Nouveaux modèles de travail. Quels enjeux ? Quels problèmes ? Comment s'y préparer ?

CCIF HIKF

Chambre de commerce et d'industrie du canton de Fribourg
Handels- und Industriekammer des Kantons Freiburg

Trevor J. Purdie
Avocat spécialiste FSA droit du travail

Luke H. Gillon
Avocat spécialiste FSA droit du travail

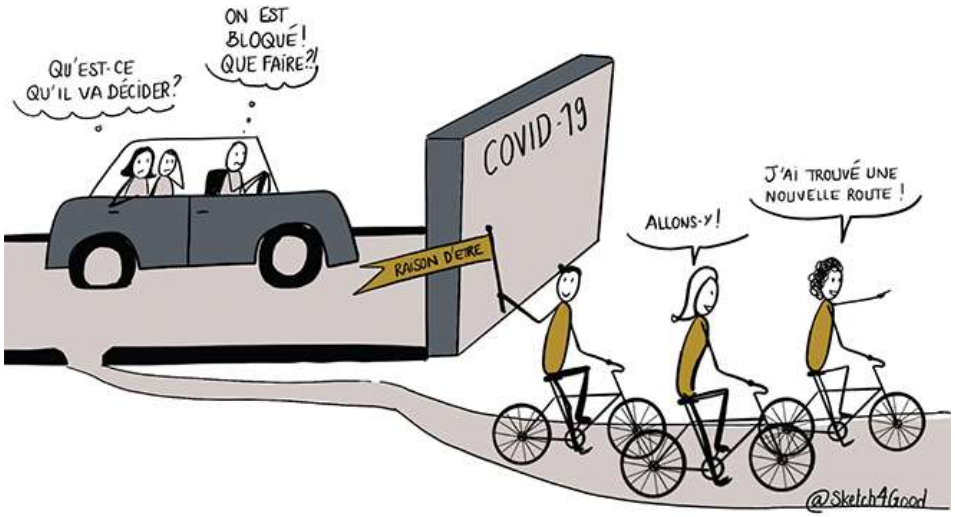
L'Etude
Swiss Lawyers

Plan

I. Introduction
II. Quels sont les nouveaux modèles de travail?
III. Temps de travail annualisé
IV. Horaire de travail flexible, individualisé
V. Travail « hors de l'entreprise »
VI. Semaine de 4 jours
VII. Travail à temps partiel momentané ou durable
VIII. Temps de travail basé sur la confiance
IX. Freelance
X. Ubérisation
XI. Espaces de travail partagés
XII. Job sharing
XIII. Right to disconnect
XIV. Conclusions

I. Introduction

- Temps de travail avant, pendant et après le COVID



L'Etude
Swiss Lawyers

- Qu’est-ce qui a changé?

- Examen des nouveautés, application actuelle et *de lege ferrenda*

L'Étude
Swiss Lawyers

- Examen des nouveautés, application actuelle et *de lege ferrenda*

II. Nouveaux modèles de travail

1. Temps de travail annualisé
2. Horaire de travail flexible, individualisé
3. Travail « hors de l'entreprise »
4. Semaine à 4 jours
5. Travail à temps partiel momentané ou durable
6. Temps de travail basé sur la confiance
7. Freelance
8. E-econony (Ubérisation / Share Economy)
9. Espaces de travail partagés
10. Job sharing
11. Right to disconnect

III. Temps de travail annualisé

Durée de travail hebdomadaire

Art. 9 LTr du 13 mars 1964 (Etat le 1er janvier 2021)

1 La durée maximale de la semaine de travail est de:

*a. 45 heures pour les travailleurs occupés dans les entreprises **industrielles** ainsi que pour le personnel de bureau, le personnel technique et les autres employés, y compris le personnel de vente des grandes entreprises de commerce de détail;*

b. 50 heures pour tous les autres travailleurs.

2 ...

*3 Pour certaines catégories d'entreprises ou de travailleurs, la durée maximum de la semaine de travail peut, par ordonnance, être temporairement prolongée de **quatre heures au plus**, à la condition qu'elle ne soit pas dépassée **en moyenne annuelle**.*

*4 Pour certaines catégories d'entreprises ou de travailleurs ou pour certaines entreprises, le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) peut accorder l'autorisation de prolonger la durée maximum de la semaine de travail de **quatre heures au plus**, si des **raisons impérieuses** le justifient.*

5 Lorsque des employés de bureau, des techniciens ou d'autres employés, y compris le personnel de vente des grands établissements du commerce de détail, sont occupés dans la même entreprise ou partie d'entreprise avec des travailleurs pour lesquels la durée maximum de la semaine de travail est plus longue, cette durée vaut pour les uns comme pour les autres.

Légères dérogations aux prescriptions de la LTr au sens de l'article 28 LTr

*Dans les permis concernant la durée du travail, l'autorité peut, à titre exceptