau d'un secteur évidement car chaque entreprise a sa politique quoi au niveau de son accessibilité, de ses agences, de son personnel, de ses heures d'ouverture, de son contact center, tout ça est un élément de concurrence entre les entreprises et donc le lissé au niveau du secteur est assez compliqué.

AC : Selon vous, la crise sanitaire a-t-elle impacté le télétravail dans le secteur ?

TM : Bien sûr, on remarque maintenant que partout les conventions, de nouveau je suis désolé mais encore une fois je parle au niveau des entreprises et pas du secteur car on n'a pas définit de jours à ce niveau-là, partout on a augmenté le nombre de jours. Toute une série de gens qui ne pouvaient pas télétravailler ont pu commencer à le faire… certains ne peuvent toujours pas, dans certaines entreprises, peuvent dans d'autres mais ça c'est un débat plus large, ça c'est vraiment la politique de l'entreprise et la manière dont ils gèrent leur business mais globalement, on télétravaille plus dans le secteur en 2022 qu'en 2018 ou qu'en 2019 même. Et on a fait des bonnes conventions pendant la crise pour repréparer le retour au travail quoi. Je dirais qu'en moyenne on est partout à 50% de télétravail presque.

AC : Et donc c'est vraiment une envie des travailleurs de télétravailler beaucoup plus ? Ils ont pris goût au télétravail avec la crise ?

TM : Ben, il y a des avantages pour tout le monde quoi. Je veux dire les travailleurs ils vont gagner beaucoup de temps de déplacement voir de frais de déplacements. Celui qui met de l'essence maintenant, il est content de ne venir que la moitié des jours à Bruxelles quoi. Enfin, à Bruxelles ou à l'endroit où il doit aller quoi… je parle de Bruxelles car il y a beaucoup d'entreprises situées ici mais c'est pareil ailleurs. Donc oui, au niveau de la conciliation vie privée/ vie professionnelle ça peut aider aussi. Si dans une période une peu plus calme, celui qui a un horaire fixe il peut éteindre son ordinateur à 17h et à 17h05 il est sur sa terrasse quoi.

Donc au niveau confort de vie ça a un impact aussi… ça permet de faire, de prendre des loisirs un peu différents, d'avoir une vie de famille différente… ça permet beaucoup de choses. Et même au niveau des employeurs, ben ils remarquent que… on ne va pas tout retenir maintenant mais dans certains profils si on leur proposait du télétravail… je souhaite bonne chance à n'importe quelle entreprise en Belgique pour engager des IT et leurs dire de venir cinq jours sur un site… je veux dire, ça ne va pas arriver. Ces gens-là peuvent faire 100% de leur travail à distance à peu de chose près, ils viennent pour des meetings d'équipe ou pour des… ce n'est pas un souci… mais si on ne leur dit pas, s'ils ne trouvent pas une valeur ajoutée au fait d'être en présentiel, ce mot qui a aussi été créé récemment, ils n'ont pas envie de venir quoi. Maintenant, le défi est de donner un sens au fait de venir sur le lieu de travail quoi. Et au niveau productivité, ils ont pu remarquer que sa fonctionne relativement bien quoi, ça fonctionne bien quoi. Il faut aussi regarder les économies qui sont faites, quand on regarde les sièges de toutes les grandes entreprises, maintenant les nouveaux sièges des entreprises… bah voilà si on a 1000 travailleurs, on prévoit 500 places quoi donc c'est divisé les coûts des bâtiments par deux. Il suffit de demander si vous avez des entretiens, les couts d'économie de l'énergie pendant la crise… évidement si on peut se passer d'un étage sur deux, entre les frais de loyer, les frais d'eau, d'électricité, … c'est énorme quoi, ça fait des économies.

AC : Il y donc vraiment eu un impact sur la manière de travailler en général, sur la manière de concevoir le travail dans son ensemble ?

TM : Ben c'est tout le « new way of work », plus personne n'a dans beaucoup d'entreprises une place quoi. On vient, on s'assied là où il y a de la place, on va… dans certains endroits il faut la réserver dans un outil interne et dans d'autres on vient juste et y'en a qui ont prévu 50%, d'autres 60%, d'autres 70% des places donc les bâtiments sont plus petits ou alors on regroupe des filiales qui étaient avant à l'extérieur. […] J'ai une autre entreprise qui était en recherche d'un plateau pour 200 personnes en plus car avec la croissance de son personnel… et le télétravail n'était pas du tout développé, c'était quelque chose dont ils étaient contres donc par principe ils penseraient que ça ne marcherait pas et que les gens devaient venir, bon. Donc c'étaient des grosses discussions à ce niveau-là et ils ont remarqué que ça marche, maintenant ils ont deux jours de télétravail, ils ont abandonné la location de ce plateau de 150 personnes donc un poste de travail à Bruxelles vous pouvez compter 15.000€ par an, donc imaginé quand on peut réduire de 100 ou 200 places, les économies d'échelle que ça fait. Donc tout le monde y trouve son compte en fait. Ce sont vraiment des dossiers win-win, au niveau de l'entreprise on ne s'est pas vraiment beaucoup battu, on a essayé de trouver les meilleures solutions. Et

c'est pour ça qu'on regrette un petit peu que l'on ne puisse pas le faire au niveau du secteur parce qu'on pense vraiment que c'est des dossiers qui sont positifs quoi, ça permet de… ça facilite la vie de l'entreprise, ça diminue les coûts, ça facilite la vie des travailleurs, ça diminue leurs coûts, ça augmente leur confort… c'est vraiment des dossiers où tout le monde peut y gagner quoi quand on arrive à faire des bons accords.

AC : Pour avez parlé tout à l'heure des différentes conventions, différents cadres qui étaient mis donc il y a eu la CCT 149 créée pendant le Covid mais maintenant il n'y pas vraiment de règles « après covid », on est toujours dans l'attente de quelque chose ?

TM : Ben là on retombe sur la CCT 85, qui existe mais qui est… de nouveau ce sont des grands principes, ça ne va pas très loin. Il y a des choses de la CCT 149 que l'on aimerait bien voir inscrites dans une nouvelles CCT. Par exemple, en terme, pour nous syndicats, de communication parce que c'est une grosse différence pour nous, on parlait tantôt de comment est-ce que les gens pouvaient nous contacter, mais comment est-ce que nous ont peut contacter les gens quand ils ne sont plus sur leurs lieux de travail, on ne les croise plus, on ne sait pas leur distribuer un tract et pour le moment, on ne peut pas leur envoyer un e-mail parce que c'est interdit par les policies internes… c'est une autre conséquence du télétravail, un autre grand débat dans le secteur des finances, comment est-ce que nous on peut aussi communiquer… et ça aussi on attendait aussi une confirmation au niveau du CNT… on doit constater que pour le moment il n'y a pas… peut être que ça sera le cas avant la fin de l'écriture de votre mémoire mais aujourd'hui c'est pas la cas.

AC : Donc pour l'instant il n'y a pas vraiment de discussions ?

TM : Ben les discussions ont été arrêtées donc je ne sais pas où ça en est.

AC : Donc pour vous c'est vraiment important d'avoir une nouvelle convention ou alors une réforme de la CCT 85 ?

TM : Ben ça dépend ce qui va y avoir dedans. Pour nous c'est difficile d'aller loin… enfin de mettre tout le monde d'accord… au niveau national c'est encore pire parce que c'est encore plus de secteurs et encore plus de situations différentes. Maintenant, il faut voir ce que l'on peut arriver à voir là-dedans… je ne m'attends pas à ce que l'on ait dans cette CCT là, un montant d'indemnités par mois minimum… ça, ça n'arrivera pas… mais je dis, au niveau des principes donc sur la communication, sur le respect des horaires existants… parce que pour le moment, il y a un flou entre… mais ça c'est vraiment technique mais… il y a un flou au niveau de la loi

de 68 où on assimile le télétravailleur à un travailleur à domicile… ben un travailleur à domicile, dans les années 60, on parlait pas d'un télétravailleur, on parlait de personnel de maison, de quelqu'un qui est là… c'était vraiment autre chose, ou quelqu'un qui faisait… une couturière qui faisait… enfin c'était vraiment autre chose et donc eux sont, ne respectent pas… sont hors du cadre sur la durée de travail. Nous on estime qu'un télétravailleur doit être traité exactement à ce niveau-là comme un travailleur normal et que c'est les mêmes horaires qui doivent s'appliquer... mais pour le moment il y a un flou. Il y a des interprétations qui sont différentes entre les organisations syndicales et les patronales et donc on espère que tout ça pourra être réglé soit via la CCT du CNT soit il y a une modification de la loi mais pour le moment, on n'entend pas parler d'un débat à ce niveau-là… enfin, il y a eu des questions parlementaires il n'y a pas longtemps, vous savez les retrouver relativement facilement sinon je peux vous les envoyer si ça vous intéresse.

AC : Maintenant, on va aborder un petit peu l'avenir donc de la concertation sociale dans le secteur mais aussi du télétravail. Vous m'avez expliqué tout à l'heure que de plus en plus de gens souhaitaient faire du télétravail, mais avez-vous également le cas de personnes qui ne veulent plus faire de télétravail à la suite de la crise sanitaire ?

TM : Du télétravail full time, je pense que vous allez trouver peu de personnes qui en ont envie vraiment, ça va être une minorité. Je pense qu'on va avoir aussi peu de gens qui veulent le faire full time que de gens qui ne veulent pas le faire du tout. C'est une question très… globalement si je prends la très grande majorité des gens est contente d'avoir deux ou trois jours de télétravail. Ceux qui ont deux jours, en aimerait peut-être trois mais... je caricature mais globalement la majorité des gens sont contents avec l'équilibre qu'ils ont pour l'instant. Personne n'a spécialement envie de retourner à 100% de télétravail parce qu'au niveau social, au niveau contact avec les collègues, au niveau sens du travail c'est peut-être parfois compliqué. Des gens qui ne veulent plus du tout en faire, la période ici en a convaincu beaucoup qui ne voulaient pas en faire, qui n'avaient pas envie mais qui vont continuer à le faire. Et on parlait des personnes isolées mais je pense que c'est différent quand on a quelqu'un… enfin, j'en ai quelques-uns qui ont vraiment eu du mal pendant la crise en cinq jours de télétravail mais qui maintenant ne renonceraient pas à leurs deux ou trois jours de télétravail quoi. Sachant qu'il y a beaucoup d'endroit où on prend en compte les situations, même pendant la crise, pour les personnes qui avaient des difficultés à télétravailler de chez eux… parce que si on habite à Bruxelles dans 35m^2 avec deux enfants et qu'on a un job où on doit être au téléphone toute la journée, c'est pas évident donc ces gens-là ont pu venir au travail hein, on a trouvé des solutions

pour qu'ils puissent travailler en sécurité… dans le secteur finances, on avait de la place, on a trouvé des solutions pour tout le monde, on a suivi les personnes qui étaient isolées, on les a encouragées à revenir un petit peu plus, on a donné des autorisations donc je pense qu'il y a quand même eu une flexibilité au niveau des entreprises à ce niveau-là et je pense qu'elle sera à peu près la même. Admettons, quelqu'un qui ne veut pas faire de télétravail parce qu'il n'a pas les conditions chez lui pour le faire ou parce que… je caricature de nouveau, mais il habite un trou perdu où le réseau internet est très mauvais et ça bloque tout le temps, je pense qu'il n'y aura pas de problème à ce qu'il puisse venir au bureau quoi. Ça va quand même concerner… les gens mécontents du télétravail ou qui ne veulent pas en faire quoi c'est un très très très petit nombre donc ça ne sera pas difficile de faire une exception. Ça va concerner très peu de gens.

AC : Oui, et puis il y a aussi la possibilité de coworking, ces espaces qui sont de plus en plus présents dans les villes.

TM : Ça commence, ouais. On remarque qu'il y a aussi une volonté d'ouvrir dans certaines entreprises, de nouveau ce n'est pas toutes, mais de rouvrir des bureaux satellites… diminuer un petit peu sur Bruxelles pour peut-être avoir deux jours de télétravail, un jour de travail proche de chez soi et deux jours en présentiel, ça c'est vraiment très très différent. Toutes les possibilités sont possibles et tout le monde est ouvert au niveau des horaires, de faire des demi-journées, une partie en télétravail, une partie à la maison ou de revenir en télétravail après avoir eu un rendez-vous comme si on était en extérieur, tout ça a beaucoup évolué et regardé avec beaucoup plus de bienveillance qu'il y a quelques années où « bah quoi je retourne chez moi après ma réunion » « oui, tu termines ta journée quoi » « non je travaille différemment »… ça, ça vraiment été un accélérateur, c'est clair la crise est à ce niveau-là un accélérateur immense. Mais aussi dans la manière de… on est dans le secteur banques et assurances donc aussi dans la manière dont on contacte son banquier, son courtier, dont on utilise son app, dont on fait un rendez-vous, … Si on prend ceux qui s'occupent des clients en entreprises, … ils ont gagné du temps, le chef d'entreprise ou l'indépendant qui a la tête dans le guidon et qui pouvait avoir une discussion et perdre une demi-heure sans se déplacer, sans ci, sans ça et peut-être se déplacer uniquement pour la signature ou pas même, ben ça à accélérer aussi la digitalisation du secteur. Et donc cette digitalisation du secteur, fait que le télétravail est plus possible alors c'est une chaîne… c'est une chaîne sans fin.

AC : Ça a donc aussi rendu le travail beaucoup plus flexible, comme vous le disiez avec les horaires, … ?

TM : Avec des avantages et des inconvénients de nouveau, c'est vrai que parfois c'est bien de pas devoir être au bureau à Bruxelles à 8h mais d'un côté on a aussi vu qu'il y a une demande pour élargir l'accessibilité avec des soirs, avec des weekends, voir le dimanche dans certaines entreprises… voilà c'est un peu compliqué quoi. C'est vraiment une évolution, on a évolué en matière de digitalisation et de digitalisation du client qui a dû trouver les moyens parce que tout simplement c'était plus possible d'aller faire un virement à son bureau donc il y a beaucoup de gens qui s'y sont mis et qui ont trouvé ça facile de le faire finalement. Bon, il y a encore un public plus âgé qui a plus de difficultés mais ils ont digitalisé le client énormément et donc ça leur permet à eux aussi d'accélérer leur digitalisation en interne et de réduire leur accessibilité physique ou d'augmenter le télétravail… comme je dis c'est une boucle quoi. On a gagné 10 ans en un an quoi.

AC : Maintenant j'ai juste une dernière question : avez-vous parfois des contacts, des demandes venant de travailleurs frontaliers ?

TM : Pas dans le secteur bancaire. J'en ai eu dans mon autre fonction pour la CP 200 parce qu'avec le Luxembourg notamment il y a… la question du télétravail est un petit peu compliqué au niveau fiscal quoi. Bon, pendant la crise ces gens-là ont télétravaillé énormément, ils ont full télétravaillé donc entre guillemets leur lieu de travail restait Luxembourg mais une fois que l'on va redevenir à la normal, le nombre de jours va être limité à nouveau quoi. Et donc ces personnes-là aussi ce sont rendu compte que le télétravail était un avantage et donc rester au Luxembourg, continuer à faire les trajets et… ouais la question va se poser. Bon pour le moment il y a encore un petit peu de… on est encore dans une période tampon on va dire ça comme ça mais oui, ça va se poser… avec les autres pays c'était moins… on a eu quelques français qui se demandait comment ça se passait quand on devait passer la frontière, faire des tests, … mais c'était un minimum de gens donc dans les entreprises c'était facilement réglé quoi. si quelqu'un habitait à l'étranger, aux Pays-Bas… s'ils devaient rester en télétravail et pas revenir un jour par semaine… ça s'est surtout posé quand il y a eu le retour à une partie de présentiel où là on a eu certains cas Adhoc pour des gens comme ça car c'était plus difficile pour eux de passer la frontière ou de venir… ou parce qu'ils venaient de des zones où les règles n'étaient pas identiques… mais il y a eu des cas comme ça, il y a aussi eu des gens qui avaient peur de revenir un jour parce qu'ils habitaient avec une personne très très à risque et qui ne pouvait pas être vaccinée pour une raison ou une autre et on a trouvé des solutions pour tous ces gens-là donc les travailleurs frontaliers n'étaient pas spécialement un problème différent.

AC : Donc il n'y avait pas de demandes particulières liées au fait que ces personnes soient des travailleurs frontaliers ?

TM : Non et puis il n'y en a pas beaucoup dans le secteur bancaire quoi. Je n'ai pas beaucoup de Luxembourgeois qui viennent travailler en Belgique. C'est plutôt dans l'autre sens. Et le belge qui travaille au Luxembourg c'est entre guillemet pas mon problème parce qu'il ne dépend pas de la concertation sociale belge, de syndicats belges, … On a eu des questions mais c'est plus des gens qui étaient détachés… mais de nouveau ils étaient détachés donc ils avaient un contrat Luxembourgeois donc c'était plutôt pour voir à quoi ils devaient s'attendre s'ils revenaient travailler en Belgique en matière de rémunération, quelles allaient être les différences… et elles sont importantes de par la taxation par exemple.

AC : Oui c'est vrai qu'il y a très peu de personnes du Luxembourg qui viennent travailler en Belgique, c'est plus dans l'autre sens.

TM : Oui, c'est ça. C'est ça mais beaucoup de belges qui travaillent au Luxembourg et qui ont pu télétravailler vont se poser la question. Je ne sais pas, je ne connais pas bien mais c'est… ça a légèrement augmenté le nombre de jours, ce n'est pas énorme le nombre de jours que l'on peut faire… il y a un accord fiscal pour le télétravail, c'est vraiment à ce niveau-là que ça se joue. Pendant la crise et je pense que c'est maintenant… bon c'est prolongé de mois en mois mais je ne sais pas, il faut regarder exactement… pour dire que si vous devez travailler depuis le domicile, c'est pas pris en compte pour des jours prestés dans l'état de résidence au niveau fiscalité pendant la crise Covid, mais une fois qu'on sera sorti de cette crise, qu'on aura plus cet accord-là, on va retomber à je ne sais pas… je pense que c'était 24 et que c'est devenu 30 ou 35 jours… je ne connais pas ça par cœur mais il faut regarder… il y a un nombre de jours de télétravail limité quoi… donc à moins d'un autre accord fiscal quoi. Mais à long terme, je ne suis pas sûr que ça peut tenir quoi… qu'il va y avoir le droit pour un Belge d'aller travailler au Luxembourg et de travailler à domicile quatre jours quoi en étant taxé comme luxembourgeois, ça ne va pas passer. C'est vraiment au niveau fiscalité… qu'il y a un frein. Et donc je ne sais pas comment une entreprise luxembourgeoise qui va après la crise avoir la même logique que les banques belges… par exemple, c'est-à-dire que maintenant on prévoit 50% de places chez nous donc chacun reste trois jours à domicile donc quel va être le traitement d'un travailleur belge… est ce qu'on va lui dire « bah tu dois respecter les mêmes règles, c'est-à-dire trois jours chez toi et tant pis pour la fiscalité de ces jours-là, tu seras moins bien… tu gagneras moins en net quoi »… je ne sais pas comment elles vont gérer ça. Ça sera un autre débat et de

nouveau ce n'est pas mon domaine, ce n'est pas moi qui aie les impacts quoi. C'est plutôt au niveau de la fiscalité. Mais ça c'est un débat intéressant.

AC : Voilà, je n'ai plus de questions. Je vous remercie pour le temps que vous m'avez accordé.

MADAME X – REPRESENTANTE D'UNE ORGANISATION PATRONALE BELGE

N'ayant pas eu la possibilité d'enregistrer cet entretien, j'ai uniquement pu prendre quelques notes des réponses de la personne interrogée.

Selon elle, le secteur des banques fait partie des secteurs les moins impactés par crise du Covid 19 en matière d'adaptation au télétravail car le télétravail était déjà bien présent dans le secteur avant la crise sanitaire. Le réel changement avec la crise sanitaire et les différents confinements, pour le secteur des banques, est le passage au télétravail obligatoires tous les jours. Étant donné que les banques étaient considérées comme faisant partie des « secteurs essentiels », il n'était pas possible de suspendre leurs activités lors des confinements. Quand le gouvernement a instauré le télétravail obligatoire, les entreprises du secteur bancaire ont du rapidement mettre à jours les outils informatiques disponibles pour répondre aux besoins des télétravailleurs. En effet, il était important de s'assurer d'avoir une puissance informatique suffisante pour que tous les télétravailleurs puissent travailler depuis chez eux en même temps sur les différents logiciels. De plus, il était plus que nécessaire de mettre en place des mesures supplémentaires pour garantir une bonne sécurité des dossiers traités par les télétravailleurs. Avant la crise, lorsqu'un dossier plus sensible, plus confidentiel devait être traité, il était préférable de le faire en agence où la sécurité informatique était plus sure. Mais avec le confinement, il était impossible pour les travailleurs de se rendre en agence, c'est donc pour cette raison que la sécurité des données a été adaptée pour les télétravailleurs.

Elle m'explique ensuite qu'avec le Covid, le télétravail qui est de base réalisée sur base volontaire est rendu obligatoire par la Convention Collective de Travail n°149. D'un point de vue juridique, c'est la première fois que l'Etat intervient directement pour rendre le télétravail obligatoire.

Avec le télétravail obligatoire, les relations de travail ont été fortement impactées. En effet, les employeurs n'avaient pas d'autres choix que d'avoir une confiance presque aveugle vis-à-vis des télétravailleurs et de la bonne exécution de leur travail.

Un autre domaine qui a été fortement impacté par ce télétravail « forcé » est la conciliation vie privée/ vie professionnelle. En effet, lors des différents confinements, les écoles, les crèches, … étaient fermées donc les parents n'avaient pas d'autres choix que de garder leurs enfants tout en télétravaillant. Le télétravail pendant le confinement et pendant la crise sanitaire n'est définitivement pas le même télétravail que celui vécu avant la période du Covid.

Au niveau légal, dans la majorité des banques, il existait déjà un cadre au télétravail qui était par exemple réalisé 2 à 3 jours par semaine. Avec le Covid, ce cadre légal déjà existant a uniquement été modifié pour correspondre davantage aux nouvelles mesures gouvernementales. Pour le secteur des banques, le CCT 149 est principalement supplétives car le télétravail était déjà bien mis en place avant le Covid.

Pendant cette période de télétravail obligatoire, les entreprises du secteur des banques ont reçu de la part des organisations patronales, un guide de « best practices » qui a fourni différents conseils aux employeurs du secteur par rapport aux différents outils informatiques, par rapport aux heures de travail, …

Pendant la crise sanitaire, très peu d'absentéisme a été relevé dans le secteur. En effet, même si certains travailleurs étaient malades (que soit du Covid ou d'une autre maladie), ils continuaient à télétravailler.

Actuellement, il y a un désir de retravailler la CCT 85, celle qui concernait le télétravail avant la création de la CCT 149, car il y a des changements au niveau des habitudes et des envies de télétravail. La CCT 85 sera donc revue quand la situation sanitaire sera revenue à la « normale » et que le télétravail sera de nouveau réalisé sur base volontaire. L'idée principale est de permettre d'avoir beaucoup plus de flexibilité quant aux jours de télétravail autorisés dans les entreprises.

Avec la crise, certaines personnes se sont rendu compte qu'elles aimaient beaucoup le télétravail alors que d'autres se sont rendu compte qu'elles n'aimaient pas cela car elles avaient besoin de plus de contacts, de plus d'espace, … ou car leurs situations familiales ne leur permettent pas d'être efficaces dans leur travail.

La crise sanitaire a permis de montrer les avantages du télétravail aussi bien aux travailleurs qu'aux employeurs. En effet, comme dit précédemment, les employeurs se sont rendu compte qu'il était possible et faisable de garder toute la sécurité et la confidentialité présente lors du travail en agence même lors du télétravail.

Les employeurs ont également revu leur conception du travail. Ils ont pu se rendre compte qu'il n'était pas nécessaire d'avoir de grands bureaux, de grandes agences, de grands parkings, … si finalement il n'y avait qu'une partie des travailleurs présents en même temps physiquement à l'agence. La crise sanitaire a donc également eu un impact sur la vision du travail et sur son organisation générale.

Actuellement, le télétravail n'est plus obligatoire mais il y a toujours un guide générique qui donne des précautions et des conseils pour gérer au mieux la crise sanitaire sur le lieu de travail comme le respect des distances de sécurité entre les travailleurs.

En cette crise sanitaire, la responsabilité des employeurs a été mise en avant. En effet, l'employeur est juridiquement responsable de la santé des travailleurs et des télétravailleurs. Il est donc de son devoir de protéger les travailleurs en période de pandémie. D'un autre côté, un employeur ne peut légalement pas interdire à un travailleur de venir travailler. Il est aussi assez compliqué pour l'employeur de surveiller tous les travailleurs pour vérifier le port du masque, le lavage des mains, les distances, …

Les objectifs sont principalement communs entre les syndicats et le patronat car tous veulent le bien-être et la protection de la santé des travailleurs. Les seuls désaccords qui existent sont assez minimes et le climat est assez calme entre tous les acteurs de la concertation sociale du secteur.

Les mesures à prendre en période de crise étaient aussi bien pour les télétravailleurs que pour les personnes qui ne savaient pas faire de télétravail comme les personnes de l'accueil, du service client, … Une seule personne pouvait être présente à l'agence pendant le confinement et il était parfois compliqué de tout gérer seul à l'agence.

La principale revendication des employeurs, pendant le Covid était que les autorités aient une vision plus claire et qu'ils se rendent bien compte de qui doit être en télétravail tout le temps et de qui peut travailler à l'agence.

La principale revendication des travailleurs pendant le Covid était d'avoir plus de clarté dans les mesures pour savoir comment le télétravail et le travail en général était organisé dans chaque entreprise. Les travailleurs voulaient donc avoir plus de cadre, ils voulaient que tout soit davantage formalisé.

MARTINE MORTIER – FGTB ET MARJORIE LION – DELEGUEE SYNDICALE CHEZ BNP

AC : Pouvez-vous juste faire une petite présentation de vos noms, prénoms, âges et votre fonction ?

ML : tu commences ? allez je commence

ML : donc je m'appelle Marjorie Lion, quarante-sept ans presque quarante-huit. Je ne suis pas belge je suis française j'ai débarqué il y a vingt-cinq ans pour trouver du boulot je suis rentré à la CGER à l'époque comme stagiaire ONEm et puis finalement je suis restée. Voilà concours de circonstances qui m'échappe totalement mais donc je suis restée et aujourd'hui depuis deux mille huit je suis délégué syndical au conseil d'entreprise CPTT, DS, DSL je ne sais pas si ce sont des notions qui te parle. Voilà et depuis maintenant je pense six ans je suis coordinatrice de l'équipe SETCA bruxelloise à l'intérieur de Bnp Paribas Fortis.

AC : Donc vous travaillez sur Bruxelles ?

ML : Et en télétravail.

MM : Je suis Martine Mortier j'ai bientôt soixante ans. Donc j'ai commencé à travailler dans le secteur financier en assurance principalement je suis assureur de formation en mille neuf cent quatre-vingt-neuf. Et j'ai été délégué d'entreprise pendant une saison. Puis animatrice et enfin déléguée animatrice au SETCA fédéral pendant six ans. Et ensuite j'ai quitté le monde des assurances pour entrer définitivement dans le monde syndical et donc j'ai travaillé ici à la classification de fonction pendant un an au SETCA fédérale et ensuite j'ai été pendant neuf ans secrétaire permanente à Bruxelles pour le secteur finance et ensuite je suis revenu ici pour la classification de fonctions toujours pour le secteur finance mais aussi je m'intéresse de plus en plus à la rémunération et au Bench mark parce que je vois que c'est ça qui prend le pas d'ailleurs sur tous les systèmes de classification et donc voilà donc je fais ça maintenant depuis plus de dix ans. C'est mon parcours donc j'ai quand même de la bouteille dans le secteur des finances mais il faut avouer qu'au niveau européen moi j'ai par exemple, votre comparaison avec le Luxembourg, j'ai très difficile à vous répondre.

AC : Il n'y a pas de souci c'est plus sur la Belgique et puis j'ai aussi contacté des organisations équivalentes au Luxembourg pour avoir aussi des informations.

Pourrais-je avoir un peu votre avis sur comment se déroulait la concertation sociale dans le secteur avant qu'on ne parle du covid ? Avant qu'il n'y ait toute cette crise, comment

était l'ambiance ? Comment était les réunions ? combien de temps ça durait ? Vraiment vos ressentis par rapport à ça ?

ML : Alors juste pour voir un peu comment on fonctionne si on parle du secteur peut être que toi tu peux en parler plus que moi et moi je peux étayer avec des exemples par rapport à Bnp parce que bon je connais un peu le secteur mais tu le connais mieux.

MM : Donc on va commencer par les commissions paritaires parce que c'est là où se passent les négociations tous les deux ans au niveau des banques et des assurances. Alors il y a une différence quand même de mentalité entre les banques et les assurances c'est clair et ça depuis toujours. Ça tend à s'amenuiser quand même mais bon il reste des différences quand même notables c'est que les banquiers n'ont aucune confiance entre eux donc ils font tout individuellement banque par banque il ne désire pas de concertation au niveau d'un secteur ou le moins possible donc c'est avoir un cadre minimum et tout le reste est négocié dans la banque même avec les délégations internes. Pourquoi ? Parce que c'est une guerre permanente entre eux, et donc ils ne veulent pas qu'il y ait une banque qui puisse décider pour l'autre ou quoi que ce soit donc parce qu'il reste très concurrentiel entre eux. Ils se chipent si on peut dire ou se volent les talents et donc il y a beaucoup de volatilité dans le personnel et donc ils sont très prudents par rapport à ça on n’avance pas vraiment au niveau du secteur.

Cependant en assurance il y a toujours une volonté d'avoir quand même des accords de secteur pour l'ensemble des assureurs. Ces derniers temps c'est plus difficile parce que là aussi il commence à avoir pas mal de concurrences et donc ils tendent aussi plus vers un accord-cadre comme dans les banques. Ils regardent de plus en plus ce qui se passe dans les banques parce que bon on a des compagnies qui font de la banque aussi évidemment et donc il y a des ponts entre eux et ça commence à tout doucement percoler chez eux aussi.

Et donc les négociations, on élabore un cahier de revendications en front commun avec les autres organisations syndicales et le premier point ce sont les salaires mais étant donné la loi de nonante six et la marge, on ne peut pas discuter beaucoup puisqu’elle n'est plus indicative elle est obligatoire.

Et puis y a le temps de travail il y a la sécurité d'emploi qui sont quand même des choses importantes aussi qu'on négocie au niveau des secteurs.

Mais il est vrai que les négociations deviennent de plus en plus difficiles.

AC : Parce que justement les banques ne veulent pas, ils n'ont pas ce souhait de négocier vu qu'ils veulent tout faire en interne, c'est ça ?

MM : Il y a un DRH qui disait ça il y a très longtemps chez axa : « moi je dois donner plus aux actionnaires. Les actionnaires ils en veulent toujours plus alors moi je n'ai pas d'autres marges que de diminuer l'emploi ou diminuer les salaires. Parce que là ce qui fait l'ajustement c'est la masse salariale ». Partout on voit qu'on essaie de raboter sur la masse salariale et jusqu'au moment où ça va devenir invivable mais les exigences sont très fortes il faut savoir que les métiers en assurance et en banque sont des métiers où on demande quand même des compétences qui sont des compétences assez élevées mais on ne veut pas payer. Et donc qu'est ce qui se passe ? C'est que les jeunes vont peut-être rester un petit peu pour se faire une expérience puis ils vont partir et donc c'est tout le temps comme ça et c'est très difficile.

ML : Alors je rejoins un peu Martine ; Bnp c'est la première banque du pays. Ça reste un argument comme un autre mais dans la philosophie où la direction aborde la concertation sociale ils savent qu'ils sont la première banque du pays et donc il y a des choses qu'ils acceptent de discuter au secteur quand ça ne coûte rien c'est comme ça pour le reste il préfère avoir des CCT maisons, des discussions maison et donc Bnp est un curseur important en tout cas au niveau bancaire. Je ne parle pas des assurances mais au niveau bancaire. Donc nous à l'intérieur de la banque on négocie énormément on a une kyrielle de CCT qui sont négociées chaque année parce que ce sont des CCT maison donc ça prouve ce que dit Martine. En fait c'est vrai en tout cas pour la première banque du pays jusque quand je ne sais mais pour l'instant c'est encore le cas donc il y a de la concertation sociale à l'intérieur de la banque. Mais parce qu'elle est la première banque et que ça ne l'intéresse pas de négocier au niveau secteur et qu'elle préfère avoir quelque chose en interne c'est plus facile de négocier avec l'historique qu'on a parce qu'on est le fruit d'une fusion voilà donc pour la direction c'est plus facile comme ça je pense.

AC : Est-ce que vous avez l'impression qu'il y'a eu un impact avec la crise sur comment se déroule la concertation sociale ? comment se déroulent les réunions ? L'ambiance ? Aussi peut être que c'est moins chaleureux que ça pouvait l'être ? Je ne sais pas trop mais là peut être qu'avec la crise vu le port du masque, la distance, ça a eu un impact dessus ?

MM : C'est vrai que la digitalisation dans le secteur des finances était déjà en route depuis longtemps et ça a un impact clair et évident. Quand on est en réunion physique, il y a des attitudes et il y a ce qu'on dit puis l'attitude, ce que dit mon geste par exemple. Voilà ce qu'on n'a pas évidemment lorsqu'on fait des réunions digitales. En plus en réunion digitale il faut

soulever la petite main pour avoir la parole. Comme par hasard il y a des slides qui passent très vite et puis on ne voit pas la petite main et puis il faut remettre la petite main et puis il faut retourner au slide précédent, ce qui parasite un peu les discussions.

Et je remarque quand même, je peux remarquer ça au niveau de la classification de fonctions aussi qu'il y a des choses qui passent plus facilement quand les réunions sont digitales parce que on n'a pas le réflexe même d'interrompre. En réunion physique de temps en temps on est énervé on dit « maintenant stop quoi c'est bon moi j'interromps parce que je ne suis pas d'accord ». En réunion digital ça ne passe pas et alors c'est oui mais attendez, toi tu as d'abord demandé la parole et puis toi et tout est très policé tout est très lisse ça arrange les employeurs surtout les employeurs parce qu'eux font passer des choses qui quelquefois passent parce qu'on n'a pas été attentif parce qu'on était occupé à autre chose ce qui ne passerait pas en physique.

Alors au niveau de la cohésion du groupe c'est néfaste aussi. Parce que la cohésion d'une délégation syndicale lorsqu'elle n'est pas physiquement ensemble elle se perd et on se retrouve quelquefois devant beaucoup d'écrans noirs ce qui est assez perturbant enfin moi ça me perturbe et donc j'ai l'impression de parler à un mur. Oui tout ça fait en sorte que la concertation est mise à mal.

AC : Et vous pensez qu'il pourrait avoir un retour à la normale après ? Qu'on puisse y revenir quand la crise sera passée ? Parce qu'on aura toujours le covid et il sera toujours là mais il y aurait plus un retour à la normale que tout le monde reviendrait plus dans les réunions présentielles. Vous pensez que ça pourra revenir comme avant ?

MM : En tous les cas nous on insiste pour en avoir en présentiel du côté syndical. Au niveau du secteur ça recommence on commence à avoir des réunions en présentiel parce qu'il faut savoir aussi qu'au SPF donc ils n'étaient pas demandeurs. Étant donné que dans les salles ils ne savaient pas ouvrir les fenêtres rien du tout et donc pour eux c'était dangereux. Et donc maintenant ça s'assouplit un petit peu donc on a de nouveau des réunions en présentiel cependant en classification de fonctions par exemple il y a le pli qui est pris de rester en digital. On essaye mais il faut aussi que les autres organisations syndicales emboîtent le pas parce qu'il y a certaines organisations qui trouvent ça quand même très pratique de ne plus devoir se déplacer évidemment.

ML : Alors moi je vais rajouter peut-être une strate parce que chez Bnp la concertation sociale elle est aujourd'hui hybride c'est à dire que effectivement avant le covid on était déjà fort avancé dans le télétravail donc là je rejoins parfaitement Martine et puis du jour on a dû faire toutes

nos réunions à distance sans caméra parce que la caméra mangeait beaucoup de bande passante et que pour la banque ce n'était pas possible d'augmenter le débit donc on a fonctionné sans caméra donc il y a des délégués qui se sont plains parce qu'être à distance c'est compliqué.

Il y a d'autres délégués dont moi, moi je m'en fous complètement quand je dois intervenir je ne lève pas ma main j'interviens enfin voilà ça dépend un peu de l'aisance de chacun, de l'expérience précédente quand on a un jeune délégué c'est peut-être plus compliqué de s'insérer ça dépend de la taille de la réunion. Il y a parfois des petites réunions en petit comité où c'est plus facile et puis il y a des gros comités comme on a des CPPT avec soixante délégués. Bon là il faut lever la main c'est effectivement plus hiérarchisé donc là Martine a raison il y a des trucs qui passent plus vite.

Pour d'autres réunions évidemment il y a la gestuelle corporelle, la façon dont les gens font la tête ça donne beaucoup d'indications aux syndicats. Cependant pour ce qui se passe aujourd'hui chez Bnp nous on est demandeur de garder des réunions hybrides pourquoi parce qu'il y a une organisation du travail qui s'est installée au siège de la banque. Où en fait on a un nouveau siège social avec cinquante pour cent de ratio de place et donc les délégués qui sont encore dans les services et qui ont des réalités professionnelles où ils doivent venir certains jours avec leurs propres équipes en dehors du syndicat et donc s'il n' y a pas de réunions hybrides ça veut dire que les déléguées syndicales doivent courir tout le temps pour participer aux réunions pour être présents et donc ils sont beaucoup plus souvent présents sur site physiquement que leurs collègues qui sont en télétravail donc ça crée une discrimination. Donc c'est à deux niveaux. Voilà évidemment on a quelques délégués temps plein qui ne sont pas dans ces réalités-là. Mais la vérité c'est que pour les délégués normaux, on va dire ça comme ça, ils doivent venir sur site certains jours et s'ils doivent venir en présentiel pour les réunions syndicales avec la direction ça veut dire qu'ils peuvent venir tous les jours quoi parce que chez Bnp on est très consommateur de réunion. On en a très souvent pour tout. Il y a des commissions techniques et il y a des réunions officielles. Alors je ne sais pas comment ça se passe dans les autres banques, c'est ça la difficulté.

AC : Mais tout dépend peut-être de la taille ?

ML : Et de l'historique, un peu de comment on fonctionne.

MM : Par exemple hier j'ai rencontré une déléguée de chez axa assurance qui m'expliquait que c'était télétravail full time et qu'il se voyait une fois par mois et qu'elle s'en plaignait très forte parce qu'elle disait : « On n'a plus du tout de contact avec les autres ça arrange très bien la

direction ». Elle dit : « Moi personnellement ça me va pas du tout et même au niveau professionnel c'est très difficile ». Donc voilà mais bon il y a une économie de place, il y a des économies de tout quand on est chez soi on chauffe chez soi l'électricité c'est chez soi.

ML : On est seul devant les responsabilités avec un sentiment un peu de solitude.

MM : Il n'y a plus d'échanges entre collègues, il n'y a plus de convivialité. Et donc elle n'était vraiment pas bien et ça se voyait même physiquement.

ML : Maintenant pour la gestion d'équipe je vais aller un peu dans ce sens-là moi je coordonne Bruxelles. Les deux ans comme ça de confinement à gérer une équipe syndicale à distance quand on ne se voit pas beaucoup c'est parfois un peu compliqué même si on sait gérer soi-même son propre agenda, ses propres réunions. Après on se rencontre au niveau de la cohésion de groupe syndical. Pour avoir plus ou moins toutes les mêmes idées, dire d'aller dans le même sens. Avant d'aller à une réunion on a des réunions préparatoires et ça on se rend compte que les liens se sont distendus et ça c'est déjà une réalité quoi.

AC : Donc tout le temps faire à distance ne rend pas ça possible d'en reparler un petit peu avant de parler un peu après ?

ML : Non ce n'est pas possible. Même en le faisant en digital parce que nos préparations on le fait en digital, à un moment donné le fait de pas être dans le même espace on perd un peu le lien ou alors ça veut dire qu'il faut démultiplier les coups de téléphone et c'est épuisant.

Donc c'est pour ça que nous on demande les hybrides pour qu'on ait quand même toujours un peu ce mix où les gens peuvent être un peu chez eux mais où on peut se rencontrer quand c'est compliqué.

AC : oui, c'est compliqué. Je vois bien. Nous on avait cours aussi tout le temps pendant la période de crise en distanciel tout le temps même les profs le disait c'est compliqué, l'impression de parler quand vous disiez tout à l'heure, de parler à un mur on ne voit pas il n'y a pas d'interactions et pendant le cours pas de question et voilà c'est fini.

ML : Et alors un dernier élément je m'en suis rendu compte dans le fait qu'on introduise des points vous savez dans les organes on doit rentrer un ordre du jour donc on doit poser des questions à la direction en disant on veut aborder ce point-là on veut aborder ce point-là donc on doit se rassembler mais comme on n'est plus en collectif on était en confinement en fait moi pour les DS je n'avais plus de points les derniers mois je n'avais plus de points à rentrer parce qu'en fait avec les collègues du reste de la banque on n' avait plus de contact suffisant pour dire

de rentrer et nourrir un organe important qu'est la DS quoi et là on se dit il est quand même temps de rentrer.

C'est vrai qu'en CCPT ça allait parce que le fait qu'il y a du stress voilà les gens nous contactent quand même donc on n'a pas perdu le lien avec les gens.

Cependant pour la DS qui concerne plus l'organisation du travail qui concerne le plus l'application des règlements tout le monde était chez soi et donc voilà ça manquait un peu de lien. Donc il y a à boire et à manger en fait.

AC : Parfait. Maintenant plus par rapport au télétravail. Est-ce que vous avez remarqué vraiment des différences au niveau de ce que les travailleurs ou les employeurs voulaient ? Avant par exemple les gens se contentaient d'avoir un ou deux jours par semaine puis après il y a eu le télétravail à cent pour cent. Est-ce que vous remarquez que maintenant il y a vraiment eu un impact sur le fait que les gens veulent beaucoup plus télétravailler ? ou peut être beaucoup moins parce que ça ne leur a pas plu ? Est-ce qu'il y a vraiment une grosse différence par rapport à la crise ?

ML : Je peux commencer si tu veux. Chez Bnp donc le télétravail existe depuis 2012, 2013, janvier 2013 donc avec beaucoup de difficultés à mettre en place au départ aux entités centrales donc ça concerne à peu près sept mille personnes.

Ce n'était pas un frein qui venait du personnel ce n'était pas un frein qui venait de la direction mais de l'intermédiaire donc des hiérarchies locales, des managers et des team leaders ce qu'on appelle les team leaders qui faisaient beaucoup de résistance sur le fait de ne pas voir leurs gens comme ils disaient car dans télétravail, il y a plus de télé que de travail. C'était un peu l'idée et puis au fur et à mesure des années voilà c'est rentré un peu dans les mœurs.

Voilà à part quelques poches de résistance globalement on avait accès au télétravail il y avait un droit d'un jour semaine et avec la possibilité d'un deuxième jour semaine si le manager était d'accord donc c'était vraiment rentré dans les mœurs puis le confinement est arrivé en mars 2020 et donc on a tous basculé, donc les sept milles en télétravail non-stop donc ça s'est relativement bien passé. Aujourd'hui ce qui se passe après coup c'est que la direction a fait construire un nouveau siège social qui lui a coûté quand même quelques centaines de millions euros avec un ratio de place à cinquante pour cent donc le télétravail fait partie à intégrant de l'organisation du travail mais la banque, je pense qu'il doit y avoir un peu de ça, je dis peut être des hypothèses un peu au hasard mais elle a investi quand même pas mal dans ce bâtiment et il

faut que les gens viennent parce que sinon ce bâtiment ne sert à rien voilà il y a un peu de ça et donc aujourd'hui c'est la banque qui freine le nombre de jours de télétravail.

Le personnel voulait au minimum trois jours de télétravail/ semaine et venir deux jours au bureau et la banque voulait deux jours de télétravail et trois jours sur site. Voilà donc l'inverse donc on a été obligé nous organisations syndicales de dire écoutez votre personnel veut trois jours de télétravail.

La banque a dit non donc ils ont coupé la poire en deux et donc on doit faire trois jours une semaine de télétravail et puis la semaine suivante deux jours, le personnel n'est pas content et nous on est entre les deux.

Et comment prêcher pour dire de non plus par rompre le collectif parce que trois jours de télétravail semaines c'est quand même beaucoup l'air de rien pour la construction du collectif. Donc voilà on en est là on est dans ce cas mi-figue mi-raisin ou les gens doivent aller et venir et avec toute la difficulté d'organiser pour les managers. Je n'aimerais pas être à la place de dire voilà j'ai une équipe de cinquante personnes j'invente il y en a autant qui doivent venir et quand avec le nombre de ratios de places qu'il y a comment je les fais venir quel jour parce que je dois prévoir des jours collectifs pour que tout le monde puisse se voir et qu'on puisse échanger. Et le fait de les laisser gérer leur temps en télétravail.

AC : C'est toute une autre organisation de dire toi tu peux venir tel jour parce que pas de place pour tout le monde, ...

ML : Avec tous les excès que ça peut donner, c'est exactement ça, avec des managers qui sont très directifs en disant tout le monde vient tel jour tel jour tel jour puis des managers qui disent vous faites ce que vous voulez quoi.

AC : Et puis tout le monde viendra le lundi et il n'y aura personne les autres jours.

ML : Oui c'est ça

AC : C'est plus compliqué aussi vu que vous avez un nombre de places limité donc tout le monde ne peut pas être là en même temps.

ML : Nous avons un outil de réservation parce que depuis octobre on a un outil de réservation pour dire je viens tel jour tel jour pour réserver une place de bureau.

MM : C'est chouette. Et les places de parking ?

ML : Les places de parking sont limitées. Chez Bnp on doit venir en transport en commun ils ont limité déjà depuis quelques années.

AC : Et c'est facile d'accès quand même ?

ML : C'est à côté de la gare centrale quoi.

AC : A Bruxelles tout est facile ?

ML : On n'est pas les pires je pense dans le milieu bancaire.

MM : Alors d'un point de vue plus général alors on se penche quand même beaucoup sur le télétravail et les implications au niveau d'organisation du travail parce qu'on se rend compte que des personnes un peu privilégiées, je dirais qui ont la place qui ont un bureau aménagé qui ont un jardin peut être et qui peuvent séparer le privé du professionnel sont plus à l'aise en télétravail que des personnes qui vivent dans un petit appartement avec des enfants qui courent partout avec une petite terrasse sans jardin. Et là aussi ça devient vraiment très difficile surtout si dans le couple il y a le mari, il y a la femme et qu'ils sont tous les deux en télétravail.

Et donc on a vu ça pendant le covid il y avait des personnes qui pétaient les plombs. Donc on se penche un peu là-dessus on se penche aussi sur le fait de dire de plus en plus les employeurs mais Marjorie pourra le dire veulent payer pour la performance, plus sur base d'un barème nous on est toujours défendeurs d'un barème eux pas et donc c'est quand même plus facile avec le télétravail de dire voilà tu as un objectif tu fais comme tu veux tu travailles le jour la nuit le week-end on s'en fiche l'objectif il doit être atteint un tel moment et tu seras payé si ton objectif est atteint à cent pour cent, s'il est atteint à nonante-cinq pourcent, tu as nonante-cinq pour cent, s'il est atteint quatre-vingt-trois , tu as quatre-vingt-trois pourcent. Ça me fait penser un peu au dix-neuvième siècle où les gens travaillaient chez eux et donc ils étaient payés à la pièce. Ils donnaient autant, ils avaient et ils ne donnaient pas ils n'avaient pas.

Ce sont quand même les organisations syndicales certainement les organisations socialistes qui ont dit il faut s'organiser il faut mettre les gens ensemble justement pour éviter cela et pour qu'on ait un salaire par rapport à notre force de travail que l'on donne donc les heures que l'on donne à l'employeur. Avec cette nouvelle organisation on revient un petit peu à la philosophie du dix-neuvième siècle.

Mais le problème c'est que ce message là le faire passer parmi les gens et les plus jeunes c'est difficile. Parce qu'ils disent c'est quoi ces ringards de syndicalistes qui reviennent avec leur truc du dix-neuvième siècle. Franchement cela n'a ni queue ni tête, c'est très moderne de dire qu'on

est payé à la performance et c'est vrai ceux qui ne travaillent pas tant pis pour eux ou ceux qui ne savent pas suivre qui sont malades tant pis pour eux. Moi je suis plus fort et je vais montrer que et je vais avoir cent vingt pourcents de mon travail. Oui ça marche parmi le personnel.

Et en plus il faut savoir que les problèmes de mobilité effectivement sont très importants et donc c'est vrai que c'est un luxe quelquefois de pouvoir se lever une heure plus tard, ou de pouvoir conduire ses enfants à un stage et puis revenir et pouvoir aménager son temps de travail. Donc ça on sait qu'on ne peut pas être contre mais il va quand même falloir trouver un équilibre et cet équilibre-là n'est pas facile à trouver parce que je sais par exemple que la banque de New York c'est carrément cinq jours de télétravail, axa c'est pratiquement tout le mois sauf un ou deux jours par semaine et donc ça peut aller très loin. Je pense qu'il va quand même falloir revenir à quelque chose de plus équilibré.

AC : Entre deux, pas que du télétravail mais pas que du présentiel un peu comme avant la crise finalement vu que le télétravail était déjà bien implanté dans le secteur. Et donc vous me disiez par rapport au salaire, par rapport à la performance, j'imagine que ce sont beaucoup plus les employeurs qui veulent ça et que les travailleurs ils ne sont pas du tout d'accord avec ça et qu'ils n'apprécient pas de trop ?

ML : Alors nous on a le télétravail depuis 2013 donc je peux en parler. Les horaires, l'amplitude horaire pour du télétravail c'est six heures vingt-deux heures donc en tant que délégation syndicale négocier des horaires pareils parfois on est un peu schizophrène, il faut quand même bien se l'avouer mais on est pris entre nos valeurs et puis ce que veut le personnel, c'est toute la difficulté c'est un équilibre à maintenir.

Six vingt-deux heures avec l'idée qu'il y a une série de tâches à remplir ce n'est pas comme au bureau où quand on vient on a nos tâches à faire mais quelque part on est à disposition de l'employeur pendant huit heures de travail ici quand on est en télétravail on doit se mettre sur une table avec son manager avant de commencer le télétravail dire bon voilà quelles sont les tâches que j'aurai à faire et donc si elles sont faites en quatre heures, en six heures, en dix heures le manager il s'en fou.

Donc là où Martine a raison il y a un problème de comment on rétribue les tâches qui sont réalisées et alors si j'en fais plus comment je récupère ce plus ? Voilà donc c'est toute la difficulté et effectivement on a une population qui est plus jeune qui se fiche complètement. Moi je peux commencer à travailler à six heures et puis je m'arrête en plein milieu de la journée parce que je m'occupe de mes enfants puis je travaille le soir entre dix-huit et vingt-deux et là

on est mal pris parce que ce sont des horaires incommodes. Voilà c'est très compliqué de dire non à toute une population qu'on représente quand même, même s'ils ne sont pas affiliés chez nous.

Et d'un autre côté ne pas se perdre complètement dans des horaires et dans des objectifs à atteindre avec une rémunération qui est derrière, c'est très compliqué moi parfois j'ai été schizophrène.

AC : J'imagine que même au niveau de la communication ça pose un problème aussi si par exemple on doit échanger avec des collègues mais que le collègue préfère travailler plus l'après-midi alors que l'autre travailler plus le matin ?

ML : Non il suffit que l'employeur prévoie une plage horaire fixe en fait qui est prévu dans la CCT. Je suppose que c'est un peu comme ça dans toutes les boutiques chez nous il y a une plage horaire. Le matin il y a une plage horaire où chacun doit être accessible voilà.

AC : C'est bien organisé sinon c'est un peu plus compliqué de joindre ses collègues s'il nous répond « ah non moi là je suis en pause je ne peux pas répondre ». Tandis que quand on est au bureau de huit à seize ou huit à dix-sept, là on peut la joindre facilement alors quand elle est chez elle c'est différent.

ML : Mais c'est même un peu plus subtil que ça parce qu'en fait alors je ne sais pas comment ça se situe dans les autres banques mais chez nous on a Skype ou teams et alors on voit qui est là et qui n'est pas là en fait. Donc la RH certifie qu'elle ne se préoccupe pas de savoir si on est en boule rouge, en boule orange ou verte. Mais in fine même nous quand on doit joindre quelqu'un on se dit bon il en vert ou en rouge donc tout le monde le fait c'est horrible donc ils arrivent à quand même à suivre qui est présent et qui ne l'est pas.

AC : Et au niveau de la conciliation vie privée / vie professionnelle. Quand vous en parliez c'est un peu compliqué aussi parce qu'il y a eu une période où les écoles étaient fermées, les parents devaient garder tous leurs enfants et continuer de travailler vu que le secteur n'a apparemment pas fermé vu que c'était essentiel. Donc vous ne pouviez pas fermer. C'était plus compliqué ce n'est pas le même télétravail que comme maintenant quand on est seul chez soi alors que quand on a des enfants, plus des ados ou même en bas âge c'est compliqué aussi d'allier le travail et leurs présences ?

ML : C'est ce que Martine disait tout à l'heure, la difficulté c'est de savoir un peu. Tout le monde n'a pas un endroit voilà dédicacé confortable ergonomique et avec le calme à la maison alors

ici c'est le secteur bancaire donc ça veut dire qu'on a accès parfois à des applications qui normalement doivent être discrètes donc quand on est sur site dans les bureaux, l'organisation de l'espace fait que les membres du personnel peuvent avoir accès à des informations « touchy ». Quand on est à la maison l'employeur ne sait pas qui regarde l'écran.

Il y a aussi cette notion-là qui est derrière c'est assez compliqué donc tout le monde n'a pas accès au télétravail donc ça c'est une première chose et puis secundo la gestion de la vie de famille. En tout cas chez Bnp la question a souvent été reprise en disant le télétravail n'est pas fait pour garder les enfants. Maintenant que vous ayez des enfants ou pas d'enfants ce n'est pas notre problème.

C'est un peu vicieux quand même donc voilà c'est quelque part un discours de comment on dit : « faire l'autruche » mais ça apporte une expression un peu particulière on sait que ça existe et on n'en parle pas.

AC : C'est ça du moment que le travail est fait après…

ML : Voilà c'est la fameuse liste de tâches à réaliser où là on n'est pas à disposition de l'employeur mais c'est toi qui gères ton travail et ce que tu as réalisé pour ton manager c'est fait ou ce n'est pas fait.

MM : Par exemple si on prend le réseau du courtage, c'est l'effet inverse. Ils sont tous demandeurs de revenir en présentiel parce que ce sont des petits bureaux des petites équipes aussi soudées et ils ont plaisir à se revoir et là on a des demandes partout ils disent nous le télétravail on en a marre on en veut plus, on veut revenir au bureau.

Et aussi parce qu'ils ont un contact avec la clientèle qui est très étroit. Oui ils connaissent les gens et ce sont souvent pour les gens une question de confiance aussi très fort et il y a tout l'aspect commercial aussi. Et l'aspect commercial à distance ça ne marche pas ou très peu. Et donc là c'est l'effet plutôt inverse, les gens sont plutôt demandeurs de revenir, ils reviennent dans des bourses de courtier, ils reviennent au physique oui.

AC : En contact avec le client c'est vrai que c'est plus facile de lui téléphoner d'envoyer un mail …

MM : Et ce sont les plus petites structures évidemment on a beaucoup de bureaux de quatre cinq personnes voir dix personnes c'est déjà un bon bureau sauf les mastodontes comme Marsh, Leon et d'autres. Les structures sont beaucoup plus petites et donc tout le monde se connaît on devient un petit peu amis et ça redevient humain.

AC : C'est sûr.

MM : Et là, ils ne sont pas très demandeurs, peut-être une un jour par semaine ou deux jours par semaine mais vraiment deux jours c'est bien.

ML : Et c'est vrai que maintenant que tu me le dis parce que moi j'ai mon regard d'entité centrale enfin de siège administratif mais Karine si elle était avec nous le dirait, dans le réseau d'agences ils n'étaient pas aussi demandeurs que ça du télétravail donc c'est vrai qu'il y a une dichotomie entre les gens. Ça dépend de la sociologie évidemment.

Dans les agences ils n'ont normalement pas accepté le télétravail mais pendant la période du confinement ils en ont fait un petit peu et la banque a fini par lâcher un peu la bride parce qu'il y avait trop de monde en agence. Il y avait des visites de l'inspection sociale qui disait il y a trop de personnel dans l'agence et donc ils ont été obligés d'ouvrir un peu les vannes mais les gens n'étaient pas tellement demandeurs parce qu'il y a effectivement la partie commerciale. Qui dit partie commerciale dit prime derrière. Un salaire annuel variable qui est fonction des ventes qui sont réalisées donc les gens ils sont aussi dans un certain cadre financier donc s'il y a trop de télétravail, ils font moins de vente parce qu'effectivement ça ne marche pas à distance c'est plus compliqué donc il y a cette réalité-là aussi.

MM : Il y a aussi le fait que les gens qui travaillent dans les agences c'est souvent près de leur domicile c'est la proximité aussi, il y a moins de problèmes de mobilité.

Maintenant j'ai entendu à la radio et je pense que c'était avant hier que le premier courtier digital était en route en assurance. En tous les cas, on va voir ce que ça va donner. Si ça va changer les mentalités c'est bien possible aussi et que les gens vont faire comme on fait maintenant en e-commerce parce qu'il y a quand même un lien très étroit entre le commerce et le secteur financier. Comme il y a un e-commerce qui prend beaucoup d'ampleur il y aura peut-être un e-finance qui va prendre beaucoup d'ampleur. Ça on va voir dans les années à venir. Parce qu'effectivement il y a des nouveaux acteurs maintenant sur le marché. Apparemment ils sont très optimistes.

AC : Et vous pensez que la crise a eu un impact pour précipiter un petit tout ça ?

MM : Oui oui.

ML : Clairement c'est un fameux coup d'accélérateur oui.

AC : A plusieurs niveaux ? Par rapport à la digitalisation mais à d'autres niveaux aussi ?

ML : Oui, là enfin le fait d'avoir dû confiner du personnel et d'avoir dû travailler à distance ça a boosté les investissements dans les systèmes informatiques, dans la robotisation évidemment c'est clair.

AC : IL y a dû avoir des adaptations au niveau de l'informatique, j'imagine pour que tout le monde puisse travailler en même temps sur des logiciels assez particuliers ?

ML : Oui des logiciels propres à la banque, oui de fameux investissements., ça coûte beaucoup d'argent. Avec des pares-feux avec des enfin des firewalls. Des pares-feux parce qu'il y a le hacking qui est derrière dans le monde bancaire c'est costaud.

AC : Ce n'est pas la même protection qu'on soit chez soi ou qu'on soit à la banque ?

ML : Non en effet généralement les bugs qu'on a à la banque c'est généralement parce qu'il y a eu un gros hacking.

AC : Donc vous êtes souvent sujet à ça ?

ML : Oui c'est un vrai problème d'investissement et de risque pour les banques c'est pour ça que le fait de d'ouvrir des lignes de télétravail pour les gens qui sont dans les agences et dans les calls center c'est compliqué parce que ça démultiplie les portes d'entrée pour des hackeurs.

Donc là on est sur des comptes au siège central on a des services informatiques enfin des services des applications qui sont liées au compte mais c'est souvent de la consultation.

Alors évidemment il y a aussi le fait de pouvoir interagir sur les comptes internes et les comptes bancaires mais dans les agences ça veut dire qu'on est directement sur le compte du client ça veut dire que ce sont d'autres portes qui s'ouvrent et c'est beaucoup plus compliqué à ouvrir en télétravail donc en tout cas chez Bnp y a ce frein-là.

AC : Est-ce que vous avez remarqué au niveau des demandes aussi bien des travailleurs ou des employeurs d'avoir plus d'ordinateur disponibles, beaucoup plus d'investissement justement en informatique ou au niveau matériel ?

Ml : Il n'y a pas besoin d'avoir de demandes enfin en tout cas là où je suis, l'employeur fournit le matériel parce que si on veut que le personnel soit mobile il faut fournir le matériel.

AC : Surtout au niveau de la sécurité ?

ML : Oui parce qu'avant quand on a commencé le télétravail il y a longtemps en 2013 on pouvait faire du télétravail à partir de son pc privé mais ça mangeait de nouveau de la bande

passante c'était un peu compliqué à gérer donc en fait la banque a dit non c'est terminé. On va distribuer à tout le monde des pc portables ce qui a été le cas. Aujourd'hui on est en train de terminer le roll-out comme on dit donc même les gens d'agences commencent à avoir leur pc portable et on ne travaille qu'avec le pc portable et avec un VPN quoi qui sécurise un peu le tout. Je ne suis pas spécialiste mais c'est ce que j'ai compris.

AC : Est-ce que vous avez remarqué par exemple comme vous en parliez, il y avait plein de données un peu plus « touchy ». Est-ce que l'employeur demandait aux travailleurs de faire ce genre de chose en agence ou de le faire quand il n'était pas en télétravail et puis que maintenant ça devient un petit peu on peut faire de n'importe où ?

ML : C'est pour ça qu'il y a la liste qui est faite avec le manager avant de commencer le télétravail pour dire voilà quelles sont les tâches qu'on peut faire de la maison il y a un paquet de tâches qui sont télétravaillables, allez pour dire correctement et puis un paquet tâche qui ne se font pas en télétravail donc quand tu es en télétravail tu fais ce travail-là et quand tu es à l'agence ou même dans le service il y a une répartition qui est faite en bonne entente avec le manager c'est un peu le but.

AC : Oui c'est sûr.

ML : Au fur et à mesure la robotisation permet de digitaliser le reste pour permettre de plus en plus de télétravail. Nous on a quand même un responsable financier qui nous a dit il y a dix jours que la robotisation permettait de pallier le staffing qu'on ne trouvait plus. On a passé une étape bien sûr heureusement qu'il y a des robots pour remplacer les membres du personnel !

AC : Est-ce que vous sauriez par exemple m'expliquer pour vous ce qui serez la revendication principale des travailleurs par rapport au travail pendant la crise. Ce qu'ils voulaient vraiment ? Ce qui était hyper important pour eux, ce qu'ils demandaient beaucoup ?

ML : Je vais parler vraiment que pour Bnp. Alors évidemment en gardant à l'esprit que quand on vient voir un délégué syndical ce n'est pas pour dire qu'on est content parce qu'il y a ça aussi généralement. À part ceux qu'on croise fortuitement dans les couloirs avec qui on papote généralement quand on nous appelle c'est pour dire que ça ne va pas.

Dans la perspective de se remettre post covid dans un rythme de travail un peu normal moi tous ceux que j'ai eu et je pense que notre délégué autour de la table dira la même chose tous les contacts avec les membres du personnel pour dire je ne veux plus revenir au bureau.

C’est pour ça que je dis qu’on est parfois un peu schizophrène parce que c'est difficile à expliquer aux gens « non tu dois revenir ». Donc la grande majorité des gens disent mais j'ai travaillé pendant deux ans de la maison ça s'est bien passé. Alors oui il y a eu des couacs informatiques oui parfois je me suis senti un peu seul mais je ne vois pas pourquoi je referais soixante kilomètres pour venir travailler ou alors une fois par semaine ou deux fois grand maximum. Voilà la majeure partie des gens que moi j'ai côtoyé c'est un peu ça des remontées à mon grand désespoir.

AC : Vous n’avez jamais eu des gens qui n’aimaient pas du tout le télétravail et qui ne voulaient pas du tout en faire qui ont très mal vécu cette période de crise ?

ML : J'en ai eu un ou deux, oui c'est vraiment minime.

MM : Moi j'ai difficile à dire, là où je pense ou j'ai entendu un petit peu et dans d'autres secteurs aussi ce sont surtout les jeunes qui ont commencé qui n’ont vu personne ni un collègue ni un RH ni personne qui ont besoin d'être guidés quand même quand on commence. Ceux-là ont quand même très dur. Donc eux étaient plutôt demandeurs d'avoir un coaching ou quelque chose mais les gens qui étaient bien assis dans leur fonction beaucoup moins.

AC : Oui j'imagine que ça doit être compliqué d'arriver quelque part et ne pas avoir de contact, ne pas savoir à qui se référer, si on a un souci on ne sait pas …

MM : Et on se sent très seul.

AC : J’imagine que ça doit être compliqué.

ML : On a trois délégués donc on est une équipe à Bruxelles de seize délégués et dans l'équipe on a eu trois nouveaux délégués quelques semaines avant le confinement et donc il y en a un qui nous a tous vu une fois et puis les deux autres en fait ils ne connaissaient personne et on les a rencontrés seulement quand il y a eu des élections. En plus on a réussi à faire des élections et il y en a deux qu’on a rencontrés en octobre l’année passée quand ça c’est ouvert un peu avant que ça se referme.

Donc ils nous entendaient parce qu'on faisait des réunions sans caméra, oui sans caméra. Et ils nous ont découvert visuellement parlant au mois d'octobre donc ils étaient assez contents de ça.

AC : Alors maintenant de l'autre côté au niveau des employeurs, avez-vous de la pression, des revendications plus importantes que d'autres ?

MM : la diminution salariale, la modération salariale.

ML : Oui c'est ça la modération salariale oui clairement enfin nous c'est notre sujet de prédilection avec le télétravail.

AC : Qu'est-ce qu'ils aimeraient bien faire ?

MM : Diminuer les salaires.

ML : D'une façon ou d'une autre c'est seulement ça le levier.

MM : Et d'individualiser la rémunération donc plus de barème collectif comme ça personne ne sait qui gagne quoi pourquoi donc on a individualisé et on donne des primes discrétionnaires à ceux qu'ils estiment plus compétents ou meilleurs que l'autre, dans une enveloppe fermée évidemment comme ça il y a une courbe de Gauss aussi.

Il faut savoir quand même que le monde de la consultance ça je connais bien est fort derrière aussi. Ils doivent vendre leur brol et donc quand ils vendent la classification ils vendent le Bench mark avec eux et ils sont assez persuasifs et là il y a une guerre entre les consultants pour vendre leur brol et on sent que partout c'est la même thématique qui revient et donc ce sont des Bench marques qui sont revus d'ailleurs tous les deux ans. Souvent sur lesquels on n'a pas de prise donc si on n'arrive pas à convenir ensemble d'avoir une convention qui garantit quand même certains éléments salariaux et par exemple le fait de dire quand on a atteint un niveau on ne peut plus le baisser. C'est dangereux parce que ça fluctue tout le temps donc la personne on ne va pas lui diminuer son salaire on ne peut pas légalement pas mais être bloqué pendant dix quinze ou vingt ans.

Et donc c'est très embêtant et en plus il y a une attaque sur l'index et sur l'indexation. Certainement maintenant il y a une attaque terrible sur l'indexation aussi parce que pour eux l'indexation c'est une augmentation salariale. On n'a pas du tout le même point de vue syndical puisque on dit que c'est un rattrapage du pouvoir d'achat et d'ailleurs un rattrapage qui se fait un peu en retard parce que le panier là il coûte.

Mais du point de vue employeur c'est une augmentation automatique des salaires et ça vraiment ils sont allergiques.

Donc c'est la revendication que l'on voit partout. Et aussi le fait de dire qu'on est trop de personnels partout. Partout le personnel est en chute libre et il y a tout doucement comme ça des petits messages en disant l'intelligence artificielle va y pallier.

ML : oui mais c'est franchement la première fois que je l'entends quoi. J'ai déjà entendu beaucoup de choses mais ça je n'avais pas encore entendu.

MM : C'est clair. Oui l'intelligence artificielle est d'ailleurs dans les calls center. J'ai eu le cas personnellement j'ai téléphoné dans un call center pour une assurance et la personne que j'ai eue devait être sans doute très jeune parce qu'elle me dit oui et me donne une réponse. Je lui dis que je ne suis pas satisfaite de votre réponse, elle me répond : « mais j'ai mis les croix et c'est ce que l'ordinateur m'a répondu ».

ML : C'est mignon.

MM : C'est mignon oui mais ça veut dire je travaille avec un arc de décisions et puis voilà et je ne cherche pas à comprendre si peut-être il faut faire quelque chose un peu sur le côté, non mon ordinateur m'a répondu. J'ai dit : « mais ce n'est pas votre ordinateur qui doit vous répondre c'est vous qui devez réfléchir » mais c'est fini.

ML : Oui les scripts sont bien définis.

AC : Ils prennent des gens moins compétents pour avoir plus facile à engager ?

MM : Mais aussi parce qu'ils n'ont pas la latitude ils ne peuvent pas. Avant on pouvait oui on ne peut plus.

ML : Alors il y a aussi une difficulté de nouveau je parle pour ma paroisse même ce n'est pas le bon terme mais vous comprenez l'idée. Chez nous ils ont du mal à recruter dans des zones du pays bien définies comme Bruxelles et Anvers par exemple. Ils ont beaucoup de mal à recruter notamment dans les call center et donc parfois ils ratissent tellement large qu'ils se retrouvent avec des profils qui ne sont pas tout à fait adaptés au conseil bancaire par téléphone et donc on se retrouve parfois avec des profils de membres du personnel qui suivent un peu bêtement le script voilà il y a aussi ça qui est derrière parce que bon ils ne réfléchissent pas par eux-mêmes parce qu'ils n'ont pas les compétences parce que de toute façon ils sont contraints parce qu'il y a une vraie contrainte ça c'est clair et puis secundo parce que peut être qu'ils n'auraient pas dû terminer dans le secteur bancaire parce qu'il y a une vraie attente à un niveau. Donc c'est parfois un peu épique quoi.

AC : Surtout dans la relation avec le client, il faut vraiment s'y connaître bien pour pouvoir bien guider les clients, parce que s'il n'est pas satisfait.

ML : Oui il y a des formations qui sont données. Des formations qui sont costaudes parce qu'il y a des certifications à avoir pour avoir un certain niveau et pour pouvoir vendre du crédit même par téléphone. Il faut avoir la certification donc c'est parfois épique.

AC : Alors maintenant on parle un peu plus du cadre légal donc il y avait la CCT 85 qui était faite pour le télétravail avant la crise puis la 149 pendant la crise mais j'imagine qu'elles ne sont plus d'actualité ? Est-ce que vous pensez que vu que les attentes, les demandes ont changé par rapport au télétravail une nouvelle CCT va être créé ou alors l'ancienne va être adapté parce que j'imagine que ce ne sont pas les mêmes attentes qu'avant ?

ML : Je ne sais pas ça. Je suis un peu mal prise pour répondre puisque nous on a déjà une CCT d'entreprise déjà depuis 2013 on est par rapport au secteur on est toujours à un temps d'avance je ne sais pas au niveau du secteur.

MM : Mais non la convention 85 elle est là elle va rester peut-être qu'elle va être adaptée on verra et puis il y a loi Peeters aussi qui a introduit le télétravail occasionnel donc les employeurs disent : « mais nous avec la convention 85 et la loi Peeters c'est bon. On n'est pas demandeur d'autres choses c'est très bien comme ça. Et on ne veut pas aller plus loin pour le moment ».

En tous les cas c'est plutôt syndicalement qu'on essaie aussi de l'améliorer et puis d'avoir aussi tout ce volet bien être qui soit mieux pris en compte. Ce n'est pas une demande des employeurs.

AC : Le bien-être n'est pas assez pris en compte ?

MM : Je pense que dans les grandes sociétés peut être plus parce que les délégations syndicales sont assez fortes pour mais là où les délégations sont faibles ou inexistantes parce que ça existe aussi enfin non, le bien-être on n'en parle pas.

ML : Alors donc dans les grandes banques à mon avis c'est vrai pour toutes les banques le risque e-réputation prend le dessus en fait donc les banques elles font en sorte d'être dans les clous.

MM : A mon avis c'est vrai pour toutes les banques.

AC : Pour garder leur réputation et pour leurs autres activités aussi j'imagine.

ML : Oui parce que ça ne les amuse pas d'être la première couverture du journal du Soir en disant « chez X voilà ce qui se passe ».

AC : Oui c'est sûr. Il y a tellement de concurrence dans les banques que c'est facile, je veux dire une banque c'est une banque, on va dire que si les gens sont déçus d'une banque ou si elle a mauvaise réputation, ils peuvent facilement changer.

ML : ça ne nous amusera pas beaucoup.

AC : C'est sûr. Donc maintenant par rapport à un peu plus à l'avenir du télétravail dans le secteur. Est-ce que vous pensez vraiment mais on l'a déjà un petit peu évoqué tout à l'heure qu'il y aura vraiment sur le long terme un gros impact ? Qu'on va vraiment continuer à garder le télétravail beaucoup plus généralisé dans le secteur ? Ou vous pensez que peut être dans quelques années ça pourrait revenir à un avant covid ou à un 100% télétravail qui sait un jour peut être que ça se fera comme ça tout le temps.

ML : Moi mon avis j'ai un regard biaisé sur les faits par rapport à ce qui se passe à la banque j'ai l'impression que oui, parce que même dans le call center on a quand même beaucoup de jeunes qui sont demandeurs de télétravail alors que nous syndicalement on sait que c'est un danger parce que ce qui se fait à distance à quelques kilomètres peut être fait à distance à quelques milliers de kilomètres une fois que c'est télétravail mais les gens sont demandeurs et donc quand l'employeur publie des annonces de candidature ou des postes ouverts le télétravail est un marqueur je pense important pour les jeunes qui veulent candidater, je ne sais pas si ça se dit vraiment.

Voilà donc oui je pense que c'est un curseur important mais encore une fois nous on a le télétravail depuis longtemps.

MM : Moi je pense que revenir en arrière non, que ça va s'intensifier certainement avec des contrôles aussi. Il ne faut pas croire que parce que maintenant on pense qu'on est un peu libre mais je pense que les employeurs vont mettre des outils de contrôle de plus en plus puissants.

ML : La petite boule rouge.

MM : Donc les employés vont peut-être se sentir un petit peu oppressé.

Et puis il y a tout le côté intelligence artificielle qui ne faut pas négliger et qui est en lien avec le télétravail et le travail à distance avec le travail à l'étranger et donc il se peut qu'à un moment donné on ait un centre à l'autre bout du monde et quelques petites antennes ici en Belgique.

Et voilà c'est terminé et donc au niveau fiscales, parafiscales, c'est très intéressant pour les employeurs ils vont aller dans les paradis fiscaux.

AC : Là où ça coûte moins cher ou ça ne coûte pas cher donc d'engager les gens pour l'économie.

MM : Et ils vont garder quelques antennes minimalistes dans les pays qu'ils jugent trop évolués socialement. Je peux dire et donc c'est un réel danger mais aller en arrière je ne vois pas je n'y crois pas des masses non plus d'ailleurs on le voit au niveau des banques. Quand les banques disent les gens sont demandeurs d'avoir des comptes à distance et de pouvoir faire tout de la maison, je ne pense pas non plus.

On se rend compte qu'il y a des associations de personnes âgées qui disent : « nous on ne s'en sort plus du tout, on n'a plus aucun contact et on ne sait pas l'utiliser ». On se rend compte aussi que la fracture numérique elle existe et elle est importante en Belgique il y a même des zones blanches encore en Belgique où on n'a pas accès à internet. L'internet ça coûte cher donc il faut le payer également.

Et donc tout ça met des populations fragilisées de plus en plus en difficulté aussi. Ça les banques n'en tiennent pas compte et c'est un réel problème d'ailleurs il y a eu des pétitions pour obtenir plus de conseils pour obtenir plus de distributeurs de billets. Parce que maintenant on paye tout avec Payconiq, pour des gens comme nous ça va, il n'y a pas encore trop de soucis mais des personnes qui ont septante-cinq, quatre-vingts, quatre-vingt-cinq ans c'est ingérable pour ces personnes-là. Elles n'arrivent plus à avoir un contact et donc ce que la banque propose alors ce sont des webinaires. Donc il faut avoir internet et internet il faut se le permettre aussi. Je pense que dans les pays en voie de développement apparemment mais j'ai un certain document on me dit que l'outil principal c'est le smartphone on fait tout avec son smartphone.

AC : Cela a quand même aussi un certain coût le smartphone et il faut avoir en plus internet et avoir un ordinateur portable ou un GSM ce n'est pas toujours faisable pour tout le monde.

MM : Donc aller en arrière ça je ne pense pas non plus enfin je ne vois pas jusqu'où ça va aller je n'en sais rien jusqu'où les personnes vont accepter de payer cher évidemment en faisant tout elle-même je ne sais pas.

ML : C'est parce que ça fonctionne bien globalement.

MM : Oui ça fonctionne bien puisque les personnes font tout elles-mêmes mais elles paient des frais donc je me dis normalement ça devrait être moins cher alors non ! C'est comme au Delhaize quand on scanne soi-même ce n'est pas moins cher les produits parce qu'on scanne

soi-même mais les personnes adorent ça. D'ailleurs au Delhaize, il y a plus de caisses pratiquement.

ML : Chez moi, il y a encore beaucoup de caisses.

MM : Chez moi à La Hulpe, il n'y en a que deux je crois.

AC : Dans ma campagne on n'a pas de truc automatique comme ça juste dans les grands Carrefours.

MM : Là il n'y en a plus que deux et je suppose tout le reste c'est du scanning et j'ai entendu le projet : on va passer sous un tunnel avec son caddie. Chez Colruyt ils sont déjà beaucoup dans le projet.

MM : Donc aller en arrière je ne pense pas.

AC : Tout se digitalise de plus en plus ça se trouve bientôt il y aura des aides intelligentes comme vous avez dit dans les banques pour qu'on nous réponde directement sans avoir de contact avec quelqu'un.

ML : Ici on a on a entendu chez Bnp il y a des QR codes qui vont être apposées sur les portes d'entrée des agences pour pouvoir prendre un rendez-vous en direct en scannant le QR code pour y aller il y aura un agenda qui va être dédicacé rien que pour le service donc pour un tout petit problème de carte des choses comme ça donc on sera devant l'agence on va scanner avec son smartphone pour pouvoir avoir un rendez-vous dans trois jours.

AC : Au lieu de sonner et de dire : « est-ce que je peux venir aujourd'hui ? ».

ML : Parce qu'ils ne veulent plus…

MM : Et c'est un destructeur d'emplois.

ML : bon nous on vient de racheter la banque de la poste donc on va utiliser les locaux de la poste alors qui vont servir de guichet pour toutes les personnes qui ne sont pas digitalement actives quoi stratégiquement c'est malin mais voilà à voir ce qu'ils vont faire après la suite.

AC : Pour l'instant il faudra toujours des choses pour les personnes qui ne savent pas se servir des outils comme vous l'avez dit tout à l'heure il y a des personnes âgées et ils ne savent pas. Voilà j'ai une petite dernière question mais là je ne sais pas du tout si vous pouvez avoir des informations là-dessus. Est-ce que vous avez parfois des contacts avec des travailleurs frontaliers du Luxembourg ?

ML : Karine qui n'est pas très loin, elle est déléguée syndicale mais moi au Luxembourg je n'ai pas de contact. Je connaissais un délégué luxembourgeois qui siégeait au conseil d'entreprise européen de Bnp mais sinon à part lui.

AC : C'est plus rare aussi les Luxembourgeois qui viennent travailler en belgique c'est plus dans l'autre sens.

MM : Surtout que dans l'autre sens c'est plus intéressant.

AC : Oui c'est ça oui. Ne sait-on jamais, il y en a peut-être qui préfère venir en Belgique ?

ML : En mettant le Luxembourg au niveau bancaire alors de nouveau je parle pour BNP. Il y a eu quand même un big bang avec la fameuse ouverture des comptes. Le fait que les comptes n'ont plus été anonymisés. Ça je pense que ça a changé beaucoup la façon de faire le métier au Luxembourg mais je n'en connais quand même pas beaucoup qui sont venus travailler à Bruxelles.

AC : Parfait, je n'ai plus de questions. Merci beaucoup.

PHILIPPE SAMEK – CSC

AC : Avant de commencer, est-ce que vous voulez bien vous présenter, votre fonction, où vous travaillez et votre âge ?

PS : Philippe Samek, je suis permanent à la centrale nationale des employés et je supervise le travail des délégations syndicales dans les secteurs de la finance donc banque et assurance.

AC : Est-ce que vous voulez bien qu'on parle maintenant de la concentration sociale dans ce secteur ? Est-ce que vous avez vraiment vu qu'il y avait un impact par rapport à la crise sanitaire ? Voir un peu comment se déroulait la concertation sociale avant ? L'ambiance dans les réunions ? Y avait-il des conflits ? Y a-t-il eu vraiment un impact ? Et maintenant après la crise sanitaire comment ça se passe ?

PS : Je pense qu'en terme de contenu, il n'y a pas eu énormément d'impacts cependant en termes de façon de travailler, on a vraiment fait un pas très rapide vers l'avant et vers le monde digital.

Je pense que l'élément le plus intéressant pour montrer ça, c'est le fait qu'on a eu les élections sociales l'année passée qui se sont passés complètement à distance et en virtuel.

Toute la campagne électorale dans toutes les institutions a été menée à distance et je pense qu'on a beaucoup appris pendant ces quelques mois-là et on est très satisfait d'ailleurs beaucoup de gens dans ce cas ne veulent plus vraiment retourner travailler en physique. Ils veulent bénéficier du télétravail et de cette flexibilité-là. Mais en termes de contenu ça n'a pas changé grand-chose.

AC : D'accord. Et au niveau de l'ambiance, avez- vous remarqué quelque chose ? Peut-être que c'était plus froid pendant la crise vue que c'était à distance, peut-être plus compliqué d'échanger ?

PS : Pas spécialement, en fait ce qui ce qui s'est passé c'est que je pense qu'on a touché plus de gens. Parce qu'on a fourni des efforts très importants en termes de communication syndicale. On a organisé des teams avec les membres du personnel, on a fait des tracts virtuels, on a aussi communiqué par l'extérieur de l'entreprise par des post Facebook et par enfin toutes sortes de trucs comme ça. Et donc ça a donné un coup d'accélérateur à la communication et je pense qu'on a touché plus de gens. En termes d'ambiance évidemment c'est compliqué à évaluer parce que je ne pense même pas que le mot ambiance est pertinent par rapport à ce qu'on a connu puisque manifestement il n'y a pas d'ambiance.

AC : La dynamique du groupe a été impactée, j'imagine ?

PS : Oui. Dans des grandes entreprises comme ING par exemple où les délégués syndicaux de l'entreprise ont l'habitude de faire une fois par mois le tour des agences, le tour des bureaux etc…

Et bien tout ça, on n'a plus pu le faire. Il a fallu trouver des alternatives et je crois qu'on les a trouvés.

Et un des résultats de cette affaire-là, c'est que dans les deux secteurs, on est occupé maintenant à négocier des conditions pour stabiliser cette communication virtuelle par les trois biais qui sont le mail, qui sont les assemblées virtuelles et qui sont de l'utilisation d'intranet des entreprises.

Maintenant on est en train de discuter sur ça dans les commissions paritaires.

AC : A l'heure actuelle, êtes-vous vraiment plus encore dans le digital dans les entretiens à distance ou êtes-vous revenu en présentiel ?

PS : Ça dépend pour quoi. On va de toute façon je pense conserver du virtuel pour toute une série de choses qui nous font gagner du temps.

Que ce soit en commission paritaire que ce soit dans la négociation d'entreprise ou que ce soit en réunion syndicale, il y a une partie du travail qu'on a commencé à faire en virtuel et qu'on continuera à faire comme ça.

AC : Est-ce une envie de tout le monde ? Je veux dire ce n'est pas imposé ?

PS : C'est une envie de tout le monde et en plus ça a des avantages parce que ça fait quand même gagner beaucoup de temps, c'est plus rationnel. Pour certains types de réunion on n'est pas obligé de déplacer les gens pour des réunions d'une heure alors qu'ils viennent de Liège et d'Ostende par exemple dans une instance nationale. Donc on sait voir les gens beaucoup plus souvent sur des sujets beaucoup plus précis donc on s'est beaucoup plus to the point. Pour toute une série de d'autres types de réunion ça rassemble plus de gens et ça se complète très bien avec une réunion en présentiel.

AC : Parfait. Est-ce que pendant la crise c'était aussi tout à distance ? Et est-ce qu'il y avait vraiment une grosse différence à part le fait de le faire via internet ? Est-ce qu'il y a une différence au niveau du nombre de personnes présentes ou de comment ça se déroulait ? Par exemple le temps que ça prenait peut-être qu'avant, ça prenait plus longtemps et pendant la crise c'était plus court.

PS : En tout cas l'activité syndicale elle a perduré donc on a continué à voir nos militants et nos affiliés. C'était strictement et complètement à distance. C'est de toute façon un secteur qui travaille déjà beaucoup en télétravail, ils ont l'habitude et la culture. Pour moi ça a juste été un effet d'accélération. Cela n'a pas changé grand-chose c'est un effet d'accélérateur mais oui on a vu nos gens régulièrement et on a gardé notre calendrier en fait exactement.

AC : Donc il n'y a pas eu vraiment d'impact ? vous n'avez pas dû mettre en suspend ?

PS : On a fait beaucoup d'économies oui. On a payé beaucoup moins de sandwich et frais de déplacement.

AC : Par rapport maintenant au télétravail, est ce que vous avez l'impression que les demandes, les revendications, les attentes des travailleurs ont évolué avec la crise ?

PS : Clairement. Beaucoup de gens qui ne pensaient pas trop au télétravail et qui y ont goûté, ont trouvé pas mal d'avantages à cette façon-là de travailler. Ça fait partie d'ailleurs de toutes les discussions qu'on a au niveau des institutions et des entreprises aujourd'hui : c'est comment est-ce qu'on garantit une sorte de droit au télétravail. Avant la crise en tout cas ça se faisait de façon très informelle avec très peu de réglementations. Maintenant il y a vraiment une revendication structurée pour demander : « voilà j'aimerais bien avoir droit à deux jours de télétravail par semaine, à quelles conditions, avec quels défraiements, quelle prise en charge des conditions de travail en termes de bien-être au travail, de toutes les questions liées au CPPT, des choses pareilles. » C'est un sujet qui s'est ouvert et sur lequel on veut donner un cadre qui un cadre de droits. C'est important.

AC : Les gens veulent vraiment avoir plus une réglementation et avoir les choses plus fixées dans des textes pour que ce soit mieux encadrés.

PS : Je pense que le sujet central c'est l'objectivation de qui peut faire du télétravail, à quelles conditions, à quelle fréquence et quelles indemnisations. C'est vraiment autour de ces questions-là que l'on va débattre.

AC : Et au niveau de tout ce qui est conciliation vie privée et vie professionnelle, les gens se sentent-ils à l'aise avec deux ou trois jours de télétravail par semaine. Vous me disiez que c'était demandé.

PS : C'est très récent donc c'est difficile de savoir si les gens sont à l'aise ou pas. Ce que je sais c'est ça pose question. Par exemple par rapport à la discussion qu'on peut avoir sur le droit de la déconnexion. C'est vraiment un sujet complémentaire donc pour le moment on a deux

discussions par exemple en commission paritaire 310 des banques. Une sur le télétravail le new way of working, toute la communication syndicale virtuelle et la déconnexion. Et on voit bien qu'à certains moments le switch n'a pas été fait dans la tête de certains pour se rendre compte que ce sont des sujets qui sont tout à fait complémentaires et qui font système. On ne sait pas installer le télétravail et ne pas installer la déconnexion sinon on bat en brèche tout ce qui est les perceptions sur le temps de travail, le lieu de travail et tous ces truc-là, qui sont quand même le cœur de tout ce qui est législation.

AC : Avez-vous eu des demandes particulières par rapport justement à ce droit-là, la déconnexion vis-à-vis de travailleurs d'entreprises qui se sentaient un peu trop observés, où qui travaillent trop par rapport au travail physique en agence ?

PS : Je pense qu'on a clairement des débordements en temps de travail. Les gens qui télétravaillent travaillent plus longtemps. Et il y a une pression sociale je vais dire, à finir son travail avant de se déconnecter. Ce que j'essaie de faire comprendre aux négociations sectorielles pour le moment aux fédérations patronales, c'est que l'employeur a dans ses responsabilités l'organisation du travail. Que la connexion et la déconnexion de ces travailleurs ça fait partie de l'organisation du travail. Dire simplement : « voilà vous pouvez vous déconnecter et on ne vous dira rien, vous ne serez pas puni », ça ne suffit pas.

Il faut que l'employeur prenne ses responsabilités dans l'organisation de la connexion et de la déconnexion. Ça c'est très difficile à faire comprendre au banc patronal.

AC : Si on revient un petit peu avant la crise sanitaire, est ce qu'il y avait vraiment cette envie de télétravail aussi présente que maintenant ?

PS : En banque et assurance de toute façon, on télétravaillait déjà. On ne va pas dire qu'on avait structuré du télétravail deux jours par semaine pour tout le monde mais dans beaucoup d'institutions, on avait déjà revendiqué au niveau de l'entreprise donc pas au niveau du secteur pour que des gens aient droit à un jour de télétravail ou des choses comme ça. Le train était en marche. Ce n'est pas un truc nouveau qui est arrivé par la crise sanitaire encore une fois c'est vraiment un effet d'accélération.

AC : Et l'instauration du 100% du télétravail pendant la crise, n'a-t-il pas trop affecté les travailleurs ? N'avez-vous pas eu des retours trop négatifs des gens qui vivaient assez mal le fait d'être tout le temps en télétravail ?

PS : Il y a toujours des gens qui le vivent moins bien que d'autres. Maintenant notre secteur finance a été particulièrement privilégié, il n'y a pas eu de chômage économique par exemple. Quand on est dans une crise comme celle-là, le fait qu'il n'y ait pas de perte matérielle c'est quand même un élément important pour dire aux gens : « ok c'est compliqué parfois d'être chez soi, c'est difficile de bien travailler, il y a des trucs à arranger mais enfin il n'y a pas de chômage économique et il n'y a pas de perte financière, on est quand même quelque part des privilégiés. »

AC : C'était déjà bien instauré avant donc ça a été assez rapide dès qu'on a annoncé le confinement. En plus les entreprises étaient considérées comme essentielles donc ça ne pouvait pas être à l'arrêt si j'ai bien compris.

PS : Les entreprises ont vraiment pris le train en route. La preuve c'est que maintenant quand il y a une demande de retour en présentiel il n'y a plus assez de place dans les bureaux. Ils se sont très vite défaits des bureaux surnuméraires et maintenant on ne saurait pas héberger tout le personnel en même temps dans une institution de banque ce n'est plus possible. Ils n'ont plus assez de place.

AC : Selon vous la crise a vraiment eu un impact sur le télétravail, sur l'organisation générale du travail dans le secteur ?

PS : Oui.

AC : Avant on avait peut-être de plus grand bureau, on pouvait accueillir beaucoup de gens maintenant c'est la moitié ou les trois quarts ?

PS : Oui, clairement on a restreint les mètres carrés de bureaux. Je n'ai pas les chiffres mais ce serait intéressant d'aller relever ça.

Aussi sur le contenu, il y a énormément de traitements différenciés. J'ai fait un tour des institutions bancaires il y a quinze jours et on voit qu'à certains endroits, on donne des chaises ergonomiques, on paye l'intégralité de l'intranet plus une indemnisation maximale pour le chauffage et tout ce qu'on veut et à d'autres endroits il n'y a rien même dans les banques. Dans une petite banque à Bruxelles, les gens ont du télétravail mais ont zéro indemnité par rapport à ça. Quand ils écoutaient ce qu'on pouvait avoir chez euro Clear par exemple où on a huit cents euros de mise à disposition pour s'équiper plus quatre-vingt-trois euros plus cent vingt pour de deux types d'indemnisation bon alors ça devient quasiment un deuxième salaire.

Et les gens qu'on remet au travail normalement disant : « mais moi mes quatre-vingts et mes cent vingt je ne les ai plus, ça ne va pas ». Il y a finalement une demande à conserver l'avantage qui a été négocié.

AC : Oui ils veulent garder les aides de l'entreprise. J'imagine que quand on fait un ou deux jours de télétravail par semaine avoir un ordinateur portable c'est suffisant et on peut travailler facilement dans son salon ?

PS : Ça dépend des fonctions aussi. Il y a des gens qui ont besoin de plusieurs écrans et d'autres pas.

Puis il y a toute l'organisation qui va avec ça. Ceux qui avaient un abonnement de train qui n'utilisent plus. La SNCB n'a pas n'est pas encore équipé pour donner des abonnements flexibles. Ce sont des projets qu'on a pour le moment. Tout ça se met ensemble et doit s'articuler. Il y a le télétravail en soi mais l'organisation du travail en général et puis l'organisation des déplacements, de la vie familiale donc tout ça fait système et on découvre ça au fur et à mesure. Par exemple, les problèmes d'abonnement à la SNCB, il y a quinze jours je ne savais que ça existait.

Par exemple, le parking, il y a des gens qui ont reçu de leur entreprise des frais de parking s'il se gare tous les jours de la semaine mais ils sont en télétravail, ils n'ont plus besoin de ce parking donc l'employeur dit : « moi je ne vais plus payer le parking ». Voilà toutes ces discussions-là qui sont un peu collatérales.

AC : Au niveau de la loi qui est mise en place. Je sais bien qu'il y a le CTT 85 qui était avant le covid puis il y a eu le CTT 149 pendant le covid dans lequel le télétravail est obligatoire. Est-ce que vous pensez maintenant qu'on va retourner dans la CTT 85 et qu'elle est toujours d'actualité ou qu'elle doit être revue, réactualisée, mise au goût du jour ?

PS : Je suis le contraire d'un juriste donc les commentaires de droit moi je ne sais pas. Je suis pas du tout à la pointe.

AC : Pas de soucis.

PS : Je ne constate pas de problème et quand il y a des problèmes au niveau sectoriel et entreprise on s'est toujours bien arrangé.

Je n'ai pas de de réponse à cette question-là.

AC : Il n'y a pas de souci, il n'y pas de problème. Par rapport à l'avenir dans le secteur de l'organisation du travail, est-ce que vous pensez vraiment que la crise a accéléré la digitalisation, le changement du new way of working comme vous le disiez tout à l'heure ?

PS : Oui bien sûr. Il y a une accélération sur l'organisation du travail, ce qu'on appelle the new way of working dans le secteur mais aussi une prise en compte de la nécessité de former les gens sur ça. Par exemple, dans les fonds sociaux que ce soit FOPAS qui s'occupe des assurances. En plus en banque, tous les fonds sociaux ont des programmes maintenant pour organiser des séminaires et des formations sur comment travailler à distance comment former des managers à manager le travail à distance, comment soi-même organiser son temps.

D'ailleurs si ça vous intéresse je peux vous inviter à une organisation d'Assuralia, c'est dans deux semaines je pense, sur l'irruption de l'intelligence artificielle dans le travail et qu'est-ce que ça va avoir comme conséquence en termes de d'organisation du travail, des relations sociales. Toutes ces questions-là sont vraiment de plus en plus pointues et dans le secteur où on se trouve, on est pilote par rapport à tout ça.

AC : Ça leurs a vraiment ouvert l'esprit que ce soit aux employeurs aussi bien qu'aux employés. Qu'il est possible de travailler autrement que d'être tout le temps en bureau.

PS : Oui les fonds de formation ont aussi complètement adapté leur programme et ils ne font plus que de la formation à distance, pendant plus d'un an ils ont fait uniquement de la formation à distance.

AC : Est-ce que vous pensez que dans un futur un peu plus lointain, il va y avoir peut-être un retour à la normale avant covid ou on sera toujours plus dans cet engrenage de plus de digitalisation plus de flexibilité de travail ?

PS : Dans notre secteur, on ne va pas revenir c'est hors de question. Le trip des patrons du secteur c'était d'avoir de moins en moins de travailleurs, si possible de moins en moins de clients emmerdant donc les clients doivent se digitaliser, le travailleur aussi et on ne va pas arrêter cette tendance-là.

AC : Les clients sont de plus en plus prêts à la digitalisation, et la partie qui n'y a pas accès est minime, j'imagine actuellement ?

PS : Oui enfin ça dépend des publics. Au niveau des assurances par exemple dans tous les quartiers qui ont été les plus touchés par les catastrophes naturelles en été, ce sont des quartiers souvent où il y a des difficultés sociales et où l'accès virtuel au service était très compliqué.

Donc la fracture sociale elle est claire et elle va s'aggraver à mon avis parce que je trouve que les initiatives prises par les secteurs financiers par rapport à ces publics-là sont extrêmement faibles.

On met des affiches sur les agences en disant ça va être fermé ce n'est pas un problème, vous pouvez venir sur internet. Mais il n'y a aucun responsable d'agence qui a donné une formation à un client pour l'aider à y aller s'ils ne savent pas. Le secteur abandonne clairement le public en difficulté.

C'est un problème de syndicalisme interprofessionnel ce n'est pas un problème de syndicalisme d'employés de banque mais c'est une question importante.

AC : La crise a vraiment accentué cette fracture entre les gens qui peuvent utiliser les nouvelles technologies et ceux qui n'en n'ont pas la possibilité.

PS : Je me demande comment font ceux qui sont en dehors du chemin sur cette question-là.

AC : Est-ce que vous pensez que dans le futur il y aura différentes nouvelles revendications de la part aussi bien des travailleurs que des employeurs par rapport au télétravail ?

PS : Clairement. Par exemple pour le moment on discute dans les deux secteurs principaux assurance et banque de réglementer la communication virtuelle syndicale. C'est vraiment un sujet essentiel. L'enjeu, c'est de changer la communication traditionnelle syndicale qui était des tracts sur les bureaux, des assemblées dans la cafétéria, et des affiches sur les valves. On doit pouvoir faire ça avec des mails avec de l'intranet et avec des assemblées virtuelles. Ces trois choses-là doivent pouvoir être transposées. Seulement clairement on voit bien que le patronat reste très méfiant à ouvrir les vannes de la communication syndicale et ils sont revendicateurs de contrôle, de quasi censure, de possibilité de sanctionner, donc ils veulent qu'on vraiment qu'on encadre ça.

Alors que pour moi c'est juste la transposition dans les moyens modernes de trucs qui sont acquis depuis très longtemps donc il y a je pense une sorte de réaction négative par rapport à ça en croyant que parce que c'est virtuel on va abuser de toutes sortes de choses. Par exemple, ils se cachent très fort derrière les réglementations RGPD sur ces questions-là. « On ne peut pas vous donner les adresses du personnel alors qu'on les a !! » Ce sont des choses un peu bizarres. Et donc voilà il y a beaucoup de résistance que je ne comprends pas parce que pour moi c'est juste transposer dans les moyens modernes des droits qui sont existants depuis des années.

AC : D'accord. Si vous deviez par exemple me dire selon vous quelle est la principale revendication de la part des travailleurs par rapport au télétravail ?

PS : Si c'est une question individuelle c'est : Je dois avoir droit, je dois savoir quelles conditions et je dois ne pas être défavorisés par rapport à d'autres. Si c'est un droit, il doit être équitable. Si j'ai droit à deux jours et que mon voisin a droit à trois jours ce n'est pas normal.

Donc c'est établir un droit sans discrimination et dans la clarté, avec des compensations etc…Des revendications finalement classiques comme : « donnez-moi des sous pour aménager mon domicile, pour compenser le fait que je chauffais tous les jours ». Surtout quand on voit les prix de l'énergie pour le moment donc c'est normal.

Il y a une revendication de type collectif c'est beaucoup plus à ce moment-là sur les questions de communications syndicales comme comment organiser le travail syndical dans des conditions virtuelles.

Ce sont deux niveaux de revendications qui sont là tous les jours pour le moment.

Individuellement comme travailleur moi avec le télétravail et l'organisation syndicale par rapport à tout ça.

AC : Au niveau du côté des employeurs qu'est-ce que vous pensez comme principale revendication ?

PS : Je pense qu'ils ont compris l'avantage qu'il y a à utiliser le télétravail pour gagner des espaces, gagner du temps, gagner des déplacements, gagner plein de choses pour eux. Le problème c'est quand même la volonté de contrôler les gens. Ça reste quand même très prégnant dans la relation de travail, la volonté patronale de pouvoir contrôler ce qui se passe.

Je pense que tout le monde sait qu'au niveau informatique, il y a moyen de tout contrôler. Simplement ça il faut l'annoncer, il faut respecter des conventions sur le contrôle des gens, sur la proportion des contrôles et cetera mais c'est un des problèmes pour les patrons ; comment je contrôle les gens quand ils ne sont pas là quand je ne sais pas les surveiller. Deuxièmement si je veux créer une culture d'entreprise c'est plus compliqué. Même s'ils ne le disent pas car c'est quelque chose qui est un peu abstrait, la culture d'entreprise c'est important aussi parce que c'est l'appartenance, c'est le développement, ce sont les heures supplémentaires gratuites, c'est une série de choses comme ça qui ne sont pas forcément négatives mais c'est important à construire et en virtuel c'est difficile.

AC : Justement vous disiez tout à l'heure, qu'il y a des personnes qui télétravaillent peut-être deux jours par semaine ou deux ou trois jours par semaine ; est-ce que vous avez un peu une idée de ce qui cause parfois cette différence entre : « toi, tu peux travailler tout le temps en télétravail, toi tu dois de temps en temps aller en agence et cetera ».

PS : Ça dépend des fonctions surtout. Il y a des fonctions client qui nécessitent qu'on soit à son bureau. Maintenant comme les agences sont en voie de disparition je pense que cette discrimination-là va disparaître à terme.

Je pense qu'il faut apprendre à faire confiance aux gens mais tous les gens n'ont pas été éduqués à utiliser l'autonomie qu'ils reçoivent. Tout ça fait partie d'un changement de culture profond. Plus de confiance est nécessaire mais il faut que celui à qui on va faire confiance sache l'utiliser, sache mériter sa liberté et que celui qui arrête de surveiller, lui aussi doit fournir un effort, lâcher prise sur cette question-là.

Je pense que c'est vraiment ça l'essentiel : La capacité à faire confiance à quelqu'un qui n'est pas là.

AC : Y a-t-il vraiment un impact sur tout ce qui est culture, tout ce qui est autorité du travailleur pendant le télétravail ?

PS : Oui, manager à distance ce n’est pas comme manager en présentiel.

AC : J'ai entendu parler qu'il y avait maintenant de plus en plus d'entreprises qui fonctionnent par objectifs pour la journée. Par exemple au lieu de dire : « on travaille de huit heures à dix-sept heures » ; c’est : « on travaille et il faut avoir atteint ses objectifs là pour dire que la journée est complète et a bien été faite ».

PS : Dans ce cadre-là, la négociation porte non plus sur le temps ou sur la rémunération, elle porte sur l'objectif en lui-même. Si vous me donnez un objectif que je ne sais pas faire en huit heures, je suis obligé de faire des heures supplémentaires et c'est très compliqué ça.

Le temps de travail c'est quand même le moyen le plus objectif de contrôler les choses. Quand on s'engage dans d'autres formes de management, par exemple le management par objectif alors on va sur des terrains beaucoup plus glissants. C'est lié aussi d'autres sujets qui sont la maîtrise de temps de travail. Pour nous ç’est important de mesurer le temps de travail y compris d'un télétravailleur parce que le télétravailleur, lui, il ne pointe pas en arrivant au bureau. D’ailleurs c'est un vrai enjeu parce que dans certaines entreprises comme la KBC par exemple ils veulent

changer le statut du télétravailleur en travailleur à domicile parce qu'un travailleur à domicile n'est pas soumis à la loi sur le temps de travail.

Un télétravailleur qui d'un coup devient travailleur à domicile et qui signe une convention alors on ouvre les vannes à n'importe quels abus en termes d'heures supplémentaires, de travail de nuit, de travail le dimanche etc… Le contrôle et la mesure du temps de télétravail sont des enjeux essentiels.

AC : J'imagine que les travailleurs n'ont pas envie qu'on leur dise tu dois faire autant de tâches aujourd'hui et qu'au final ça leur prend douze heures de leur journée. C'est vraiment plus oppressant que de se dire voilà à dix-sept heures j'ai fini, je peux rentrer chez moi.

AC : J'imagine que vous de votre côté vous n'avez pas forcément de contact avec des travailleurs frontaliers ?

PS : Il y a un service de travailleurs frontaliers à Tournai, un autre au Luxembourg et un autre aussi avec les Hollandais et les Allemands mais ça c'est un service interprofessionnel.

Je ne sais pas s'ils sont confrontés à ce genre de question mais je peux vous envoyer les coordonnées des responsables transfrontaliers si vous voulez.

Mais ça c'est la CSC locale qui s'occupe de ça et ils font surtout un travail plutôt juridique de base sur les fiscalités mais je peux vous envoyer les responsables.

AC : Parfait. Je n'ai plus de questions. Merci beaucoup.

SERGE DEMARREE – ASSURALIA

AC : Avant de commencer, est-ce que vous voulez bien vous présenter un petit peu votre âge, votre nom et votre fonction ?

SD : Je suis donc Serge Demarrée, je suis directeur du département social d'Assuralia qui est donc la fédération des entreprises d'assurances qui couvre un peu plus de nonante huit pour cent de l'encaissement en Belgique donc l'assurance c'est en gros trente milliards à peu près de chiffres d'affaires, c'est trois cent trente milliards de placements, c'est énorme, qui ne nous appartiennent pas, qui sont les réserves représentatives donc qui appartiennent à nos assurés. C'est vingt-deux mille en deux ans cdi à peu près. C'était l'année dernière et c'était un peu plus de deux milliards de bénéfice mais depuis lors les inondations sont passés par là.

Voilà donc parmi les casquettes j'ai évidemment le plaisir de mener les négociations sectorielles on est un secteur qui donne toujours là primauté au secteur plutôt qu'au négociation au niveau des entreprises. Donc les accords sectoriels, chaque fois donc c'est notre conseil d'administration, ce sont les CEO qui nous donnent un mandat. On préfère négocier au niveau du secteur plutôt que chaque entreprise à son niveau.

Ça veut dire qu'on a choisi en fait une optique assez différente par rapport aux banques où la FEBELFIN négocie mais c'est un accord un peu supplétif par défaut alors que ce sont les quatre grandes banques qui négocient à leur niveau et qui monopolisent un peu les discussions, nous pas. Nous, on préfère donc privilégier le secteur et puis ça permet d'éviter, je dirais un guichet supplémentaire au niveau des entreprises donc on a l'habitude, ça fait plus de trente ans qu'on a des accords sectoriels et j'espère qu'on pourra maintenir cette habitude de concertation à mon avis favorable pour notre secteur.

Parmi les casquettes que j'ai aussi, c'est donc les négociations sectorielles et les contacts paritaires pour le secteur de l'assurance mais également je suis membre des comités de gestion ; un conseil d'administration qui s'appelle des comités de gestion ; pour la sécurité sociale et donc par exemple je siège chez FEDRIS qui contrôle les accidents du travail donc je suis pas le porte-parole des assureurs chez FEDRIS, aux pensions aussi la SFPD là c'était aussi une entreprise d'assurance qui a rendu son portefeuille, peu de gens le savait. Je suis aussi au conseil national du travail, au bureau du conseil national du travail, au-delà c'est essentiellement pour aller chercher les informations ce genre de choses au conseil central de l'économie aussi.

Et parmi toutes les casquettes un peu périphériques aussi je suis conseiller social à la cour du travail de Bruxelles. Voilà c'est un peu périphérique mais ça m'apporte beaucoup, ça me permet de voir un peu autre chose et j'aime beaucoup.

Je travaille et je participe aussi aux discussions pour Insurance Europe donc notre instrument de lobbying au niveau européen et donc moi je m'occupe du dialogue social au niveau européen. Les Belges sont très présents. Là, nous nous sommes répartis, nous avons Insurance Europe qui représente les assureurs, on a BIPAR qui représente les courtiers, on a AMICE qui représente en fait les mutuelles, c'est un peu particulier, ce sont plutôt les Français qui ont cette structure.

Par contre, les organisations syndicales sont fédérées donc c'est UNIFINANCE donc un seul représentant pour l'ensemble du secteur financier et donc c'est un Belge qui est président. On se retrouve sur les négociations en Belgique on se retrouve parfois dans des négociations au niveau des entreprises et on se retrouve au niveau européen voilà.

AC : Est-ce que vous savez me dire un petit peu comment ça se passait avant qui n'y ait la crise sanitaire ? Comment se passait le nombre de réunions, le nombre de personnes, l'ambiance et la dynamique ?

SD : On a toujours et cela n'a pas changé, une réunion par mois qui est planifiée donc le premier lundi de chaque mois. On a un contact paritaire, ça peut être la commission paritaire, si c'est nécessaire, donc c'est assez formel notamment parce qu'il faut l'approbation des CCT bonus, enfin des actes d'adhésion pardon.

Si c'est nécessaire, on se réunit en commission paritaire, sinon un groupe de travail avec les porte-paroles ça n'a pas changé. Seul le format a changé, on n'a plus de commission paritaire, donc je pense qu'on est vingt-six à peu près, treize et treize.

En pratique, on n'est jamais autant de notre côté en tout cas, du côté syndical ils sont parfois plus nombreux. On n'est pas très formaliste, on admet des experts et ça ne pose aucun problème.

Avec le covid, on n'a plus de commission paritaire donc ce ne sont plus que des réunions de porte-parole ce qui a changé pas mal quand même les négociations.

Je participe depuis de nombreuses années, le climat a changé c'est certain, essayer de convaincre quelqu'un à par TEAMS franchement c'est compliqué.

On est arrivé et je vous transmettrai. Je pense qu'on était le premier secteur à avoir une recommandation sur le NEW NORMAL. On avait anticipé au niveau du secteur on a fait ça par

TEAMS. Une des particularités, la loi du cinq décembre 1968, c'est qu'on ne sait plus signer mécaniquement, physiquement, des CCT donc la présidente de la commission paritaire, c'est un mot d'ordre, a trouvé une astuce pour pouvoir signer les conventions à notre place. On approuve le PV et c'est elle qui signe. L'ambiance est franchement très différente et les dernières négociations n'étaient qu'entre porte-parole donc de notre côté on est quatre de leur côté ils sont à cinq, six, un truc comme ça, ça change fondamentalement les choses. De mon expérience ce n'est pas très bon parce qu'il n'y a plus la dynamique des négociations, les gens on les convainc et eux doivent aller convaincre l'autre. Quand on est tous ensemble, on parle une fois on prend la parole c'est sans doute beaucoup plus lent mais au moins on a convaincu beaucoup plus de monde. Ici ça dépend des porte-paroles et il y a des porte-paroles qui n'ont pas la capacité de conviction suffisante et donc en interne on est tous tributaires de mandat. Moi je préfère des réunions physiques et puis discuter c'est tout à fait autre chose, on a un public et on a peut-être des questions directes. Moi je préférais ce schéma là mais de toute façon c'est autre chose qui s'est imposé.

On a une recommandation sur le new normal, on a une CCT aussi sur le compte épargne-temps. Là on trouvait que c'est une bonne idée en se disant qu'avec le covid il va y avoir plein de jours de congés qui ne seront pas pris ou ce genre de chose.

L'idée c'était de maintenir un dialogue, la CCT compte épargne temps. Je crois qu'on est le premier et le seul secteur à avoir une CCT, en gros elle ne sert à rien, franchement à rien. Elle était pour deux ans et personne ne fait l'usage de cette possibilité.

Mais peu importe, l'idée c'était de dire on discute au niveau du secteur, on fait cette recommandation. Je la relisais là, je trouve qu'elle est franchement bien, j'en suis très fière, elle est moderne. Je crois qu'il y a des principes de bonne gestion de ressources humaines.

Elle était unanime et surtout je crois qu'elle a permis d'apaiser un peu les discussions dans chaque entreprise puisque tout le monde était confronté à la même problématique sur le télétravail.

QUID après ? comment les formations ? Quid des indemnités ? et donc aussi je suis assez fier du petit article où on dit : « Il faut aider le management à passer d'une gestion de contrôle à une gestion de responsabilité, d'autonomie, ce genre de chose ».

AC : Donc il y a vraiment eu un impact sur la dynamique et sur l'ambiance avec le fait d'être cent pour cent en télétravail ?

SD : On a toujours un accord sectoriel et cette fois-ci il était approuvé par tous les quatre syndicats.

L'accord précédent, on est au niveau du secteur ; il faut donc que les trois couleurs signent l'accord pour qu'il soit en plus rendu obligatoire par l'arrêté royal. La CNE n'avait pas signé et donc la ACV-Puls, les chrétiens flamands avaient signé au nom d'ACV donc c'était juridiquement valable mais ici la CNE a signé également donc le résultat est bon. Mais l'ambiance est à mon avis différente, ça c'est mon expérience, c'est subjectif.

En gros, on avait un protocole d'accord, on était fâché sur tout le monde. Tout le monde était fâché sur tout le monde on a fait une réunion après pour essayer de façon informelle. On a pris l'engagement aussi d'inviter les permanents syndicaux, ce sont toujours les mêmes, pour les tenir au courant de l'évolution du secteur. C'est toujours comme ça qu'on commence les négociations.

Donc on s'est dit : « Allez un moment sans enjeu, sans négociations », pour pouvoir se rencontrer et je dirais les sensibiliser à un peu à la problématique que le secteur connaît. On est un secteur financier les taux d'intérêt hyper bas, les inondations, l'aspect sinistre et évidemment l'inflation voilà donc des choses comme ça.

Pour dire qu'on va essayer de reprendre et on est très fâché avec notre président de la commission paritaire également, pour dire qu'humainement ça n'a pas été voilà très facile. Mais encore une fois, c'est subjectif. Puisqu'on a un accord sectoriel, on a organisé les élections sociales, et tout ça s'est bien passé. On est occupé à discuter, c'est aussi un des points importants pour les syndicats, c'est la communication électronique. Puisqu'il n'y a plus personne au boulot, il faut pouvoir, pour eux, contacter leurs affiliés. Là on avait encore une commission sociale hier. On est en pleine discussion c'est un sujet important pour eux et sensible pour nous.

AC : Là êtes-vous revenu en présentiel maintenant que la situation sanitaire c'est un petit peu calmé ou c'est toujours à distance que se fait la réunion ?

SD : Toujours entre porte-parole et même les réunions se font chez Assuralia, on est au square de Meeus, même plus au ministère. On se passe même d'interprète, seule différence, enfin on n'en a pas vraiment besoin. C'est plus confortable d'être chez nous, le café est meilleur et oui franchement le café est dégueulasse au ministère même les salles ne pas agréables, franchement en plus il y a l'air conditionné qui est défectueux et surtout s'il faut faire des textes etc., on est quand même plus à l'aise chez Assuralia qu'au ministère.

Cependant on va organiser un vrai séminaire sur l'impact de l'intelligence artificielle dans le secteur. Ça sera le vingt mai. Et donc là on y met beaucoup, d'abord pour l'intérêt du secteur, l'intelligence artificielle percole partout. Chez Belfius, il n'y a plus personne qui lit le moniteur, c'est une intelligence artificielle qui le fait. C'est inouï comment ça va impacter l'avenir dans notre secteur.

On a invité un certain nombre d'orateurs donc il y a un enjeu pour voir, pour préparer les esprits, pour discuter entre nous, on sera en principe cent trente personnes. Mais surtout c'est la première fois qu'on va reprendre contact avec toute une série de personnes ; les permanents dans les entreprises. Donc voilà c'est la reprise, on aura un drink etc... C'est la première fois depuis deux ans et demi, et je crois que c'est franchement nécessaire parce qu'on perd toute une série de contacts sans aller discuter dans les négociations.

Les éléments les plus importants, ce sont les interruptions de séance et donc là parfois on se rencontre d'une façon informelle et on ne sait plus faire, la concertation on ne sait plus. Donc avec ma collègue, on est occupé à s'appeler en disant : « qu'est-ce que tu penses de ... Qu'est-ce que ... ». On peut faire des interruptions, c'est Teams qui nous permet ce genre de chose. En pratique on ne le fait pas vraiment parce que c'est compliqué etc... Alors que quand on est dans une salle on le fait voilà.

AC : Je vais passer plus aux questions sur le télétravail. Il a été mis donc à cent pour cent pendant la crise. Est-ce que c'était difficile à mettre en place ? Est-ce que cela a pris du temps ? Est-ce que les gens étaient réticents à le mettre en place dans certaines assurances ?

SD : Il s'est imposé naturellement, du jour au lendemain, tout le monde était entré en télétravail sans préparation.

Voilà donc on est, je pense avec les banques un des secteurs qui fait le plus usage du télétravail. Quasiment cent pour cent étaient en télétravail. C'est inouï hein ! On n'a quasiment pas fait appel au chômage temporel dans notre secteur. On a fait des enquêtes. Tout le monde voulait savoir.

On a travaillé comme des fous en début c'était hallucinant. Tout le monde voulait savoir ce que tout le monde faisait et donc on a fait des enquêtes IN PROGRESS. Assuralia était le centre de coordination d'information, la plateforme d'échanges entre employeurs et simplement pour voir ce qui se passait.

On a dû tous apprendre à utiliser les outils ceux avec lesquelles on est occupé à parler. Je vois que vous maîtrisez, pas moi. Je ne maitrise pas plus l'enregistrement donc on ne maîtrise pas, moi je ne suis pas très à l'aise avec ce genre d'outil. Il faut vous dire aussi là on parle en Teams, quand je suis chez FEDRIS c'est en Skype, quand je suis à la commission européenne c'est leur logiciel particulier, quand je suis au CNT c'est en zoom. Voilà donc ce sont quasiment les mêmes boutons mais ce n'est pas tout à fait la même chose c'est compliqué on n'a pas eu de formation.

Donc du jour au lendemain, on a été projeté. Bon, couper son micro, par exemple au début c'était une catastrophe, tout le monde le laissait ouvert, ça faisait un bruit, un boucan épouvantable. Tout le monde laissait sa caméra enfin, maintenant on a appris.

Donc le télétravail maintenant. Hier, on avait une commission sociale donc on parle du « new normal » le retour etc... Je dis qu'on ne travaillera plus jamais à cent pour cent en présentiel ça c'est complètement fini en gros, en moyenne, le télétravail sera à peu près de cinquante pour cent, et cinquante pourcents en présentiel. Même les entreprises vont encore plus loin. Axa, eux c'est sur une moyenne annuelle de vingt pour cent ; vingt pour cent en présentiel et quatre-vingts pourcents de télétravail voilà c'est eux qui vont le plus loin.

Ça pose des problèmes, on verra dans le « new normal » aussi, enfin je vais vous le transférer. Je trouve que tout y est, pas parce que c'est mon texte mais voilà on était tous d'accord. Ça pose des problèmes aussi de cohésion, l'esprit d'équipe, de tout. Il faut trouver un équilibre, en tout cas nous ça a permis au secteur de continuer, on est un secteur essentiel, on a continué, on a géré. Vous imaginez aussi les inondations, à part les experts qui ont été sur place mais on est arrivé à gérer quand même tout le suivi. Enfin c'est hallucinant, trente milliards d'encaissement donc énormément de primes des millions de clients. Les clients n'ont pas été impactés.

Et donc oui pour certains c'était difficile pour d'autres les échos qu'on a eu c'est certains ne veulent plus rentrer. Les échos qu'on a, c'est trois jours de présence pour le moment, c'est trop, ça pose des frictions ça veut dire que les gens aiment bien le télétravail. Tout le monde.

On a parlé aussi du mot déconnexion, on travaille tous différemment. J'ai l'impression qu'on travaille tous plus mais avec beaucoup plus de flexibilité. Plus personne ne prend congé pour aller chez le dentiste ou pour conduire les enfants, des trucs comme ça.

Cependant, on doit avoir un peu plus de discipline, nous aussi à Assuralia. De plus en plus, je me rends compte que certaines entreprises mettent des Push-up, certains ferment les serveurs

après une certaine heure parce que sinon on n'a plus d'horaire, on trouve ça normal de répondre à des mails n'importe quand. Et je crois que c'est mauvais.

Le télétravail je rappelle que nous nous sommes au niveau du secteur et c'est chaque entreprise à son niveau qu'il a implémenté. Mais du jour au lendemain, tout le monde se retrouvait en télétravail, tout le monde se retrouvait avec Teams et donc les vidéo conférences, sans formation, sans préparation. On a tout subi et tout compte fait le système a tenu bon.

AC : Oui. Avant la crise, est ce que le télétravail était déjà bien implanté dans le secteur assurance ?

SD : Oui c'était bien implanté mais pas comme ça mais on était quand même précurseur.

Axa par exemple, leur bâtiment, si vous voyez le bâtiment boulevard de Waterloo près du Hilton, magnifique bâtiment, l'ancien Tractebel et bien ils ont de la place pour soixante pour cent de leur personnel donc si tout le monde vient il n'y a pas de place pour tout le monde. Les gens étaient déjà invités à faire du télétravail deux jours par semaine.

C'est aussi une source d'économie importante. J'ai dit à la tour des pensions qu'au trente sixièmes étages, on nous a présenté un plan pour tout autre chose. Les fonctionnaires aussi sont en télétravail et on va faire sept millions de travaux mais la tour des pensions va mettre en location quatorze étages sur les trente-six. Donc tout le monde a des bureaux surdimensionnés, tout le monde mais dans les services de l'industrie probablement pas mais tout le monde pense exactement ce genre de chose. Donc ça un impact vraiment considérable. Puis il faut se dire aussi, c'est important, on est de plus en plus sur la guerre des talents pour recruter des gens c'est ça un réel problème dans notre secteur pourtant je crois qu'on paye confortablement, qu'on est dans le marché. On se rend compte que pour attirer, il y a effectivement des sujets qu'il y a trente ans était peut-être moins à la mode qui sont les conciliations vie familiale et vie privée. Ce que le télétravail permet. Maintenant on le met en avant en disant : « écoutez si vous venez chez nous vous pourrez télétravailler ». Voilà c'est quelque chose qu'on met en avant et on peut se le permettre sans problème puisque techniquement c'est faisable.

Derrière tout ça, il y a aussi une organisation énorme puisque quand un document papier arrive, il est scanné en gros à la cave dans les archives, enfin ce n'est même pas dans le même bâtiment pour des problèmes de preuve mais à partir du moment où tout est scanné, on peut le télétravailler de n'importe où et c'est ce que j'ai dit aussi aux syndicats enfin dans les discussions. Ça veut dire que s'il n'y a plus de distance, si on peut télétravailler de n'importe où, il faut

s'imaginer qu'à la limite, ce qu'on disait, on peut le faire du Maroc, on n'est pas obligé de le faire en Belgique. Il suffit qu'un gestionnaire, le call center peut se trouver au Maroc.

Donc ce sont des choses que pour le moment on n'imagine pas. Pour le moment, on n'imagine pas délocaliser mais ça permettra probablement aussi dans l'avenir de travailler tout à fait autrement. Je ne le souhaite pas mais c'est un constat.

AC : Est-ce que vous pensez qu'il y a des personnes qui ont mal vécu ce télétravail ? qui n'étaient peut-être pas habitués ? Qui n'aimait peut-être pas ça ?

SD : Oui bien sûr. Oui c'est un sentiment personnel et bien voilà moi.

Je n'aime pas, je n'aime pas du tout. J'ai besoin de contact et c'est paradoxal parce qu'évidemment je me lève plus tard c'est différent. Evidemment je passe ma vie en réunion, passer ma vie devant un ordinateur c'est quand même beaucoup moins fun. Un jour sur deux, je vais au resto pour des raisons professionnelles, je n'y suis plus allé pendant deux ans. Voilà donc moi j'ai besoin de ça, c'est évident, on se rend compte que l'homme est un animal social absolument.

Le Burn-out, les problèmes de santé mentale sont absolument mais absolument à ne pas sous-estimer c'est évident. Et donc c'est ce que je dis : « les gens ont envie de télétravailler parce que c'est facile ça permet conciliation et d'un autre côté ça les isolent ». Voilà, on se rend compte que les gens n'ont plus ou moins la possibilité de relativiser les choses en discutant au coin café avec ses collègues en rigolant alors qu'en Teams, on ne rigole pas vraiment.

Et puis il y a des gens avec qui je n'ai pas envie de parler de mon week-end alors que ça se fait dans la vie courante d'une façon tellement naturelle. Essayer comme ça de d'imposer des contacts, c'est artificiel, on s'est tous dit : « il vaut mieux ça que rien du tout ».

AC : Toujours par rapport au télétravail, quelles seraient selon vous les demandes, les revendications qui ont été mises pendant la période de crise sanitaire de la part des employeurs des assurances ?

SD : Tout le monde a dû discuter et les syndicats c'est simple ils veulent un dédommagement. Ça se trouve, forcément on n'a pas fait l'impasse, on dit qu'il faut discuter aussi des conséquences financières c'est évident.

Les préoccupations, je pense que toutes les entreprises d'assurance octroient un dédommagement. Tout le monde voulait savoir la hauteur ; ça varie ce genre de chose. Et ce

qu'on réfléchit à terme c'est évidemment de faire un transfert sur les indemnités des frais de transport et la donner sous forme d'indemnité de télétravail. Dans notre secteur on a à peu près tout le monde, il faut dire on est particulier. En gros la plupart travaillaient sur Bruxelles et puis c'est Anvers un peu sur Liège. Mais tout le monde peut en gros utiliser les transports en commun et donc pour tous ceux qui utilisent les transports en commun, c'est gratuit puisqu'on pratique le tiers payant dans notre secteur. On a une convention et on a indemnisé, donc les employeurs doivent intervenir autour de quatre-vingts pour cent dans les frais de transport sur une base qui est convenu donc sur base de l'abonnement de train. Et donc ça veut dire que l'abonnement de train est payé à cent pourcent.

Alors qu'en télétravail, moi je possède aussi une voiture de société, j'ai un abonnement train pendant un an je l'ai payé pour rien. Maintenant on se dit avec le « flex » je sais plus quoi donc le projet de la SNCB, où on aura une sorte de carte qui devrait coûter deux fois moins cher. Donc on réfléchit un peu à ça en se disant, tiens il y a peut-être une économie là. Il y a de toute façon une économie sur le bâtiment, il faut moins de place, il ne faut plus chauffer, ce genre de chose, l'électricité et tout et d'un autre côté, on indemnise effectivement.

Puisque tous ceux qui télétravaillent se rendent compte qu'ici en tout cas il faut chauffer, il faut une électricité, l'usage aussi, le matériel et l'aspect ergonomique. On en discute dans toutes les entreprises.

AC : Donc selon vous la crise a réellement impacté le télétravail de façon permanente et durable dans le secteur ?

SD : Il y avait avant, il y aura après, c'est évident, on ne reviendra plus comme avant. J'ai maintenant l'impression que revenir trois jours sur cinq physiquement, ça pose des frictions. Des syndicats demandent dans certaines entreprises quatre jours sur cinq la possibilité, le droit. Ce n'est pas pour ça qu'il faut le faire. Mais quatre jours voilà on trouve que c'est un peu excessif donc en gros tout le monde réfléchit à peu près à moitié moitié.

Et puis surtout, ce que tout le monde dit c'est : « il faut revenir s'il y a une valeur ajoutée », ou bien c'est pour voir son équipe ou bien parce que c'est une réunion mais il ne faut pas revenir pour rien.

On se rend compte aussi le temps que l'on passe dans les transports, c'est quand même énorme. En pratique, on se rend compte aussi qu'avec le télétravail, les gens travaillent plus.

AC : Et ça justement, est-ce que ça a posé un problème ? Je veux dire, n'y a-t-il pas eu des choses qui ont été mise en place ? Vous avez un peu évoqué tout à l'heure le fait de couper les ordinateurs à une telle heure.

SD : La déconnexion, on en a déjà parlé au niveau européen, on en a parlé ici on a évoqué le point en disant : « voilà c'est au niveau des entreprises ». Certaines entreprises font des Push-up. Donc vous êtes occupé à envoyer un mail en dehors des heures : « Est-ce que ce mail est urgent ? » voilà ce n'est pas contraignant mais en fait à mon avis ce n'est pas de cette manière qu'on va le résoudre. C'est par une culture, un changement de culture et donc je crois qu'il faut sensibiliser, enfin moi je pense beaucoup avec les syndicats. C'est de sensibiliser les choses plutôt que mettre des règles extrêmement strictes, contraignantes et qu'on peut à la limite détourner ou ce genre de choses. C'est évident.

AC : D'accord. Au niveau donc du cadre légal pour le télétravail donc je sais qu'il y avait la CCT 85 avant la crise puis il y a eu la CCT 149 pendant le temps de la crise. J'imagine que maintenant on va revenir à la convention de base, la 85. Est-ce que vous pensez qu'elle est toujours d'actualité alors qu'on tend plus vers un monde où le télétravail devient de plus en plus dans les habitudes des gens ?

SD : Tout y est, tout est dans la CCT 85 et 85 bis que j'ai négocié à l'époque. C'est l'aspect couverture accident du travail et j'ai eu le plaisir de négocier à l'époque la 149.

Je veux dire, c'est artificiel entre le télétravail structurel et télétravail occasionnel, les gens sont en télétravail. C'est la même chose.

Donc on n'a pas vraiment fait de différence. Toutes les entreprises ont négocié ont un accord, une policy ou n'importe quoi. De toute façon pour les dédommagements tout est prévu. Un point très sensible pour les syndicats, pour nous aussi c'est l'enregistrement du temps. Voilà par exemple, chez Axa, on travaille quatre-vingts pour cent en télétravail, il n'y a plus d'enregistrement de temps. Si vous voulez enregistrer le temps, vous devez revenir trois jours par semaine, voilà c'est cru, c'est clair. Voilà donc c'est quelque part le prix à payer et donc les syndicats veulent absolument qu'on puisse enregistrer et nous non. Maintenant on n'est plus dans la logique, je pointe, je suis là. Puisque j'ai dit, c'est l'autonomie, la responsabilité, c'est plus je dirais une gestion par objectifs qu'une gestion avec un chef tatillon qui va regarder si vous avez fait vos heures si vous avez été pointer si vous avez fait vos, je ne sais pas, le nombre de contrats qu'il faut faire ce genre de choses.

Pour nous le télétravail, c'est aussi une opportunité de plus d'autonomie, de plus de responsabilisation des travailleurs, c'est évident. Je pense que les jeunes générations sont demandeurs de ça et pas nécessairement de l'enregistrement.

On a des problèmes qui vont arriver au niveau juridique puisqu'il y a un arrêt de la cour européenne qui prévoit qu'on doit enregistrer. C'est une banque espagnole et le législateur belge voudrais l'imposer. On aura probablement des problèmes juridiques mais en gros c'est ça qu'on veut faire en disant vous télétravaillez et puis voire peut-être des plages où tout le monde est là plus ou moins.

AC : Donc avoir plus des horaires flexibles mais dire par exemple de neuf heures à onze heures tout le monde doit être là car aussi il faut faire des réunions des choses comme ça ?

SD : Bien sûr, et puis il y a quand même les représentants des caisses, ce sont bien des assureurs directs, je veux dire, il y a des courtiers chez nous. Il y a des assureurs directs, les assistants c'est vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Vous êtes à l'autre bout du monde ou vous passer un coup de fil, il faut que quelqu'un me réponde. Donc tout ça doit s'organiser en fonction de l'entreprise, en fonction des canaux de distribution, on a les courtiers, on a les banques et on a l'assurance direct voilà donc tout ça se met en route.

Oui on a mis des « guidelines » au niveau du secteur et chacun l'implémente à son niveau en fonction de ses particularités.

AC : D'accord. Est-ce qu'actuellement il y a des négociations, des discussions pour éventuellement faire une nouvelle convention ou une nouvelle réforme pour un télétravail ?

SD : Et donc là pour le moment il y a des discussions au CNT, on est un des secteurs pilote, on essaie d'alimenter la FEB sur notre expérience puisqu'on était à la pointe pendant la crise Covid. Et donc moi le seul message que je fais passer à la FEB, c'est « foutez nous la paix on n'a pas besoin d'encadrement supplémentaire », vraiment pas, tout est dans la CCT 85.

Je crois que si on devait la réécrire moi je serai demandeur plus de flexibilité mais elle est déjà trop rigide voilà par certains éléments.

Il y a des accords ; en Italie aussi sur le télétravail, tout le monde, donc ça se trouve absolument partout au niveau européen.

J’ai aussi suggéré de faire des « best practices ». Que tout le monde échange un peu comment on a géré le covid. On a tous à apprendre de ce qui se passe chez les autres. Et donc je vois que c'est exactement la même problématique il y a un accord d'entreprise chez une mutuelle italienne dont j’ai oublié complètement le nom, voilà c'est exactement la même chose.

L'idée c'était le représentant syndical qui présentait le partenariat avec l'employeur, il disait effectivement tous les avantages pour le télétravail. Et donc elles sont essentiellement ça. Si on vous dit : « vous devez absolument être à huit heures et demie derrière le poste à midi vous arrêter, à midi une heure trente vous reprenez », quel est l’avantage ? Moi, je veux dire, il faut laisser plus de souplesse me semble-t-il. Et donc, il y a les aspects ergonomiques, il y a les aspects de déconnexion et surtout pour les syndicats, il y a les aspects indemnité, pour l’électricité, le chauffage et ce genre de chose. Mais ça s’est réglé à peu près dans toutes les entreprises donc on n'est absolument, mais absolument pas demandeur d'un cadre légal supplémentaire. Là le volet accident du travail est réglé. Les Italiens ont été beaucoup plus loin. Ici, c'est un système privé c'est de la sécurité sociale mais s'est confiée aux assureurs.

Je pense qu'il y a aussi des assurances de droits communs donc à partir du moment où tout ça est couvert et je crois que c'est un des principes qu'on essaie de mettre aussi en œuvre au niveau de la communication électronique syndicale c'est le principe de bonne foi. Moi je pense que c'est quand même quelque chose d'essentiel me semble-t-il dans les conventions, dans les négociations, de ne pas toujours essayer de tirer la couverture à soi.

AC : Et donc maintenant par rapport à l'avenir du télétravail. Est-ce que vous pensez que réellement comme vous l'avez évoqué ça va impacter de manière durable la façon d'organiser le travail donc par exemple comme vous l'avez dit, chez Axa, ils ont des plus petits bureaux parce qu’il y a moins de personnes qui viennent physiquement. Est-ce que vous pensez que ça va impacter aussi d'autres entreprises ?

SD : Tout le monde j'ai dit de l'ONP qu’ils vont mettre en location quatorze étages sur trente-six. Tout le monde, donc on en est qu’au début mais tout le monde se rend compte que les bureaux sont trop grands qu’on va télétravailler la moitié du temps. Il y a des fonctions qui ne le permettent pas mais très peu, enfin je veux dire l'informatique, des choses comme ça et encore c'est assez hallucinant tout ce qu'on peut faire à distance. J'imagine que l'entretien des serveurs, des trucs comme ça. Voilà mais encore une fois le serveur on peut le mettre en Australie si on veut. Donc ça oui, c'est certain tout le monde, c'est un bouleversement colossal.

Ça veut dire que la vie sociale va changer à mon avis du tout au tout. Par exemple Bruxelles, les restos le midi c'est hallucinant forcément il y a la moitié de moins enfin là où je travaille square de Meeus et place du Luxembourg, c'est très agréable. La moitié des fonctionnaires européens ne sont plus là et heureusement qu'il y a du soleil, il y a un peu de monde mais sinon c'est dingue. Voilà tout le monde, tout le monde, tout le monde dans les trains il y a cent fois plus de place. C'est la même problématique pour tout le monde donc l'avenir sera complètement changé.

Je vous l'ai dit aussi parmi les casquettes je suis aussi vice-président du fonds paritaire pour la formation au niveau de l'assurance qui est le FOPAS qui donne en gros à peu près à cinq mille personnes par an qui viennent se former. Ce n'est quand même pas une petite institution de gestion paritaire, voilà on réfléchit évidemment avec le « new normal ». On a des salles de cours absolument magnifiques, il n'y a plus personne qui viendra enfin à peu près donc il faut s'organiser autrement, on a des webinaires, on a des formations, des profs par distance donc tout ça se met en place on a improvisé mais donc on essaie de réfléchir à un avenir qui sera de toute façon très différent de ce qu'on a connu ça c'est certain.

AC : Et ça la crise a vraiment boosté toute cette organisation cette nouvelle forme de travail c'est vraiment motivant ?

SD : Sans le covid, on n'aurait pas imaginé. Il y avait Axa mais j'en connais d'autres, je ne vais pas citer de noms qui étaient très réticents pour le télétravail et du jour au lendemain c'est cent pour cent du personnel qui est en télétravail donc c'est un choc mais énorme donc voilà et surtout tout le monde a vu que le système a tenu.

Sans ça, les gens étaient au chômage temporel. Or personne, j'ai dit dans le secteur ; je pense qu'il y a un ou deux commerciaux mais sinon personne vraiment sur le secteur voilà alors que mes collègues dans les entreprises industrielles c'était à tour de bras et chez nous personne. Tout le monde pendant deux ans de télétravail à peu près à pas loin de cent pour cent, on ne revient pas voilà c'est évident on essaie d'organiser.

Et tout le monde dit il faut une valeur ajoutée à revenir. Avec des problèmes d'équipe et ce genre de chose, de culture d'entreprise. Deux ans et demi que je n'ai pas vu l'ensemble du personnel d'Assuralia, il y a plein de nouveaux, plein de gens qu'on présente en Teams. On perd la culture.

On fait des fêtes du personnel, l'assemblée avec les conjoints, par deux fois cela a été annulé mais ça pèse, tout le monde est un peu dans son coin.

Ce n'est plus du tout mais plus du tout la même dynamique, ça pousse probablement un peu plus à l'individualisation c'est évident donc cela a des bons et des mauvais côtés.

AC : J'imagine que pour les nouveaux travailleurs qui commencent, qui sont arrivés pendant la crise qui ont dû télétravailler, qui ne connaissent pas les collègues, ne savent pas trop à qui se référer ça doit être compliqué ?

SD : Mon patron, ça fait deux ans et demi qu'il est là, il n'a jamais vu l'ensemble du personnel d'Assuralia. Donc il est patron d'un truc où il ne connaît pas les gens, il ne les a jamais vu physiquement c'est dingue quand même. La seule fois que je retournais à une réunion qui était hybride chez Assuralia parce qu'on a dû s'équiper. Tout le monde maintenant à des caméras partout et ce genre de chose avant ça n'existait pas. Donc tout le monde s'est équipé. Là, c'était la division accident du travail, la présidente qui faisait un speech pour le départ d'une collègue d'Assuralia, elle ne l'avait jamais rencontré physiquement donc on est quand même dans des situations un peu spéciales. Elle avait le covid donc elle ne pouvait pas venir sur place mais donc elle faisait un speech pour le départ de quelqu'un qu'elle n'a jamais rencontré donc c'est quand même une situation particulière.

AC : c'est sûr c'est compliqué. Voilà j'ai fait le tour des questions. Merci beaucoup.

MADAME Y – DELEGUEE SYNDICALE DANS UNE BANQUE PRIVEE LUXEMBOURGEOISE.

AC : Du coup si vous voulez bien commencer en vous présentant en quelques mots, votre fonction, votre âge si vous voulez bien ?

Je suis représentante du personnel, je suis dans la délégation seulement depuis ce mandat-là donc depuis 2019, ce mandat social, c'est au Luxembourg des mandats qui durent cinq ans. Avant j'ai travaillé neuf ans en tant qu'assistante au département juridique, ensuite j'ai travaillé six ans au département compliance donc c'était du contrôle, de la lutte anti-blanchiment et puis en 2019 quasiment en même temps que les élections j'ai changé encore et maintenant je suis au support qualité de tout le département private banking donc support de tous les gestionnaires les assistantes et de tous les commerciaux.

Au niveau de la délégation donc j'étais nouvelle, je n'étais pas encore syndiquée quand j'ai été élue sur une liste. La liste sur laquelle j'ai été élue, est une liste neutre donc elle n'est pas affiliée à un syndicat. Ensuite je me suis dit ; je vais quand même m'affilier à un syndicat afin de devenir membre pour avoir des informations ; un peu parce que ça va m'aider dans mon rôle de déléguée, au niveau du droit du travail pour avoir des conseils juridiques c'est quand même plus facile et donc je me suis affiliée au syndicat OGBL à Luxembourg.

Qu'est-ce que je peux dire de plus ?

Je ne suis pas déléguée libérée donc je continue mon travail en fait et je fais ça en plus. J'ai eu le deuxième meilleur score donc je suis devenue vice-présidente de la délégation. On est une délégation de douze titulaires et il y a encore douze suppléants.

Parce qu'en fonction du nombre de personnes ; comme on était en dessous de mille entre cinq cents et mille ben voilà c'est le nombre de de représentants qu'il faut et donc je fais partie aussi du bureau de la délégation et donc quand il y a des choses à négocier pour lesquels la délégation doit donner son accord ou un avis circonstancié, je participe. Je participe avec le président de la délégation qui lui est président de la délégation depuis plusieurs années. Donc on a en effet parlé du télétravail avant la pandémie et puis après la pandémie et en effet ça a changé.

AC : C'est sûr que ça a eu un impact conséquent. Du coup par rapport à cette concertation sociale ici ; est ce que vous avez remarqué qu'il y a eu vraiment un impact par rapport à avant ? Avant, on se voyait tout le monde dans une grande salle, tout le monde pouvait parler plus librement puis cela s'est passé j'imagine en distance. Pendant la crise, organiser les réunions était-il plus compliqué à mettre en place et cela a-t-il vraiment eu un impact sur l'ambiance et la dynamique ?

Où ça ? dans la société en général ?

AC : dans les réunions plus de délégation syndicale.

Dans les réunions avec la délégation, alors c'est vrai, avec la direction on a toujours maintenu les réunions si possibles on les a maintenus en présentiel. Mais bon évidemment comme il fallait respecter un certain taux de présence à la banque, on n'était pas nombreux donc l'administrateur délégué de la banque lui était toujours là et puis nous on essayait de d'être là en présentiel le président de la délégation et moi et les autres c'était en fonction de l'organisation de leur service donc on était quatre, cinq sur place et en présentiel et le reste à distance en visio.

Cependant c'est vrai que les réunions de la délégation on en a plus fait en présentiel. On en a fait une ou deux en visio enfin je pense qu'on en a fait quelques-unes. On a essayé de maintenir un rythme mais c'est vrai que ça a beaucoup changé. Ça a beaucoup changé parce qu'au début, c'est peut-être aussi le mandat qui fait que les gens sont plus actifs au début et donne un peu moins de temps après ; je ne sais pas mais c'est vrai que là c'est sûr que la pandémie a joué quand les gens sont chez eux et qu'il faut faire une réunion en visio c'est moins facile pour débattre donc dès qu'il faut attendre qu'on ait la parole, enfin c'est beaucoup plus compliqué en visio.

Mais ça s'est quand même fait, on a toujours maintenu le rythme des réunions, on a échangé beaucoup par mail. Alors par mail c'est un peu plus compliqué aussi parce que les gens font un peu des monologues donc ils disent tout ce qu'ils ont à dire et puis après il faut répondre point par point enfin c'est moins facile voilà mais est-ce que ça a changé à cause de de la pandémie ? Je ne sais pas. Peut-être que ça a eu un autre effet que ça a eu un effet bénéfique dans le sens ou avant les réunions les gens venaient sans vraiment réfléchir alors que là maintenant quand il faut être présent, on ne se connecte pas si on n'a rien à dire et enfin les gens sont vraiment motivés.

AC : Est-ce que vous avez aussi vu, justement comme vous l'abordez, une différence au niveau du nombre de personnes présentes lors des réunions, peut-être qu'il y en avait moins pendant la crise parce que les gens, comme vous l'avez dit, ne voulaient pas forcément venir s'ils n'avaient rien à dire ?

Est-ce qu'il y avait moins de monde ? Comme je le disais je ne suis pas sûr, je pense qu'il y a des gens qui de toute façon dès le départ ne venait pas et c'est vrai que ceux qui avaient tendance à ne pas venir ne sont plus du tout venus mais on a quand même une bonne dizaine de personnes qui sont tout le temps là et c'est quand même beaucoup pour une délégation. Donc on était vingt-quatre aux débuts tous tout compris, délégués, titulaires et suppléants mais il y en a quatre qui sont partis à la retraite donc on est plus que vingt on a la moitié qui viennent quand même en réunion donc je pense que c'est un taux normal voilà je pense que si on il n'y avait pas de covid ce serait à peu près pareil en tout cas intra-délégation.

AC : Au niveau de l'ambiance, avez-vous remarqué une différence peut être que c'était un peu plus tendu, un peu plus froid du fait d'être dans cette période de crise qui était un peu compliqué ?

Alors il y a eu quelques échanges tendus qu'on n'aurait pas eu si on avait été en face à face parce que les gens forcément ; c'est comme les commentaires sur internet, les gens se lâchent un peu quand ils sont derrière leur écran quand ils sont tout seuls et qu'ils s'énervent tout seul.

Alors que si on se téléphone ou si on si on s'explique par téléphone ou si on se voit bah déjà si on se voit on va être un peu moins violent dans ses propos, on va faire attention parce qu'on est en face de la personne et puis on va essayer de ça soit plus constructif.

Et c'est vrai que on a notamment un collègue de la délégation qui est chez lui depuis deux ans donc il n'est pas du tout revenu au bureau parce qu'il est vulnérable et donc lui c'est vrai qu'il m'a envoyé un mail une fois où ça se voyait qu'il s'était énervé tout seul de son côté en fait et ça ce sont des choses qui ne seraient pas arrivées s'il n'avait pas passé tant de temps à distance, je pense. Cela étant, il a une autre collègue qui elle aussi s'énerve assez vite, elle, elle fait du présentiel donc je pense que c'est difficile à dire si vraiment c'est dû à la pandémie. Lui, je pense qu'en face à face il se serait pas du tout énervé

Changement d'ambiance ? Après ce qui est sûr c'est qu'on les a beaucoup moins vu. En deux mille dix-neuf on a eu à peine un an même pas pour faire deux réunions tous ensemble et puis après c'était visio.

C'est vrai que l'avantage de la visio c'est qu'on écoute la personne jusqu'à la fin parce que sinon on ne s'entend plus, donc il y a un temps de parole qui est respecté mieux que quand on est tous ensemble dans la même pièce, là c'est un peu plus chaotique.

Ça a amené des tensions parce que forcément ça a amené beaucoup d'angoisses : la pandémie de la covid et l'isolement ; l'angoisse qu'on a connu la première année ça c'est vraiment ressenti pour tout le monde. Il y a eu des tensions entre collègues donc plus vraiment dans la délégation mais entre collègues on a eu beaucoup de de questions comme ça à régler.

Alors au début de la première année de covid, c'étaient les tensions entre ceux qui ont fait du télétravail ceux qui étaient obligés de venir puis c'était ceux qui n'étaient pas vaccinés ceux qui étaient vaccinés

Là maintenant tout se calme un petit peu comme les mesures se sont relâchées mais il y a eu pas mal de tension mais pas plus dans la délégation qu'ailleurs je pense.

AC : Est-ce que vous pensez que la crise sanitaire a eu un impact sur les négociations que ce soit positif ou négatif ?

Ça a eu un impact positif évidemment sur le télétravail en fonction des sociétés ; nous il n'en était pas question avant la pandémie. On demandait du télétravail, on avait encore fait la demande à la réunion juste avant ; je pense début février ; on nous avait dit non même pas un jour rien du tout.

Et puis du jour au lendemain, en mars, il restait dix-sept pourcent de présence à la banque donc c'était vraiment quelque chose qui a complètement changé la vision et dès le mois de juin, je pense 2020 , ils ont commencé à parler du télétravail, à accepter l'idée que après la pandémie ; donc on savait pas quand ça se terminerait, on avait toujours l'espoir que deux mois après ce serait fini, on autoriserait le télétravail parce qu'ils ont vu que ça fonctionnait, que les gens ont beaucoup travaillé que voilà que tout s'était très bien passé, qu'il n'y avait pas eu d'incident lié à ça parce qu'ils avaient peur des incidents, des fuites comme on travaille dans une banque, de la sécurité informatique et aussi un management un peu à l'ancienne où il faut qu'on voie nos collègues s'ils veulent être sûr qu'ils travaillent donc ça c'était aussi un manque de confiance.

Et puis ils se sont rendu compte par la force des choses que ça avait fonctionné donc ça a grandement facilité parce que d'eux-mêmes ils ont tout de suite compris qu'ils devaient mettre en place le télétravail.

Donc pour nous c'est difficile de savoir si c'est nous ; ce n'est pas nous en fait je pense c'est la pandémie. Donc nous on le demandait déjà avant mais il ne voulait pas et puis la pandémie est arrivée et puis là ils l'ont mis en place. Évidemment ça nous a aidé après parce que maintenant on est encore en train de négocier le règlement du télétravail qui va être mis en place après la pandémie donc là certainement à partir de juillet.

Et dans lequel, on fixe : Est-ce que c'est un jour ? Est-ce que c'est deux jours ? Est ce qu'il faut faire une demande à l'avance ? Est-ce que les jours sont fixes etc…. On fixe toutes les modalités.

Je pense que c'est un sujet en tout cas en en fonction d'un certain nombre d'employés dans l'entreprise, c'est un sujet de codécision avec la délégation c'est-à-dire qu'ils doivent avoir notre accord en fait. Ça a aussi amené tous ces sujets de codécision, donc il y a le télétravail, il y a eu d'autres choses qu'on a négocié, le congé social qui est un truc à Luxembourg, on peut avoir cinq jours si on s'occupe d'un proche par exemple ; le covid check, est-ce qu'il faut en entreprise ou pas ? Ça c'est un sujet de codécision. Et donc ils ont été obligés de nous demander notre avis.

Alors on voit très bien que quand ils ne sont pas obligés de nous demander notre avis, il ne nous le demande pas évidemment et quand ils sont obligés de nous demander notre avis, ils ont du mal à accepter quand l'avis n'est pas positif.

Donc le covid check, on l'avait d'abord refusé puis on n'a plus eu le choix parce que le gouvernement l'a imposé de toute façon donc là-bas ce n'était plus la question et puis le gouvernement l'a rendu non obligatoire mais ils ont voulu le garder donc il fallait qu'on soit d'accord donc là ça a amené encore beaucoup de tension. On a eu quand même beaucoup de tensions avec la direction. On leur disait mais enfin pour le télétravail c'est pareil « vous avez vu que ça a fonctionné pourquoi il y a encore cette réticence ? » parce qu'ils considèrent le télétravail comme le comme de l'absence. Alors que pas du tout. Donc ils assimilent ça à du congé, à l'arrêt maladie enfin à de l'absence puisqu'ils ne les voient pas donc ils sont encore dans cet état d'esprit à l'ancienne. Il y a un problème, il y a un manque de confiance car ils ne savent pas manager à distance. Ce sont tous ces défis là qu'ils doivent travailler en fait.

AC : Avant la crise, y avait-il vraiment une envie des travailleurs d'instaurer le télétravail ?

Il y avait une demande parce qu'on a aussi beaucoup de frontaliers. Les frontaliers sont sujets à beaucoup de bouchons et à beaucoup de temps de transport. Certes c'est un choix de venir travailler à Luxembourg quand on habite à une heure enfin Thionville c'est à une heure le matin mais l'après-midi quand on est hors des heures de pointe c'est à trente minutes donc c'est comme Arlon quoi, oui c'est un choix de leur part mais bon ça faciliterait quand même pas mal d'avoir un jour de télétravail par semaine. Alors que ce soit pour être plus tôt le soir pour l'équilibre en fait entre vie privée et vie professionnelle.

AC : Pour le prix de l'essence aussi ? et des transports ?

Cela aussi oui, bien sûr le prix, le temps passé, la fatigue et puis aussi ce que je voulais dire. Sur l'équilibre, la pandémie a fait prendre conscience aux gens qui ont passé plus de temps chez eux qu'ils apprécient d'être chez eux et ils ont voulu continuer ça le plus possible en fait quand on a dit de revenir, ils ne voulaient pas trop bon après ce n'est pas eux qui décident. Ça se joue beaucoup maintenant sur l'aspiration à un meilleur équilibre.

AC : Le télétravail a été bien vécu par les travailleurs pendant la pandémie alors ?

Oui ça dépend, il y a eu quand même des moments où c'était dur ; c'était dur l'isolement, le fait de ne pas avoir de contact avec ses collègues, le fait de passer son temps avec le casque sur les oreilles pour les réunions etc…

Pour la majorité je pense que c'était bien parce que les gens ont vraiment profité, ils étaient contents de se retrouver chez eux et c'est vrai que ben nous on travaille dans une banque, on pense qu'en général quand même les gens sont bien installés chez eux. C'est vrai que moi j'avais dit attention aux jeunes qui vivent tout seul dans les appartements. Au début si on ne les fait pas revenir un peu ou si on ne prend pas un peu de leurs nouvelles car enfin ils sont loin de leurs familles souvent c'est leur premier job et ils sont tout seuls tout le temps et il faut qu'ils arrêtent de bosser à une certaine heure même s'ils ont tendance à vouloir continuer car ils n'ont pas d'autres obligations pour s'arrêter de travailler.

Mais on n'a pas eu trop de problème, enfin en tout cas ce n'est pas vraiment remonté mais on a fait attention mais oui c'est c'était dur, c'était dur. Ça n'a pas duré longtemps finalement, ça a duré trois mois mais on ne savait pas combien de temps ça durerait.

AC : Et après vous êtes revenu directement à cent pour cent présidentielle ou vous avez continué à garder un peu de télétravail ?

On n'est toujours pas à cent pourcent, on est revenu alors à partir de juin 2020, on était au minimum voilà ensuite on est revenu à je pense entre quarante et cinquante pour cent.

Je pense qu'on est revenu à trente pour cent en juin 2020 et qu'ensuite on a essayé d'osciller entre trente et cinquante pour cent. Et à chaque fois que les chiffres partaient à la hausse et tant qu'il n'y avait pas de vaccin, on est redescendu à trente pourcent et puis on est revenu à cinquante. Quand les mesures barrières ont été arrêtées, là en février/mars, ils se sont dit : c'est bon jusqu'à fin mai on reste à cinquante pourcents et après tout le monde revient. Mais les chiffres ont continué à monter, forcément si on ne met plus de masques on se contamine donc les RH ont dit : on a trop de d'absences donc on continue jusqu'à au moins je pense fin juin puisque de toute façon il y a aussi quelque chose sur lequel on n'a pas la main si les accords fiscaux avec les pays étrangers frontaliers et donc ça tout ça s'arrête le trente juin. On a dit : on va jusqu'au bout et puis on verra à ce moment-là voilà on espère que ça ira mieux après. Si les gouvernements pensent qu'après le trente juin c'est fini, il faudra revenir.

AC : J'ai entendu parler qu'éventuellement les accords pourraient être, enfin les chiffres, nous en belgique c'est vingt-quatre jours et c'est passé à trente-quatre mais que ça pouvait

peut-être éventuellement encore augmenter mais en fonction de la demande justement parce que c'est vrai que trente-quatre jours ça ne fait pas un jour par semaine. Ce n'est pas énorme.

Trente-quatre, ça ne fait pas un jour par semaine. Et c'est vrai que nous à la banque, les discussions qu'on a normalement là, on passe à deux jours par semaine et ça il n'y a que les résidents luxembourgeois qui qui vont pouvoir le faire et nous on est à cinquante pour cent de résidents luxembourgeois et à quarante-cinq pour cent de résidents frontaliers.

Donc dans les quarante-cinq pour cent, il y a la moitié qui sont en français et puis l'autre moitié c'est moitié moitié belge et allemand.

Et c'est vrai que deux jours c'est bien mais ils ne pourront pas et donc oui je crois que la belgique veut passer à quarante-quatre, un truc comme ça quarante-huit ce qui ferait un jour par semaine ou peut être un peu plus avec les congés.

Les Français voulaient à la fin de la pandémie passer de vingt-neuf à trente-quatre comme la belgique mais à voir s'ils vont augmenter aussi mais les Allemands ils sont bloqués à dix-neuf jours donc eux ils vont venir travailler.

AC : c'est assez compliqué dix-neuf jours.

Dix-neuf jours c'est un jour par ci par là même pas et en plus c'est très restrictif c'est à dire que tu ne peux même pas couper en demi-journée c'est vraiment si tu travailles une heure c'est un jour.

AC : Oui donc pour vous, vous pensez que la crise sanitaire a vraiment eu un impact sur le télétravail donc ici dans votre entreprise ?

Oui en tout cas dans notre entreprise elle a eu un impact énorme. S'il n'y avait pas eu de crise on serait toujours sans télétravail ça c'est sûr. Ce n'est pas une société qui innove d'elle-même enfin sur beaucoup d'aspects oui mais sur l'aspect organisationnel il faut qu'elle soit poussée un peu et là forcément elle sait bien la banque, que partout ailleurs il y a déjà des sociétés qui ont annoncé deux jours, autant qu'ils veulent etc… qui créent des bureaux satellites pour faciliter le travail des frontaliers. Vous savez ce que sont les bureaux satellites ?

AC : Oui.

Et donc nous on n'a rien de tout ça, on n'a pas de bureau satellite. Il faut un minimum, si on veut rester attractif, suivre quand même.

AC : Justement, ça ne fait pas un peu de concurrence avec d'autres entreprises le fait que vous ici c'est peu de télétravail et que dans d'autres c'est un peu à carte et quand on veut ?

Oui après c'est sûr qu'après je pense qu'ils vont s'aligner sur la moyenne de ce qui est fait et puis après c'est vrai que nous on a beaucoup de jeunes candidats qui nous demandent dès le début si on offre du télétravail et combien de jours.

Donc c'est vraiment un critère pour les jeunes cependant s'ils sont frontaliers ils sont soumis aux lois de leur pays, enfin aux accords fiscaux entre les pays donc là ils auront le même problème partout. Donc après voilà c'est un choix à venir travailler au Luxembourg, ça comporte des avantages mais oui ça c'est sûr beaucoup d'inconvénients aussi sur la route et dans les transports.

AC : Donc la direction a vraiment revu un peu son idée par rapport à ce travail que « non tout le monde doit être présentiel pour qu'on puisse surveiller » ; ils se sont peut-être dit avec la crise qu'en fait au final ça fonctionne quand même bien, les gens font quand même leur travail à distance c'est faisable.

Alors oui, ils se sont dit c'est faisable et c'est vrai qu'ils ont été forcés un peu de voir que ça fonctionnait donc ils ont vu que ça fonctionnait ils se sont dit que c'était faisable.

Et je pense que s'il n'y avait pas eu la pression des autres sociétés et c'est vraiment je pense pour retenir les talents, pour éviter des fuites et pour pouvoir attirer encore des jeunes qu'ils ont quand même voulu donner du télétravail un jour au départ. C'était un jour maintenant c'est deux mais il faut que ce soit deux jours par semaine, ils ne sont pas fixes mais on ne peut pas les cumuler pour faire une semaine. Enfin ça ne reste quand même pas très flexible. Il faut prévenir la veille si on veut faire du télétravail le lendemain et donc c'est toujours dans l'esprit où le responsable doit savoir ce que l'employé fait etc… et comment ça fonctionne le travail à la maison comme si on n'en a jamais fait alors qu'on voit déjà que ça fonctionne. Je pense qu'ils sont toujours dans leur esprit à se dire que ce qui est important c'est la présence parce que par exemple le télétravail n'est accordé aux gens qui font du temps partiel que si les gens sont au minimum à soixante pour cent. Donc ça veut dire qu'il travaille trois jours par semaine. Et en dessous non donc les gens qui sont à mi-temps ne peuvent pas faire de télétravail parce qu'en fait ils veulent garantir une présence minimum et donc on voit bien qu'il n'est pas du tout fait en fonction d'un point de vue flexible, il est fait vraiment d'un point de vue de la présence et donc il reste beaucoup sur cet argument de la présence. En disant que c'était ça le plus important

qu'il fallait au minimum autant de présence. Quand on sera à cent pour cent ils pensent qu'on sera donc à soixante pour cent puisqu'on aura deux jours de télétravail mais il y a tous les frontaliers donc on sera plus forcément.

AC : Est ce qu'il y a des choses ont été mises en place pendant le télétravail pour la surveillance ? etc...

Par contre oui il y a eu donc au niveau informatique, ils ont contrôlé les connexions , les horaires de connexion ensuite je pense qu'ils ont contrôlé l'activité donc pas que pour éviter que les écrans restent fixes donc après ils ne peuvent pas contrôler en ayant une vue sur l'écran en ciblant des personnes mais ils peuvent voir si une connexion a été établie le matin à sept heures et puis ensuite si elle ne bouge plus la souris et qu' elle ne bouge plus voilà jusqu'à …donc ils ont mis en place des détections comme ça.

C'était aussi pour des raisons de santé et de sécurité au travail parce qu'il fallait éviter l'épuisement et donc ils ont coupé l'accès à tout le monde à vingt heures pour que les gens puissent s'arrêter.

Après certains, ça les dérange mais bon en général la banque ferme à six heures il n'y a plus personne après il y a en a toujours qui restent un peu plus mais voilà à vingt heures ça coupe.

AC : Est-ce que cela n'a pas été mal vécu par les travailleurs le fait d'être surveillé comme ça ?

Je pense que ça ne s'est pas vraiment senti.

Je pense que le plus mal vécu ; la surveillance tout le monde trouve ça normal qu'il y ait un minimum de contrôle elle a pas été mal vécue; je pense que ce qui a été le plus mal vécu c'est la distance et c'est le fait que certains n'ont pas reçu de nouvelles de leurs collègues, de leur chef pendant un mois ou deux enfin ils se sont vraiment sentis isolés au départ malgré le rôle actif des ressources humaines qui a envoyé des news régulièrement, des mails pour dire qu'il faut quand même s'habiller quand on commence la journée, enfin des petits conseils. Au début c'était peut-être un peu lourd, un peu insistant mais ça avait le mérite de garder le contact en fait.

AC : Pour les nouveaux travailleurs c'est compliqué aussi j'imagine d'arriver comme ça et de ne pas savoir à qui se référer, ne pas connaître ses collègues ?

Les nouveaux devaient venir. Alors déjà tous les externes leur contrat a été arrêté je pense en mars et puis on a gardé les externes uniquement certains externes…

AC : Les externes ?

Enfin les externes sont un peu des gens qui étaient là en appui qui venaient des consultants. Voilà qui venaient des" big four "qui travaillaient pour des « task forces » particulières et donc tout ce qui était en général comme on est une banque qui fait beaucoup de CDI et qui emploient des externes uniquement pour des choses d'appoint, ça n'a pas posé trop de soucis ils ont tous arrêté de travailler.

Hum c'était quoi la question ?

Les nouveaux travailleurs… et au bout de quelques mois donc je pense qu'à partir de juin je pense qu'on a repris des embauches on a repris parce qu'on en avait besoin quand même dans certains services et cependant les nouveaux devaient venir.

Et d'ailleurs dans le règlement du télétravail on ne peut pas en faire si on a moins de six mois d'ancienneté.

Donc c'est pour permettre l'intégration aussi mais c'est sûr qu'il y en a qui ont été intégrés à distance. J'ai une collègue, je me souviens qu'elle a eu un nouveau collègue qui a été intégré à distance et elle l'a vu un mois plus tard. Donc oui ça je pense que pour eux ça a été difficile.

AC : Ouais c'est sûr. Est-ce que vous pensez du coup dans un futur plus lointain, ça va rester comme ça, le télétravail va rester dans l'entreprise, que vraiment les patrons ont compris que c'était nécessaire et c'était vraiment une demande importante et que ça va perdurer dans le temps ?

Oui je pense que là ça va perdurer dans le temps. Je pense qu'il va y avoir aussi un effort au niveau international, au niveau des accords fiscaux des pays frontaliers, j'espère surtout pour les collègues allemands. Je pense qu'au moins un jour. Là, le règlement du télétravail qui a été mis en place avec deux jours par semaine va être revu au fur et à mesure. Au fil du temps, il va être revu à six mois, à un an pour voir si on a vraiment besoin en fonction de ce qui est fait, si on a vraiment besoin des deux jours ou bien si on enlève un jour et que finalement on les laisse un peu plus flexible si on dit : c'est cinq jours par mois et tu les mets quand tu veux. Ça va évoluer mais ça va rester. Ça va rester au minimum ça va rester, je pense que ça au moins c'est acquis.

Ça ne peut pas aller à l'envers je pense quand on voit l'évolution dans le monde. On a vu là aux états unis qu'ils ont fait face à une grande vague de démissions. Les entreprises sont obligées de s'adapter aux aspirations aussi d'équilibre des gens et le télétravail ça en fait partie.

AC : Surtout qu'on a vu qu'avec la crise que ça marchait plutôt bien et que du coup beaucoup d'entreprises le mettent en place assez facilement et donc on dit pourquoi pas pourquoi pas ici.

Alors c'est vrai que nous d'un point de vue sécurité, ils ne veulent pas l'ouvrir tout le temps donc c'est pour ça qu'il faut s'inscrire la veille pour qu'on ait les accès en fait le lendemain. Donc entre temps les personnels « IT » nous donneront les accès à tous ceux qui sont inscrits.

Donc ça sera plus restrictif qu'aujourd'hui. Où aujourd'hui en temps de pandémie tout est ouvert tout le temps, enfin on a accès si on veut se connecter. Voilà, si je rentre chez moi le soir après une journée de travail et j'ai oublié d'envoyer un mail je peux me connecter rapidement jusqu'à sept heures et demie/ huit heures j'arrive encore à me connecter. Mais je peux pas du tout me connecter le week-end par exemple. Donc ça c'est déjà bien pour le droit à la déconnexion ça c'est vraiment bien.

Parce qu'on a beaucoup d'autres sociétés sur la place qui eux ont accès tout le temps. Des collaborateurs ont accès tout le temps à la société générale en face. Hier je discutais avec une collègue de la délégation, il y a zéro limite donc ils peuvent se connecter quand ils veulent

AC : Il n'y a pas de stop ? Il n'y a pas de limite ?

Non donc là pour l'épuisement c'est un peu plus difficile ; après c'est à chaque personne de gérer mais c'est toujours difficile quand on a accès c'est toujours mieux quand on nous aide.

AC : **Et au niveau des horaires du télétravail, est-ce similaire qu'ici ou c'est un peu plus libre ?**

Alors les horaires en télétravail ; les gens qui ne sont pas cadres badgent donc ils badgent le matin le midi le soir, on badge quatre fois par jour et pour rentrer et sortir.

En télétravail on ne badge pas et c'est un forfait de huit heures.

C'est aussi pour ça qu'il y a de la confusion c'est comme quand on encode une journée de congé, on encode une journée de télétravail à l'avance dans le système de congé. D'ailleurs on fait une demande d'absence donc ça montre bien l'état d'esprit. Cependant on est censé, la charte de

télétravail le dit, avoir les mêmes horaires qu'ici, c'est-à-dire être joignable aux horaires de bureau comme si on travaillait à la banque.

AC : Quels sont vos horaires ?

Ici c'est normalement à partir de sept heures. On a des plages fixes et des plages variables. Il faut être là au maximum, enfin on peut arriver entre sept heures et neuf heures quinze le matin ensuite il faut être là de neuf heures quinze jusqu' à onze heures trente ça c'est une plage fixe ensuite on peut prendre une pause onze heures trente à quatorze heures quinze. Ensuite on a de nouveau une plage fixe entre quatorze heures quinze et seize heures quinze et puis on peut partir à partir de seize heures quinze jusqu'à vingt heures maximums mais c'est rare que les personnes restent si tard. Les gens partent habituellement vers dix-huit heures. A vingt heures ça ferme vraiment. Les gardes font la tournée, ils sont obligés de faire un rapport à chaque fois pour dire qui est encore présent. Alors ça arrive mais ce n'est pas du tout habituel.

Pour les horaires en télétravail, l'avantage c'est juste qu'on n'a pas les transports et le désavantage c'est que comme on est à la maison, c'est très difficile de sortir de chez soi. Je n'ai jamais réussi. Même si à chaque fois, je me disais : « le lendemain je fais ça je pars je fais le tour du pâté de maison je reviens comme ça je suis au moins en mouvement, et j'ai fait mon trajet » mais non.

Donc on essaie de gagner du temps, on se connecte, on se déconnecte. On gère son temps normalement, on doit faire une journée de huit heures, on fait des journées normales. Mais c'est vrai qu'au début, j'avais tendance et je pense que j'en ai parlé à beaucoup de gens et c'était comme ça pour tout le monde, on faisait les mêmes horaires. On travaille beaucoup plus en télétravail parce qu'on incluait notre temps de trajet. On avait compris que de huit heures à aller à dix-huit heures on n'était pas chez soi. Donc au lieu de se dire : « c'est parce que j'ai du trajet et que j'ai une pause le midi et cetera… » Non, on travaille de huit heures à dix-huit heures avec bien sûr une pause le midi.

Mais la journée on ne gagne pas forcément du temps à part de d'être sur place. On ne profitait pas suffisamment du temps pour soi.

Donc c'était forfait de huit heures qui était encodé, il n'y a pas d'heure supplémentaire, il n'y en a pas alors que les gens ont beaucoup plus travaillé.

Il y a toujours des exceptions, on ne dirait pas tout le monde mais il y en a qui regarde la télévision.

On m'a dit ce matin, qu'il y a un des grands directeurs du comité exécutif qui disait oui dans le télétravail a plus de télé que de travail. C'est vraiment comme ça qu'il le voit.

Je pense que c'est vraiment une vision à l'ancienne, un manque de confiance du management de proximité, du micro-management. Pourtant ce sont des directeurs donc ils n'ont pas l'habitude d'être derrière le dos de leurs subalternes et ils gèrent les choses à distance donc ils pourraient comprendre mais je pense qu'ils sont restés à l'ancienne sur ce sujet.

AC : Est-ce que vous pensez aussi que le fait d'avoir connu le télétravail et cette crise a amené aussi à repenser l'organisation ? Le fait que maintenant on soit moins sur place, on peut peut-être prendre de plus petits bureaux et/ou des petits bureaux satellites que vous aviez évoqué. La crise un petit peu amené toute cette nouvelle vision du travail.

Oui alors ici je pense qu'ils y réfléchissent. Pour l'instant là il y a une proposition du responsable des immeubles de tout ce qui est équipements et immeubles. Il avait déjà d'ailleurs prospecté pour un bureau satellite mais la direction a refusé. Je pense toujours que c'est pour la même raison, c'est qu'ils aiment bien que les collègues se voient, se retrouvent au même endroit.

C'est dommage mais c'est vrai que ces nouvelles façons de travailler ne sont pas encore rentrées dans les mœurs ici c'est comme si on fait du télétravail à reculons

Pour plus de flexibilité ça va venir mais ce n'est pas encore là. On demande aussi au niveau de la délégation à ce que les plages fixes soient raccourcies pour qu'on puisse partir plus tôt. Si on arrive à sept heures qu'on puisse partir à quinze heures trente par exemple. Parce que là on ne peut pas pour l'instant. Ça ne passe pas parce qu'ils veulent qu'on soit présent. Car si on raccourcit les plages fixes, on ne trouvera jamais un moment où tout le monde est là en même temps pour faire des réunions. Ils sont vraiment restés sur l'idée que le chef doit avoir son équipe sous les yeux.

Je pense que ça déresponsabilise aussi les managers parce que en fait c'est à eux de gérer leur équipe, à eux aussi de savoir organiser, ils savent très bien quand les gens sont là ou pas. Et ce n'est pas habituel de partir à quinze heures trente donc normalement les gens font entre huit heures et demie et dix-sept heures trente

Les gens savent très bien que s'ils veulent partir plus tôt ils en parlent au minimum il demande « c'est ok si je pars plus tôt ? » Mais d'ouvrir la possibilité il y a encore de la résistance.

Concernant les bureaux satellites, j'avais fait un premier mémoire justement sur les bureaux satellites. J'avais fait une grande enquête et c'est vrai que ce qui ressortait c'était vraiment l'aspiration d'une meilleure qualité de vie

On voyait aussi que beaucoup de gens ne voulaient pas revenir au boulot c'était encore fin d'année dernière. Maintenant les gens commencent à voir qu'il y a moins de risque. Il n'y a plus vraiment le choix donc là maintenant c'est un équilibre que les gens vont devoir à doser. La direction n'est pas très avant-gardiste en tout cas. Ils attendent.

Je pense que ce qui est très positif dans la presse luxembourgeoise c'est que dès que des sociétés telle que la société générale ouvre des bureaux satellites ça fait les gros titres et tout le monde partage les articles sur les réseaux sociaux. Le sujet est dans l'air mais bon de là à ce qu'il s'en empare on verra.

AC : Ce n'est pas d'actualité ?

Ce n'est pas encore en discussion.

AC : Vous pensez ça pourrait intéresser les travailleurs d'ici ?

Oui ça intéresserait beaucoup les frontaliers y compris les Luxembourgeois qui n'habitent pas au centre-ville parce qu'en fait à Luxembourg tout est concentré autour de Luxembourg ville et de la région centre. Les gens qui viennent du nord, de l'est même du sud sont dans les mêmes bouchons que les Français le matin pareil pour les gens de l'ouest enfin on a les mêmes problèmes de circulation que les Belges.

C'est vraiment une grosse attente. Après c'est un step plus loin parce que ça va impliquer aussi du management à distance, ça va impliquer une gestion des équipes encore plus alors qu'en télétravail avec le bureau satellite, il va y avoir encore moins de gens sur place.

Je sais qu'au niveau immeuble, ils comptent quand même sur les deux jours de télétravail pour réduire le coût de la location immeuble parce qu'un des avantages des bureaux satellites c'est quand même la baisse du coût parce que c'est du simple au double je pense dès qu'on passe la frontière en sortant de la ville.

Nous ici, on a ces deux grands bâtiments et puis on loue des bureaux à côté. Ils pensent qu'en passant à soixante pour cent, on pourra ne plus louer un étage dans le bureau d'à côté. Juste en baissant à soixante pour cent. Après on verra si c'est faisable. Je pense que c'est ça qui est difficile à mesurer ; combien de personnes ne vont pas venir chez nous parce que c'est trop

rigide, ou combien de personnes vont partir bon … ça je ne pense pas trop parce que c'est toujours difficile de quitter un emploi. Mais tout dépend de l'offre en fait qui va être fait à côté tout dépend si les sociétés à côté sont beaucoup plus flexibles ou pas. Dans mon mémoire sur les bureaux satellites, on était quatre étudiants. Une des quatre travaille à l'état, elle travaille au ministère de l'éducation nationale, elle est responsable des ressources humaines, elle gère les paiements et cetera…Eux pendant la pandémie, et ça s'est déjà décidé même peut être avant, vont déménager dans des bureaux beaucoup plus petits et instaurer le télétravail. Ils vont, je crois, faire deux jours sur place et aucune place fixe donc il passe vraiment à un nouveau mode d'un bureau à réserver. C'est un mode très flexible. D''ailleurs on avait rencontré la responsable de chez PWC pour un entretien. Elle nous a expliqué qu'elle réserve la place sur une application la veille. Elle dit : « Je vais m'installer là », ils réservent la place et ça fonctionnait très bien. Ça a l'air de bien marcher.

AC : Par rapport aussi aux travailleurs frontaliers, est ce qu'à part la problématique de la fiscalité et de la sécurité sociale, e**st-ce qu'il y a d'autres demandes particulières qui viennent des frontaliers ou ça se résument principalement à ça ?**

Après les bureaux satellites, c'est lié à ces problématiques fiscales et de sécurité sociale parce que s'ils dépassent ce quota, il faut qu'il soit sur le territoire luxembourgeois.

C'est aussi lié à faire moins de transport donc c'est se rapprocher un peu de et donc ça c'est quand même aussi une revendication, quelque chose qui leur améliorerait la vie. Voilà concernant les transports.

Après au niveau équipement télétravail, la banque équipe tout le monde. Personne n'a réclamé qu'on lui offre une chaise donc jusqu'à présent ça suffisait tout ce que la banque leur a fourni.

Qu'est-ce que qui pourrait les arranger encore les frontaliers ? Je pense que c'est vraiment ça : ou bien de continuer le télétravail ou bien venir en bureau satellite.

Notre sondage avait montré que les gens quand on leur demandait combien de jours ils aimeraient venir au bureau, combien de temps par jour par semaine vous aimeriez être au bureau principal pas uniquement dans la banque, le sondage était plus large.

La réponse était deux jours ou trois jours au bureau principal et le reste du temps en télétravail ou au bureau satellite.

AC : Pour mieux répartir le trajet ?

Oui, pour bien répartir, pour avoir vraiment moins de trajet.

Après les cadres possèdent une voiture. Je pense que dans leur leasing leur essence est payée, il me semble donc eux ont moins ce souci financier.

Mais les gens qui ne sont pas cadres, ils prennent le train, ils sont sujets aux grèves ou aux dysfonctionnements, au retard, … eux ils font de longues journées.

C'est vrai qu'on a à Luxembourg un congé parental est très avantageux. Depuis qu'ils l'ont réformé il est de plus en plus pris par les pères aussi. Avant c'était ou six mois à temps plein ou un an à mi-temps.

Maintenant c'est ou six mois à temps plein ou un an à mi-temps ou un jour par semaine pendant deux ans et surtout il est indemnisé jusqu'à la fin, il y a des compensations, plus on gagne et plus il y a des compensations donc on perd moins de salaires et donc ça devient un choix plus facile à faire

Pour les frontaliers qui ont passé du temps avec leurs enfants petits, pendant la pandémie, c'est une qualité de vie à laquelle ils ne veulent plus renoncer. Ils ne réclament pas spécialement de de matériel en plus.

J'essaie de réfléchir s'il n'y a pas autre chose concernant les frontaliers. En tout cas à la banque il n'y a pas de différence entre les frontaliers et les résidents.

Après c'est eux qui choisissent de venir ou d'habiter là-bas on a aussi des résidents luxembourgeois qui au moment d'acheter ici, comme c'est tellement cher, qui vont acheter à l'étranger et deviennent frontaliers. C'est un choix aussi qu'ils font pour avoir plus d'espace, un petit jardin. C'est un choix de confort. Plus de confort dans la maison égale moins de confort sur la route, après voilà c'est un équilibre c'est un choix.

AC : Une question pour finir : quelle serait selon vous la revendication principale si vous ne deviez en retenir qu'une pendant la crise de la part des travailleurs ?

Nous, les sujets qu'on a le plus travaillé c'était le télétravail.

Après c'était aussi le lien social je pense que beaucoup dès qu'ils ont pu revenir, sont revenus en courant parce que c'était trop long de rester tout le temps à la maison. Surtout ceux qui n'avaient pas beaucoup de trajets, il faut le dire.

Donc c'est plus de flexibilité au niveau des plages fixes je pense qu'en fait c'est ce que les gens aimeraient. Ils ne sont pas contre de venir puisque de toute façon c'est la règle du jeu au départ mais le problème ce sont les bouchons. Il commence de sept heures à neuf heures et s'ils pouvaient arriver plutôt et partir plus tôt mais là le problème c'est que même s'il arrive plus tôt ils ne peuvent pas partir avant seize heures quinze. Et là, on est déjà dans les bouchons donc c'est plus de flexibilité au niveau des plages horaires et c'est plus de télétravail.

Les bureaux satellites c'est difficile de dire que c'était une revendication parce que c'est quelque chose qui n'est pas encore bien connu. Mais les gens qui comprennent ce que c'est, trouvent que ça serait vraiment intéressant. Et l'avantage, c'est que contrairement aux espaces de Coworking, c'est vraiment un espace dédié pour la banque ou pour la société. Avec le même niveau d'équipement, on a le même niveau, bon peut être pas le même niveau de service, on n'a peut-être pas la cantine et le fitness. Mais bon on est quand même au bureau.

Alors une autre revendication que nous avons beaucoup par rapport à d'autres ce sont les tickets resto, nous n'avons pas les tickets resto. C'est toujours pour les mêmes raisons c'est à dire que la direction considère que si on avait des tickets resto on irait manger tout le temps dehors et on ne mangerait plus ensemble. C'est déjà ce qui se fait mais ça nous coûte cher. C'est leur vision.

Donc pour revenir à la question : principalement télétravail, flexibilité des horaires, pouvoir récupérer ces heures je pense que c'est tout ça. Pour permettre de gérer mieux son temps, les gens savent s'organiser au niveau des horaires de travail et ils sont autonomes. Ça on l'a vu avec la pandémie, avec le confinement. Mais ici, ils ne sont pas encore prêts à faire confiance jusqu'au bout. Donc oui avoir plus de flexibilité plus de confiance de la part des managers, des ressources humaines et de la direction

En résumé : télétravail, flexibilité des horaires et puis bureau satellite à chaque fois qu'on en a parlé ils étaient très demandeurs surtout les Français.

AC : Parfait, merci beaucoup pour toutes vos réponses.

VALERIE TOLLET – ACA

AC : Est-ce qu'avant de commencer, tu veux bien te présenter en quelques mots, ton âge, ta profession, ta nationalité et ton parcours ?

VT : Alors donc je suis Valérie Tollet, je suis directrice à l'ACA. Donc l'ACA c'est l'association luxembourgeoise des compagnies d'assurances et de réassurances. Je suis à l'ACA depuis deux ans, j'ai commencé en février 2020, et avant ça j'ai travaillé vingt ans en Big Four. Alors comme je suis belge, j'ai commencé ma carrière professionnelle en belgique chez PWC à Bruxelles pendant cinq ans. Puis j'ai déménagé au Luxembourg et j'ai fait sept ans chez PWC Luxembourg et puis j'ai fait huit ans chez Deloitte à Luxembourg.

Comme je l'ai dit, je suis belge et j'ai fait mes études à l'UCL j'ai fait le droit, et puis j'ai fait le droit fiscal à l'ULB.

Quoi d'autre ? Je suis juriste fiscaliste, j'ai toujours exercé en tant que fiscaliste en Big Four et à l'ACA je touche à tout ce qui est juridique, réglementaire, fiscal et je m'occupe de tout ce qui est ressources humaines chez les membres de l'ACA. Les membres de l'ACA sont principalement les compagnies d'assurances et de réassurances au Luxembourg, on a aussi des membres ce qu'on appelle des membres associés donc qui ne sont pas des assureurs ou des réassureurs mais qui sont des avocats, des Big Four, des consultants qui peuvent avoir un point commun donc servir des clients du secteur si tu veux. Globalement voilà ce que je fais.

AC : J'ai différentes questions par rapport à la concertation sociale ; par concertation sociale, j'entends ça dans le sens la négociation collective entre les organisations patronales et syndicales donc pour aboutir à des conventions collectives. Je sais comment ça se passe en belgique évidemment c'est plus simple qu'au Luxembourg. Ai-je bien compris que ce sont des commissions qui sont créés exprès quand des conventions doivent être établies c'est ça ? Est-ce que j'ai bien compris ?

VT : Alors donc l'ACA c'est une association patronale donc ça veut dire que c'est nous qui représentons les patrons et qui négocions la convention collective avec les syndicats.

AC : D'accord.

VT : Et ça se fait tous les trois ans.

AC : D'accord.

VT : J'ai participé aux dernières négociations qui se sont terminées en juin de l'année dernière, deux mille vingt et un. Donc c'étaient les dernières négos donc ça veut dire que là on a une convention pour 2021, 2022, 2023.

AC : Du coup ça s'est fait pendant la crise sanitaire, c'était la distance j'imagine ?

VT : On a tout fait à distance.

AC : Est-ce que ce n'était pas un peu compliqué ?

VT : Oui, ce n'est déjà pas simple quand c'est en physique alors à distance, ce n'était pas évident. Non ce n'était pas évident.

AC : Y a -t-il beaucoup de monde d'habitude dans ces réunions ?

VT : Alors on a dénoncé la dernière convention au mois d'octobre-novembre 2020 et on a terminé les négociations en juin 2021 donc ça a quand même pris un peu plus de six mois. Dans ces négos, il y a l'ACA donc nous généralement on est trois de l'ACA à assister. Il y a aussi quand même quelques DRH de compagnies d'assurances présents, je dirais cinq, six et puis il y a généralement deux personnes par syndicat et là il y avait trois syndicats présents. Donc ça fait quand même des réunions où on est une quinzaine.

AC : Est-ce que ça se faisait à distance tout ce temps-là ? Etes-vous toujours à distance ?

VT : Sauf je pense la dernière réunion qui s'est faite en physique ; la signature s'est faite en physique mais toutes les négos c'était en Teams.

AC : Est-ce que justement, tu as vu un impact au niveau de l'ambiance du fait du passage à cent pour cent en distance pour les réunions ? Est-ce que l'ambiance, la dynamique de groupe ont été impactées ?

VT : Je dirais que oui. Je n'ai pas vécu de négociation en physique parce que je n'étais pas encore à l'ACA. Pour ce genre de discussion Teams ce n'est quand même pas l'idéal. Cela étant, il y a certaines personnes qui sont ensemble dans une même salle, il y a des personnes qui sont seules chez elles derrière leur pc, il y a les syndicats qui eux, sont pour certains à plusieurs dans une salle. Puis les micros ne fonctionnent pas, enfin il y a toujours un problème en fait.

Je pense que les soucis techniques rajoutent de la crispation et de l'énervement à des discussions qui ne sont déjà pas faciles

AC : Oui. Et au niveau de la durée des réunions. Quelle est la durée moyenne d'une réunion ?

VT : C'est chaque fois des réunions de deux, trois heures si pas quatre.

AC : Même pendant la crise ça reste des nombres comme ça ?

VT : Oui, oui.

AC : Malgré le fait que tu n'étais pas là avant la crise du covid, as-tu eu des échos d'autres personnes qui ont participé à ces négociations en présentiel ? Est-ce qu'avant, c'était plus dans les échanges, est-ce que tout le monde avait son mot à dire, est-ce que tout le monde pouvait parler pour donner son avis ? Et puis là avec le distanciel c'est on expose juste les faits et c'est peut-être plus compliqué de discuter.

VT : Non, il y a quand même des discussions, on s'est quand même assez accroché sur certains points. Je pense que si les gens avaient la volonté de s'exprimer il le faisait.

AC : Et donc, est-ce que tu penses qu'il y a eu vraiment eu un réel impact sur la négociation avec la crise sanitaire aussi bien positif ou négatif ?

VT : Tu veux dire quoi ; en termes de contenu ou en termes de purement organisation ?

AC : Un peu des deux

VT : En termes de contenu, le sujet télétravail est revenu sur la table ça c'est sûr. En termes d'organisation, je pense qu'on aurait sans doute pu faire plus vite si on avait pu se voir.

AC : Ok. Donc ça a retardé les négociations au fait ?

VT : Oui je pense que ça les a allongées et cela a, je pense, sensiblement complexifié le dialogue et la relation.

AC : Et là, pour la suite, ça va se passer comment ? Un retour en présentiel ou ça sera toujours à distance vos réunions ?

VT : Tu parles de quoi, de manière générale ou principalement dans la négociation collective ?

AC : Dans la négociation collective oui.

VT : Là la convention est signée donc là il n'y a plus rien qui se passe jusqu'aux prochaines négos. La signature elle s'est faite plus ou moins mi-juin l'année dernière. Voilà la convention est signée donc on n'est pas amené à avoir, en tout cas nous l'ACA, des discussions avec les

syndicats maintenant ça peut arriver, mais tant qu'il n'y a pas une problématique spécifique qui se pose on n'est pas amené à être en dialogue sur une base permanente. Ça veut dire qu'on n'a pas des réunions avec eux tous les, je ne sais pas trois mois six mois, je n'en sais rien. Cependant il y a d'autres organismes à Luxembourg, notamment l'union luxembourgeoise des entreprises, l'UEL, qui elle est une association d'employeurs. Donc l'ACA est membre de l'UEL. L'UEL a sur une base plus ou moins régulière, des discussions avec les syndicats mais ça c'est dans le cadre de ce qu'on appelle au Luxembourg une tripartite et donc là c'est un dialogue social entre les patrons qui sont représentés par l'UEL, le gouvernement et les syndicats. Et ça, il y a eu une tripartite il y a deux semaines pour notamment discuter de toute la problématique : crise des prix de l'énergie et inflation. Mais ça ce n'est pas nous qui négocions puisque ça, c'est une problématique pour tout le pays.

Donc là, c'est l'union des employeurs qui se met à table avec les syndicats et le gouvernement pour essayer de de trouver un accord vu que ce n'est pas sectoriel.

AC : Du coup, tu l'as abordé, le télétravail est devenu le sujet principal de négociation. Est-ce qu'il y a vraiment eu un changement au niveau des demandes des employeurs ? Est-ce qu'avant c'était plus libre ou c'était plus réglementé ? C'était aussi comme chez nous, j'imagine, 100% télétravail pendant la crise ?

VT : Il y a quand même une particularité que tu dois avoir à l'esprit au Luxembourg par rapport à la Belgique. Même s'il y a une problématique similaire en Belgique mais qui est sans doute moins marquée qu'au Luxembourg où tu as énormément de travailleurs non-résidents. Donc tu as des Belges, des Français et des Allemands qui tous les jours franchissent la frontière et viennent travailler et le soir ils rentrent chez eux.

Quand tu as un non-résident qui fait du télétravail, il doit respecter la réglementation en matière de sécurité sociale et la réglementation fiscale.

Donc je ne sais pas si tu sais mais il y a des seuils qui ne peuvent pas être dépassés donc c'est vingt-cinq pour cent au niveau de sécurité sociale.

Et puis tu as un certain nombre de jours qui varie en fonction des conventions fiscales internationales. Vingt-quatre pour la belgique je pense donc maintenant ça va passer à trente-quatre à partir de 2022. Et là il y a potentiellement une volonté d'encore augmenter à quarante-huit. La France, si je ne m'abuse pour le moment c'est vingt-huit ou vingt-neuf avec

vraisemblablement aussi un passage à trente-quatre jours. Et l'Allemagne c'est dix-neuf avec aussi une volonté d'augmenter ce nombre de jours.

Et donc ça veut dire que, si tu fais abstraction du covid, le télétravail, c'est très bien pour les résidents luxembourgeois puisqu'eux si leur employeur leur permet à la limite, ils peuvent faire autant de télétravail qu'ils veulent. Cependant pour les non-résidents, s'ils dépassent le nombre de jours, fiscalement ils sont imposés dans leur pays et d'un point de vue sécurité sociale si tu vas au-delà des vingt-cinq pourcents c'est le bazar parce que là, il y a des conséquences aussi pour les employeurs qui doivent s'enregistrer à la sécu à l'étranger. Et donc il y a des conséquences tant pour les employés que pour les employeurs donc le seuil de vingt-cinq pour cent, c'est vraiment le seuil qu'il faut faire super attention parce que sinon ça a beaucoup de conséquences

Donc ça veut dire que pour toute une partie des travailleurs à Luxembourg, le télétravail c'est bien sur le papier mais dans les faits c'est nettement plus compliqué donc ça c'est en période hors covid. Alors c'est clair que pendant le covid, toutes ces réglementations ont été mises en suspens. Ça voulait dire que tout le monde, résident luxembourgeois ou non pouvait faire du télétravail à cent pour cent.

Alors ces suspensions d'accords, elles sont encore en vigueur jusqu' à fin juin. Qu'on soit résident ou qu'on soit non-résident, ça ne change pas, on peut faire autant de télétravail que l'on veut en fonction évidemment de la politique du télétravail dans chacune des sociétés.

Alors quoi d'autre ?

Il y avait un genre de convention de télétravail qui avait été négociée au niveau national mais qui était assez ancienne et cette convention pendant la crise, elle a été revue et elle a été amendée pour quelque part être un peu mise au goût du jour compte tenu de la crise Covid et du fait que tout le monde a fait beaucoup de télétravail et que tout le monde s'est rendu compte que revenir à la situation d'avant ça allait être quand même un peu compliqué maintenant que tout le monde avait un peu goûté au télétravail. Et donc cette convention, en fait, ce qu'on a fait, c'est qu'elle a été annexée à la convention collective tant pour le secteur des assurances qu'à la convention collective bancaire.

Donc en tout cas dans la convention collective pour le secteur des assurances, on fait mention du télétravail mais on n'explique pas dans la convention tout ce qu'il est possible ou pas possible de faire qu'on se réfère à cette convention qui a été annexée à la convention collective.

AC : OK. Est-ce que les employeurs du secteur des assurances ont fait des revendications différentes, des demandes différentes vis à vis de cette période de crise sanitaire ?

VT : Dans le secteur financier globalement à Luxembourg, tout le monde a été en télétravail. Maintenant qu'on sort progressivement de la crise, je dirais que chaque employeur est en train de mettre en place des conventions de télétravail en interne en disant : « c'est maximum un ou deux jours par semaine, avec dans le respect des règles sécurité sociales et fiscales pour les non-résidents ».

Enfin voilà après chacun adapte un petit peu son mode de fonctionnement et sa flexibilité sur le télétravail. Je dirais qu'il y a une base commune qui est cette convention qui a été négociée au niveau national et qui a été signé par les syndicats donc il y a un accord. Et après sur cette base-là, chaque employeur fait un petit peu à sa sauce en disant : « moi, c'est maximum un jour, un autre il va dire c'est maximum deux jours ». Il y en a qui vont dire pour les personnes qui sont à temps partiel c'est encore d'autres règles qui s'appliquent. Enfin voilà ça dépend un peu de chaque employeur.

AC : Est-ce qu'il n'y a pas eu des petits problèmes du fait que justement un employeur dise : ok moi c'est maximum un jour par semaine et qu'un autre dit : ah non, moi trois ou quatre c'est un peu comme vous voulez ? Est-ce que cela ne crée pas un peu des différences, des petits conflits ?

VT : Globalement, c'est relativement aligné. Je dirais que généralement c'est un ou deux jours par semaine mais ça va très rarement au-delà.

Et donc oui, ça peut créer une certaine concurrence entre les employeurs et quelque part oui une certaine guerre des talents on va dire. Puisqu'évidemment tout le monde se parle et donc monsieur x qui travaille chez monsieur y, il va rencontrer monsieur z qui travaille chez monsieur s et il va dire : « moi j'ai un jour » et l'autre : « tu as de la chance moi j'ai zéro ».

Donc mais bon voilà c'est de bonne guerre mais je dirais qu'il n'y a pas non plus des différences gigantesques.

AC : Tu m'as expliqué tout à l'heure que les vingt-quatre jours pour la belgique allait bientôt passer à trente-quatre puis même peut être quarante-huit. Est-ce que cette envie d'augmenter le nombre de jours, ça vient des travailleurs ou des employeurs ?

VT : Je pense que c'est le contexte qui fait que tout le monde s'est rendu compte que le télétravail finalement c'était bien. Même si on avait beaucoup de doutes avant la crise en se disant : « les

gens qui sont en télétravail, ils ne bossent pas ». En fait on s'est rendu compte que ce n'était pas le cas et que c'était même parfois l'inverse qu'ils bossaient plus quand ils étaient en télétravail que quand ils étaient au bureau.

Je pense que pour un certain confort de vie, pour éviter de la congestion sur les routes, ayant à l'esprit tout le volet green, sustenability, tout le monde s'est un peu rendu compte qu'en fait ce n'était même plus une question qu'il fallait quelque part prendre en compte ce télétravail à l'avenir hors période de crise.

Je pense que c'est la raison pour laquelle ces seuils au niveau fiscal sont en train d'être vu et potentiellement seront encore revu à la hausse dans le futur puisque voilà si on regarde le cas de la Belgique, on était à vingt-quatre, là on passe à trente-quatre pour 2022.

Il y a des réunions cet été entre les deux pays au mois de juillet. Ça a lieu chaque année où potentiellement, ils se disent pourquoi pas augmenter à quarante-huit. Et en fait quand tu penses quarante-huit c'est un jour par semaine hors périodes de congés.

AC : Ce n'est pas grand-chose.

VT : Tu vois, tu as cinquante-deux semaines, tu retires quatre semaines de congés, il te reste quarante-huit semaines. Tu as quarante-huit semaines mais tu peux faire quarante-huit jours de télétravail ça revient un jour de télétravail par semaine.

AC : Finalement ce n'est pas énorme.

VT : Ce n'est pas énorme mais si on peut avoir ça franchement c'est bien.

AC : Oui c'est sûr.

VT : Alors maintenant dans l'idéal parce que nous, on aimerait c'est que ce soit le même nombre de jours pour les Belges, pour les Français pour les Allemands parce que là c'est un peu galère quoi. En fonction du pays dans lequel tu habites, tu as plus ou moins de flexibilité. Le problème, c'est que la fiscalité dépend d'accords bilatéraux et donc ce sont toujours des discussions Luxembourg-France, Luxembourg-Belgique, Luxembourg-Allemagne contrairement à la sécurité sociale, où là ça découle d'une réglementation européenne et là c'est vingt-cinq pour cent pour tout le monde. Et du coup comme c'est une réglementation européenne, c'est plus compliqué à changer aussi.

Parce que c'est bien d'augmenter les jours d'un point de vue fiscal mais si tu as plus de jours fiscalement que d'un point de vue de la sécu ça ne va t'avancer à rien puisque d'un point de vue sécu tu ne peux pas aller au-dessus de vingt-cinq pour cent.

AC : Il faudrait un ajustement entre les deux pour parce qu'au final on se dit : « cool j'ai plus de jours pour le télétravail autorisé mais d'un côté je dois quand même respecter les vingt-cinq pour cent sinon ça ne va pas ».

VT : Et alors tout ça là, tout ce qu'on vient de parler c'est le volet personne physique, c'est plus le volet employé mais après, dans le télétravail, tu as des problématiques fiscales pour les employeurs notamment ce qu'on appelle le risque d'établissement stable, je ne sais pas si c'est une notion que tu connais ou pas.

AC : Non ça ne me dit rien.

VT : Et donc quand tu as une entreprise luxembourgeoise qui a des employés non-résidents et qui leur permet de faire du télétravail dans leur pays de résidence. Tu peux, potentiellement si certaines conditions sont remplies, transporter la résidence de ta société dans ton pays de résidence en tant qu'employé et donc la société devient taxable elle-même dans le pays de résidence des employés et donc ça il faut aussi faire super attention.

Tout ça a aussi été suspendu en période covid donc quand on va repasser en période normale entre guillemets il y a tout l'aspect fiscalité, impôts des sociétés dont il faut aussi tenir compte.

AC : Ok. Toujours au niveau du télétravail, comment ça a été vécu par les travailleurs ainsi que les employeurs, le fait de télétravailler à cent pour cent pendant la crise ?

VT : Je pense beaucoup de craintes de part et d'autre au début et puis finalement tout le monde c'est quand même rapidement rendu compte que le business continuait, ça tournait. Maintenant, je pense que ça tourne en période de crise d'un point de vue employés. Ce qui était quand même très compliqué à gérer c'était le boulot, les enfants à la maison, l'école. Enfin je veux dire cela n'était quand même pas idéal je pense pour certaines familles. Après je pense que pour les gens seuls cela n'était pas idéal non plus.

AC : Oui l'isolement.

VT : Voilà enfin je pense que psychologiquement, et ça on est en train de s'en rendre compte maintenant il y a quand même des gens qui ont fortement souffert de ça. Donc il y a des gens qui étaient demandeurs pour retourner au bureau.

Et d'un point de vue employeur, je pense que là il y a quand même une volonté de revoir les gens au bureau aussi parce que manager des équipes à distance et inculquer les valeurs de l'entreprise à des gens qui ne sont pas physiquement pas présents sur le long terme c'est compliqué je crois.

AC : J'imagine que pour les nouveaux travailleurs c'était aussi compliqué, ceux qui sont arrivés pendant la crise et qui n'ont jamais rencontré personne.

VT : Bien sûr oui. Exact, en matière d'intégration et surtout quand tu ne connais pas tes collègues.

Quand tu es au bureau, il y a beaucoup de choses que tu vois, que tu entends alors que quand tu es à la maison, tu es tout seul. Si tu ne décroches pas ton téléphone ou si tu ne fais pas des réunions Teams et bien l'information ne vient pas à toi donc si tu n'as pas une certaine pro activité tu peux vite être isolé.

AC : Oui, même savoir à qui s'adresser quand on a une question c'est compliqué. Si ce n'est pas défini clairement quelque part, ça peut vite être compliqué aussi à ce niveau.

VT : Exact, oui.

AC : Au Luxembourg donc il y a de base la convention qui a été faite en 2006 c'est ça ? Celle qui a suivi l'accord de 2002 ; l'accord européen 2002 pour le télétravail si j'ai bien vu ?

VT : Je sais plus de quand elle date mais elle est vieille.

AC : J'ai vu qu'en 2002, il y a l'accord cadre en Europe qui a été fait pour le télétravail puis qui était transposé, pour la Belgique c'est en 2005 au Luxembourg c'est en 2006.

VT : C'est possible, c'est sans doute celle-là qu'il a été revu alors. Elle a été revue fin 2020 ou début 2021.

AC : Et est-ce toujours d'actualité ce qui a été revu ?

VT : Oui et c'est ça qui a été annexé à la convention collective.

AC : Est-ce que ça va être gardé au retour normal, ça va se garder ? Ou est-ce que ça va de nouveau être un retour sur la vieille loi de 2006 ?

VT : Ah non justement ça a été fait pour tirer profit de la crise, pour revoir une convention de deux mille six qui était un peu obsolète et donc maintenant c'est la nouvelle qui va s'appliquer.

AC : Oui ok.

VT : Et là, j'ai vu que justement au mémorial aujourd'hui, il y a une loi qui a modifié le code du travail pour justement insérer des accords de télétravail en entreprise. Comme quoi maintenant, ça doit être discuté avec la délégation du personnel. Donc le code du travail a été modifié.

AC : Pour donner suite au covid ?

VT : Oui enfin le covid a été vraiment, non seulement un déclencheur mais un gros accélérateur pour le télétravail ça c'est sûr.

AC : Ça a boosté la création de nouveaux accords et de nouveaux outils ont été mis en place. Est-ce que pour toi aussi, cela a eu un impact au niveau de la vision de l'organisation du travail ? Avant, on a fait des grands bureaux pour que tout le monde puisse venir maintenant on pourrait prendre des plus petits bureaux.

VT : C'est clair. Vu que tout le monde ne vient pas forcément, oui c'est clair. Après je pense que ça dépend fortement de la taille de l'entreprise mais c'est sûr que si tu prends un Big Four qui emploie deux mille cinq cents ou trois mille employés, je pense qu'ils vont réfléchir à deux fois sur la réduction des mètres carrés et des espaces de travail pour organiser les choses différemment. Là aussi maintenant, il y a quand même pas mal d'entreprises qui font ça ; c'est créer des bureaux satellites aux trois frontières. Donc tu vois, ils mettent un bureau juste au Luxembourg mais juste après la frontière. Comme ça, ils n'obligent pas les gens à aller jusqu'à Luxembourg ville pour être dans les bouchons et embêter tout le monde donc du coup tu vois, ils créent une tout autre dynamique de l'organisation du travail.

AC : Au Luxembourg, est-ce que la plupart des entreprises sont vraiment situés à Luxembourg-ville ?

VT : Ça dépend, tout ce qui est secteur financier c'est vrai que c'est beaucoup Luxembourg-ville. Si tu vas plus dans l'industrie, tu en as un peu partout dans le pays mais c'est vrai que tout le secteur financier, enfin banques et compagnies d'assurances, sont beaucoup Kirchberg, qui est Luxembourg-ville et puis autour de Luxembourg-ville quoi.

AC : Est-ce que du coup tu penses qu'on tend vraiment dans un monde où le télétravail serra de plus en plus une habitude de plus en plus pratiquée mis en place dans les entreprises ?

VT : Moi, je pense qu'on ne peut pas faire marche arrière.

AC : On ne reviendra jamais comme avant le covid ?

VT : Même si tu prends du recul et que tu prends ça dans une conception plus écologique.

AC : Oui, ça aide au niveau des déplacements surtout pour aller à Luxembourg-ville avec beaucoup de bouchons, beaucoup de choses comme ça.

VT : Voilà c'est ça oui. Parce qu'il y a quand même ici des gens qui passent trois heures, trois heures et demie par jour dans leur bagnole pour venir travailler. Donc quand tu leur dis : « deux jours par semaine, tu épargnes trois heures et demie. Ça te fait sept heures ça te fait une journée quoi ».

AC : Oui c'est sûr. Surtout au niveau des horaires, vous faites des quarante heures semaines chez vous pour un temps plein c'est ça ? Donc c'est encore une plus longue journée plus les heures supplémentaires. Parfois on se retrouve à partir de chez nous à cinq heures et demie six heures et rentrer à vingt heures ou vingt et une heure. **Alors que si c'était chez nous, on pourrait se lever beaucoup plus tard et profiter un peu plus de de notre maison et de notre famille ?**

VT : Et voilà c'est ça, profiter des enfants. Voilà quoi donc je pense qu'un retour en arrière est pour moi utopique et je pense qu'enfin ce n'est pas dans la logique des choses non plus.

AC : Oui, c'est sûr. J'imagine que les travailleurs et les entreprises ne voudront pas non plus revenir en arrière, ils ne seront pas forcément d'accord.

VT : Apparemment maintenant j'ai lu un article dans les entretiens de recrutement, la question : « Est-ce qu'il y a des possibilités de télétravail ? » est la première question qui sort. Donc c'est bien la preuve que c'est hyper important pour les employés. Maintenant il faut encadrer, réglementer. Le télétravail à cent pour cent je n'y crois pas mais retour au bureau à cent pour cent je n'y crois pas non plus.

AC : Oui. Est-ce que toi là tu as beaucoup de relations avec des frontaliers, des travailleurs non-résidents ?

VT : Nous à l'ACA, on est quatorze. Sur quatorze, il y a deux employées non-résidentes mais après chez nos membres donc chez les assureurs, il y a énormément de non-résidents.

AC : A part la question de la fiscalité et de la sécurité sociale, est ce qu'il y a d'autres particularités du fait justement d'être non-résident ? D'autres demandes particulières qu'il pourrait y avoir de travailleurs là ?

VT : Non enfin, je veux dire si les gens continuent à habiter dans leur pays c'est essentiellement parce que se loger à Luxembourg ça devient impayable. Et je dirais que le deuxième point c'est la scolarisation des enfants parce que le système scolaire luxembourgeois est quand même assez différent de ce qu'on connaît en Belgique. Parce que c'est l'école en luxembourgeois et que si tu ne vas pas dans le système public, tu tombes dans le système privé et là ça coûte énormément d'argent donc je crois que les deux principales raisons c'est le logement et c'est l'éducation. C'est ça qui fait que les gens restent dans leur pays.

AC : Ils restent dans leur pays, quitte à devoir faire le trajet, devoir faire du travail réduit.

VT : Après il y a des gens qui ont fait ça pendant quelques années et qui maintenant remettent les choses dans la balance et se disent : « Est-ce que ça en vaut bien la peine ». Et on voit quand même des gens qui travaillaient au Luxembourg et qui disent : « moi, j'arrête parce que je n'en peux plus de ces trajets, je n'en peux plus de perdre trois heures par jour dans ma caisse ou dans le train. Quitte à gagner moins, je gagne en confort de vie et je retravaille dans mon pays ».

AC : Oui c'est sûr, c'est un choix à faire.

VT : Sauf si on a peut-être deux jours de télétravail par semaine.

AC : Pour avoir un équilibre entre le trajet et vie de famille.

VT : Exact.

Voilà je n'ai plus de questions. Merci beaucoup.

JEAN-JACQUES RIEFF ET INES BENALDJIA – ALEBA

AC : Est-ce que vous pouvez vous présenter ?

JJR : Pour me présenter, je suis Jean Jacques Rieff, moi je travaille chez Northern Trust, une banque américaine. Je suis président de la délégation du personnel chez Northern Trust et je suis un délégué libéré, donc ça veut dire que je suis libre dans mes actes de syndicalisme. Dans cette fonction-là, je suis depuis juin de l'année dernière, je suis membre du comité exécutif de l'Aleba. Je suis un des vice-présidents et je suis responsable pour la cellule communication. Donc on est tous des employés de banque encore donc je suis payé par ma banque. Cependant, je travaille au comité exécutif pour l'Aleba donc voilà pourquoi je suis partiellement ici à la Banque. Je suis de temps en temps à l'Aleba et voilà, le reste on le fait par Teams, c'est un peu comme ça comme ça que ça marche.

AC : D'accord, donc j'ai différentes thématiques à aborder, donc la première c'est la négociation collective ou la concertation sociale, je ne sais pas comment vous avez l'habitude d'appeler cela.

JJR : Oui, la convention collective.

AC : Donc voir un petit peu donc, comment se déroulent les négociations, comment se déroulent les réunions, … dans le secteur des assurances et des banques.

JJR : Oui OK, donc là, la convention collective, elle est négocié entre les partenaires sociaux évidemment, donc ça veut dire qu'il y a des négociations qui se déroulent entre l'ACA pour les assurances, l'ABBL, l'association des banques et des banquiers du Luxembourg et les syndicats. C'est comme ça que ça marche. Donc il y a des négociations, il y a des tables rondes qui se font, certaines rondes de négociations. Chacun rentre un peu son cahier avec les revendications qu'il veut avoir. Et puis il y a des discussions qui se font là-dessus. Il faut dire qu'au niveau des syndicats, c'est très compliqué au Luxembourg parce que on a ce qu'on appelle des syndicats qui ont la représentativité nationale.

Et là, effectivement, il y en a que deux qui ont ça et les deux grands syndicats au Luxembourg, c'est l'OGBL, ça, c'est plutôt du côté socialiste, du côté rouge et LCGB, ça c'est du côté conservatif. Donc ça, c'est les deux grands syndicats qui ont cette représentativité. Nous, à l'Aleba on ne l'a malheureusement pas. Et c'est un des « hot topic », hier on était chez le ministre du travail pour lui en parler de ça, entre autres. Mais ça, c'est quelque chose, je pense un petit peu à part. Donc normalement c'est comme ça que les syndicats avec de la représentativité

nationale, peuvent signer eux-mêmes des conventions collectives sans que nous on puisse signer, donc vous voyez un petit peu la problématique. Cependant, ces trois syndicats-là qui sont autour de la table, donc c'est l'OGBL, LCGB et Aleba. Mais l'Aleba, est le seul syndicat qui est politiquement indépendant, donc on est neutre et on représente évidemment le secteur bancaire et assurances. Donc on a entre 7000 et 8000 membres actuellement. Donc voilà, c'est comme ça que ça marche.

Qu'est-ce que je peux vous raconter en plus sur la convention collective ? Évidemment, c'est très dur, ces négociations là et évidemment, si ça ne marche pas, il y a des commissions paritaires qui se mettent en place, ça peut aller à la conciliation, donc c'est tout un processus qui est réglé aussi par la loi du travail.

AC : D'accord et alors, avec la crise sanitaire, j'imagine que tout a été un petit peu mis à distance avec le confinement, … Est ce que ce n'était pas compliqué pour avoir des contacts ? Est-ce que ça n'a pas chambouler l'organisation de d'habitude ?

JJR : Non parce que vous voyez celui-là, il est de 2021, la dernière Convention, c'était en pleine crise pandémique. Mais non, ça s'est passé, mais moi je n'étais pas encore dans ces négociations. Moi je n'ai jamais participé à des négociations de ce style-là. Moi, je n'étais pas encore là-dedans, j'espère l'être pour la prochaine fois donc.

Y a des trucs qui se sont ajoutés afin qu'il y ait un jour de congé le plus. Voilà donc il y a pas mal de choses qui se sont faites, mais c'est très dur au niveau de l'augmentation des salaires. Donc tout ce qui touche au niveau, vraiment des salaires des employés de banque. Là, on est vraiment comme je veux dire, les salaires dans les banques, ont fortement diminué sur les dernières années donc c'est très difficile de négocier des augmentations de salaires considérables.

Ce qui est ce qui aussi important, je pense, parce que fin 2023, on devrait-on devrait penser à faire ces nouvelles négociations et en 2024, il y a les élections dans les entreprises aussi. Donc voilà, ça sera une période très chaude. Là disons fin de l'année prochaine quoi.

AC : D'accord, alors maintenant plus par rapport au télétravail, donc j'imagine que pendant la crise c'était 100% de télétravail pour tout le monde ?

JJR : Pas pour tout le monde, ce n'était pas dit que les entreprises devaient suivre ça. Cependant, dans la majeure partie des banques, il y en avait quand même une grande partie des salariés qui étaient à la maison. Chez nous, ici, dans les banques américaines, je pense que nous, on est les

plus poussées là-dedans. Donc actuellement, on est encore tous au télétravail, sauf certaines personnes qui vraiment sont nécessaires dans la boîte pour la faire fonctionner. Pour vous donner un aperçu, on a 400 salariés ici chez nous et on en a peut-être 30 qui étaient sur sites pendant toute la pandémie, donc juste pour mettre ça un peu dans le contexte.

AC : Est ce qu'il y a eu des revendications, des demandes venant des travailleurs, des entreprises par rapport au fait justement d'être beaucoup plus en télétravail, peut être que les gens voulaient des horaires plus flexibles ou avoir des aides financières, … ?

JJR : Bon là, il faut dire que le télétravail, il nous a frappés. Donc jusque-là avant la pandémie, ce n'était vraiment pas la grande discussion de faire du télétravail. Chez nous, on a construit un tout nouveau bâtiment qui a ouvert ses portes en avril 2020, donc c'était vraiment dans le lock down et tout ça. Le bâtiment il est flambant neuf, il est fait pour 400 personnes et pour 500 personnes donc, il n'y avait pas vraiment des idées dans la tête de faire du télétravail, du niveau des employeurs et des employés non plus. Maintenant, avec la pandémie, évidemment, au début ça posait énormément de discussions entre les partenaires sociaux, donc les délégations du personnel et le management parce que personne ne savait comment est-ce qu'on va attaquer ce sujet-là quoi. Heureusement que la technologie dans la majeure partie des boites étaient avancées. Que du niveau de la technique, ça ne posait pas trop de problème.

Et c'est seulement en quelques mois qu'il y a des discussions qui se sont mis en route entre les délégations du personnel et management en disant, voilà, comment est-ce qu'on va réagir avec ça quand on va faire le retour au bureau ? Et c'est là que c'est venu en tête. On a fait des sondages auprès de nos employés pour leur demander, comment est-ce que vous allez en télétravail ? Il y en a qui ont souffert sérieusement. Surtout ceux qui étaient dans des appartements ou les 2 partenaires par exemple travaillent en télétravail dans une seule salle, ou ceux qui avaient des petits enfants et des choses comme ça, vous pouvez vous imaginer que c'était pas tellement super pour tout le monde quoi.

Moi j'étais bien parce que moi j'ai un bureau à la maison depuis toujours. Pour moi, c'est bien, je monte au grenier dans mon bureau, je ferme la porte et je pouvais presque travailler, comme ici au bureau donc.

On a fait un sondage sur tout ça aussi, mais finalement maintenant, après deux ans en télétravail, les gens ont du mal à revenir. Il y a quand même beaucoup de gens qui se sont habitués à ça et qui pensent que le télétravail est un acquis, et ce n'est pas un acquis. C'est toujours l'employeur qui décide s'il veut offrir le télétravail à ses employés. Chez nous, je peux vous dire que voilà,

on a négocié ces derniers mois une policy sur le télétravail. Donc on a encré ça dans l'entreprise et d'ailleurs les autres, on fait ça aussi, la majeure partie. On a négocié une policy et par exemple, ici, ils offrent aux résidents trois jours, et évidemment le maximum qui est possible pour les frontaliers et c'est ça ou on a le plus grand problème.

AC : Les jours sont assez restreints, j'avais vu, mais ça va changer n'est-ce pas ?

JJR : Si ça, ça a augmenté. Le pire, ce sont les Allemands, les Allemands, ils sont-ils n'ont pas bougé du tout, on est sur 19 jours. Les Français, on est sur 28 et ça va augmenter sur 34.

Et sur la Belgique, on a augmenté fortement sur la Belgique, on est sur 34 apparemment mais maintenant, il faut que ça soit ancré dans la loi encore donc c'est en cours de route ça le sera la semaine prochaine je pense.

AC : Oui donc le télétravail devient vraiment une demande forte des travailleurs. Du coup, est ce que les employeurs ont dû un petit peu revoir leur point de vue ? J'imagine qu'il y en a peut-être qui se disaient avant « non, pas de télétravail car les gens ne vont pas travailler ». Du coup ils n'étaient peut-être pas assez ouvert à ça et ont un petit peu revu leur opinion là-dessus.

JJR : Oui, oui. La réponse est clairement oui, puisqu'ils ont vu maintenant que ça marche. Ils ont vu que ça marche, même avec 100% des gens à la maison, donc ils ont vu que ça marche et cependant ça a des effets négatifs aussi. Donc on a eu énormément d'heures supplémentaires qui sont faites. Et ça, c'est le fait que les gens ont du mal à se déconnecter en soirée.

D'accord, ils sont chez eux, à la maison, ils ont vraiment du mal à se déconnecter et surtout ce qu'ils font, ils font du travail jusqu'à 17h00. Et puis ils vont manger ou s'occuper des enfants et patati patata et on en soirée à 20h, ça se reconnecte. « Ah oui, j'ai encore des e-mails. Je vais quand même traiter ses emails ». Là, ça c'est quelque chose qui est très grave et qui n'est pas bon pour la santé.

Voilà donc là, il y a une loi sur la déconnexion, qui est en cours de route aussi, mais qui n'est pas prête non plus.

Mais pour les pour les employeurs, c'était assez bien parce que presque tout était possible. On a eu des grandes discussions avec le management sur les heures supplémentaires qui dépassaient le seuil des 10 heures maximum par jour à travailler.

AC : Oui, et est-ce que des choses ont été mises en place pour surveiller le travail des personnes par exemple ? Est-ce que les personnes devaient pointer avant de commencer puis pointer en finissant de télétravailler ou est-ce qu'il y avait une surveillance du nombre de mails envoyés, …

JJR : Le problème avec le pointage, c'est qu'il n'y a personne qui badge vraiment donc c'est très ouvert aux tricheurs d'un côté et de l'autre. Nous, on a toujours dit aux employés, il faut enregistrez vos heures correctement si vous faites des heures en soirée, il faut les enregistrer parce que si vous ne le faites pas, vous travaillez gratos. Et nous, on ne peut pas voir où on a des problèmes. Donc de ce côté-là, il n'y a pas grand-chose qu'on a pu mettre en place. Et pour le surveiller, le télétravail, c'est très, c'est très difficile.

AC : Et alors, est ce que vous avez une idée de ce qui pourrait être mis en place par rapport au droit à la déconnexion ?

JJR : Moi personnellement je ne suis pas encore penché sur ce sujet-là, j'attends un petit peu quand même de voir ce qui vient du gouvernement en premier lieu. Et puis on va voir comment on va réagir, mais c'est actuellement c'est sur le radar. On sait que ça doit venir, mais nous, on n'a pas encore travaillé activement là sur ce sujet. Mais c'est un des prochains sujets à venir, c'est clair.

AC : C'est une demande qui vient principalement de travailleurs, des employeurs ?

JJR : Ça vient aussi de la politique, donc je pense que ça vient un petit peu de partout. Donc tous les acteurs sur ce sur le marché du travail je pense, ils ont l'intérêt à mettre ça en place. Et ça ce n'est pas directement le télétravail.

AC : Toujours par rapport au télétravail, vous disiez tout à l'heure qu'il y avait des personnes qui ont assez mal vécu, est-ce que des choses pour ces personnes-là ont été mises en place, comme la possibilité de venir travailler pendant les confinements, … ?

JJR : La réponse est oui, donc ce qui s'est passé au début, il y avait des gens qui n'avaient peut-être pas un grand écran à la maison. OK donc il quand ils étaient forcés de travailler sur le laptop et si on doit travailler constamment à la maison comme ça pendant 8h ce n'est pas l'idéal donc dans ce cas-là, si les gens n'avaient pas ça, il pouvait venir au bureau et prendre des écrans avec du matériel informatique. Il pouvait aussi s'il y avait une nécessité, une chaise de bureau.

Et puis il y en avait, il y en avait certains qui disait « voilà, je travaille ici dans un appart, je suis au premier étage et en face de moi il y a un grand chantier et à 8h du matin, ça commence avec

le bruit. Je ne peux pas travailler » donc il y a il y a eu quelques personnes vraiment souffrantes qui ont eu la possibilité alors de retourner au bureau.

AC : Est-ce que vous pensez que la crise sanitaire a eu un réel impact, un coup de boost dans la mise en place du télétravail ?

JJR : C'est la pandémie qui a déclenché tout ça et c'est à la pandémie qu'on peut dire merci sur ça parce que y'a le télétravail, regarder un petit peu ce qui se passe sur les routes au Luxembourg, c'est la catastrophe quoi donc et encore maintenant il y a des gens qui sont en télétravail, mais ce sont quand même les bouchons à fond quoi. Par exemple, moi j'ai 20 km à faire sur Luxembourg ville. Si je viens à l'Aleba en voiture, je mets presque une heure quoi le matin donc n'est pas normal.

Le gouvernement, ils font tout pour faire la promotion sur les transports publics. D'ailleurs les transports publics, je pense qu'ils sont très bien organisés, ils sont gratuits en plus donc il y a le tram qui est en train de se construire entre Luxembourg et Esch encore donc il y a beaucoup de choses qui sont en route mais je pense qu'on traîne toujours derrière quoi.

Le pays devient de plus en plus grand, plus d'habitants, plus de frontaliers qui viennent, donc on ne va pas résoudre ça, ce n'est pas le télétravail qui va le résoudre, mais au moins ça peut soulager les gens. S'ils peuvent rester déjà une journée à la maison donc ça les aide déjà.

AC : Oui, j'imagine que la crise a aidé des gens à se rendre des avantages, des bénéfices du télétravail et que c'est pour ça qu'ils veulent en faire de plus en plus parce qu'ils se sont rendus compte qu'il ne perdait pas 3h dans les embouteillages et qu'il pouvait être plutôt chez eux

JJR : Pour moi, je suis très clair là-dedans. Pour moi, la solution c'est un modèle hybride. C'est claire que les gens ils se rencontrent au bureau quoi. Maintenant ils sont plus à l'Aleba qu'au début de la pandémie. De toute manière, à partir du premier juillet, c'est fini pour les frontaliers. Je dis ça souvent aux employés chez nous qui sont « oui, est-ce qu'on ne peut pas encore rester en télétravail ? » J'ai dit, il faut se mettre dans la tête que ça va s'arrêter, qu'il faut revenir donc.

AC : Au niveau hybride, que vous avez abordé, c'est éventuellement 2 ou 3 jours de télétravail par semaine et puis le reste en entreprise, c'est ça ?

JJR : Oui, donc il y a beaucoup d'entreprises au Luxembourg qui offrent pour les résidents deux journées, il y en a aussi qui offrent une journée pour tous. Donc voilà, mais ça dépend vraiment de ce que la délégation a négocié avec le management. Il y a une loi donc le télétravail il est

ancré dans la loi du travail luxembourgeois mais c'est très vague. Le gouvernement pousse les partenaires sociaux à négocier individuellement dans les entreprises.

AC : Est-ce que vous pensez que cela peut créer comme une sorte de concurrence entre les entreprises, le fait que certains accords trois jours, d'autres un jour et du coup les entreprises s'en servent un peu pour attirer des personnes ?

JJR : On a discuté de ça encore hier avec le ministre. Effectivement, c'est la compétitivité des entreprises, je pense, que quelqu'un qui va postuler… dans le temps, il demandait toujours, est-ce que j'ai une place de parking ? Ça, c'était toujours une des questions typiques, maintenant, il va demander aussi, est ce que j'ai l'autorisation de faire du télétravail ? Donc oui, c'est vrai que la compétitivité joue.

AC : Au niveau plus légal donc au Luxembourg il y a une convention qui encadrent le télétravail qui a été faite en 2006 si j'ai bien compris ?

JJR : À ce moment-là, c'était une convention, mais rien n'était ancré dans la loi. Maintenant, c'est le cas. Donc le télétravail c'est une option. C'est quelque chose qui est faisable et voilà. Mais comme j'ai dit, c'est la loi ne va pas très loin là-dedans, donc va.

Maintenant c'est intégré dans la loi, c'est aussi intégré dans la Convention, c'est écrit dans la convention collective, l'article 38. L'article 38 qui dit : « La convention du 20 octobre 2020 relatif au régime juridique du télétravail reprise en annexe 3 fait partie intégrante de la présente convention en appliquant de l'article 8, l'employeur s'engage lorsque le télétravail est régulier, à compenser les coûts directement engendrés par le télétravail à hauteur de minimum 3€, indice 100 par mois. » Donc ça, ça a été ancré dans la convention collective, donc ceux qui font du télétravail régulier, ils ont droit à 3€ minimum par mois sur le l'index comme il est actuel. Je pense que ça, ça fait presque 27€, ce n'est pas énorme mais c'est quelque chose.

AC : Et est-ce qu'il y a une demande de travailleurs d'avoir plus d'indemnité pour quand ils font du télétravail ?

JJR : Ce sont les délégations du personnel qui négocient, mais souvent, l'employeur il fait ce qui est dans la convention et rien de plus.

AC : Est-ce que vous pensez que le télétravail va changer la vision qu'ont les employeurs par rapport à l'organisation du travail ?

JJR : Oui, là aussi je peux dire oui. Pour l'instant, chez nous, chacun a encore son bureau avec son nom dessus, mais je sais qu'il y a d'autres boîtes où ils sont déjà dans ce modèle là où on vient le matin et on cherche une place qui est libre et on s'installe là quoi. Moi personnellement je ne suis pas trop fan de ça puisque je pense aussi que on est quand même des équipes, donc ce n'est pas comme dans une boîte de consultants comme les Big five par exemple. Là, c'est clair, les consultants, ils sortent, ils sont dans les entreprises, mais ici il y a quand même des équipes, et c'est quand même important que les gens ils puissent être autour d'une table quoi où au moins dans un espace bureau. Mais c'est comme ça. Il y a des entreprises où vous arrivez le matin, il y a des petites cases, on peut mettre ces trucs dedans, vous sortez vos trucs personnels, vous cherchez une place libre et vous connecter votre laptop, quoi.

AC : Est-ce que vous pensez que dans un futur plus ou moins lointain, le télétravail va s'accentuer de plus en plus, il deviendra de plus en plus la norme dans la plupart des entreprises ?

JJR : Il y a des secteurs où ça ne marche évidemment pas. Moi, je peux juste parler maintenant, vraiment de ce qui est le secteur des finances, tout ce qui est secteur administratif.

AC : Par rapport aux travailleurs frontaliers, est-ce qu'il y a pour vous d'autres particularités par rapport à ce statut ? D'autres demandes particulières qui vient des travailleurs frontaliers en dehors de la législation sur le nombre de jours de télétravail ?

JJR : Oui, donc il y a un aspect qui est très lourd, qui est très intéressant mais malheureusement on n'a pas réponses du fisc, on n'a pas de réponse de la politique, on n'a pas de réponse de nulle part. Ça c'est une demande des travailleurs et d'ailleurs de tout le monde qui dit « qu'est ce qui se passe si, en matinée je commence en télétravail chez moi ». Moi je l'ai fais comme ça comme aujourd'hui, j'ai commencé chez moi à la maison à 7h du matin, je me suis connectée à la maison, j'ai travaillé jusqu'à 9h et puis je viens en voiture ici, sachant que là, les bouchons se sont calmés, bah alors là, au Luxembourg il n'y a pas de problème avec les résidents, on s'en fout quoi, il n'y a pas de limite de télétravail au Luxembourg. Mais pour les frontaliers, le problème est que on dit le fisc belge par exemple, si vous vous connectez une seule depuis votre domicile, ça compte pour une journée de télétravail. Et ça, c'est quelque chose que nous, on trouve que c'est ça va un peu trop loin, quoi. On aimerait bien que ça soit autorisé, que les gens puissent travailler par exemple en matinée, par exemple 1h ou je ne sais pas quoi. Un certain pourcentage du travail, je peux le faire de mon domicile et puis je vais à mon en mon travail

aussi l'autre version, quelqu'un qui commence à 7h du matin au bureau, il travaille que jusque 14h puis il va à la maison et il termine sa journée.

Là-bas, là, on revient toujours au droit à la déconnexion. C'est une demande qui est là et qui est souvent demandé, mais on ne peut pas donner de réponse. Donc qu'est ce qui se passe ? En l'occurrence, les entreprises disent, on ne veut pas se faire prendre, par le fisc, donc on n'autorise pas, donc c'est clair et net. Et ça, pour les frontaliers, ce n'est pas bon.

AC : Oui, et est-ce que vous pensez, par exemple, que créer des bureaux satellites, donc qui se trouverait à la frontière avec l'Allemagne, la France, la Belgique pourrait être une solution ?

JJR : Oui, il y en a quelques-uns qui ont fait ça mais ça engendre beaucoup de frais. Donc je pense que ça, ça, ça ne rapporte pas grand-chose à l'entreprise puisque s'ils font ça, on disperse encore plus les équipes à nouveau puisqu'on a, il y en aura alors qui qui ne viendront jamais aussi. Donc c'est, c'est quelque chose que on a demandé ça aussi, et c'était vite classé.

AC : Je n'ai pas d'autres questions, je ne sais pas si vous avez des choses à rajouter par rapport à ce qui a été dit ?

JJR : Je ne pense pas. Je pense que c'est un peu tout. Ou alors le reste, ce sont des détails. Mais ça ce n'est pas important maintenant pour vous.

IB : Par rapport à tout ce qui a été dit, j'aimerais revenir sur deux points. D'abord par rapport à la surveillance des salariés en télétravail. C'est une question que j'avais posée au légal et ben juridiquement ça reste vraiment fou. On ne sait pas si l'employeur il a le droit de de surveiller le temps de connexion, d'utiliser un VPN, des choses comme ça, on pointe, mais après, les procédés qu'on utilise derrière pour voir, je ne sais pas, les clics, l'activité sur l'ordinateur, c'est vraiment le flou juridique.

J'ajouterais aussi que pour le télétravail, on oublie souvent de mentionner les gens qui ne veulent plus de télétravail parce que, après 2 ans de pandémie, il y a des gens qui sont maintenant angoissés de revenir au Bureau et qui aurait voulu ne jamais goûter au télétravail entre guillemets.

Il y a des gens qui ont besoin de contact social et de tous ces moments, ces temps de pause qu'on a entre collègues et qui permettent aussi de créer un environnement sain au travail parce que mine de rien, le télétravail, il y a des gens pour qui ça a créé un équilibre vie privée/ vie professionnelle. Parce qu'ils peuvent mieux organiser leur temps. Mais il y a des gens,

notamment dans le secteur bancaire, il y a beaucoup d'heures sup qui l'ont mal vécu parce que c'est vraiment le travail qui s'est invité dans leur salon. Et la déconnexion ce n'est pas qu'éteindre son ordi c'est aussi mentalement. Il y a toutes les charges de travail, les projets en cours qui accompagnent les gens jusque dans leur lit.

Qu'est-ce que je voulais ajouter d'autres ? Vous parliez de bien être aussi et l'Aleba a créé une brochure avec des conseils que ce soit la posture, l'organisation de la journée, … en télétravail.

Tu demandais aussi par rapport à l'avis de employeurs sur le télétravail, il y des employeurs qui sont contre, qui sont très vieux jeux. Par exemple, là on est, on n'est plus vraiment dans la pandémie, la pandémie n'est pas finie parce que c'est seulement le premier juillet qu'on revient en full présentiel. Mais au lendemain de la fin de la pandémie entre guillemets, il y a des employeurs qui ont imposé aux gens du secteur bancaire par exemple, de revenir en full time. Et là, pareil, c'est le fou. Qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce qu'ils ont le droit ? Est ce qu'ils n'ont pas le droit ? Et donc il y a des employeurs qui sont vieux jeux qui ont besoin de surveiller leurs salariés. Et puis il y en a d'autres qui certainement et j'espère vont opter pour un modèle plus hybride comme disait Jean Jacques et comme tu le disais, pour libérer les bureaux et maintenant je ne sais pas si t'es au courant mais les bureaux c'est des espaces qui doivent être impersonnels.

Voilà donc là, j'ai mes affaires, mais normalement je devrais pouvoir débarrasser et laisser ça à quelqu'un d'autre, il ne doit pas y avoir d'informations personnelles, de documentations. Et ça, ça s'inscrit dans la même dynamique que le retour en en présentiel.

Et l'autre revers de la médaille. Dans le cas où le télétravail serait grandement généraliser. Mais s'il y a des commerces, qui prendrait une claque. Par exemple avant la pandémie, je ne sais plus quel service de restauration recevait beaucoup les gens du secteur bancaire. Et qui a vraiment pris une claque et voir si même ils ne sont pas fermées par exemple, donc vraiment le télétravail ça a ses avantages mais ça a aussi beaucoup de revers économiques. Et ce que je retiens c'est que vraiment le télétravail, c'est un sujet qui est assez épineux et mitigé pour les employeurs.

Qu'est-ce que je peux dire de plus ? Oui, le télétravail, c'est un facteur d'attractivité, mais encore une fois, le souci, ce serait que si les entreprises, elles proposent le télétravail, il y en a certains qui pourrait trouver injuste que ce soient des frontaliers qui soient embauchés. Tu vois parce qu'ils profiteraient du coup du salaire luxembourgeois tout en restant chez eux. Il serait plus vraiment intégré dans l'environnement luxembourgeois, il y en a qui pourrait trouver ça injuste et qui préférait du coup, bah embaucher des talents luxembourgeois tant qu'à faire.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | **www.uclouvain.be/espo**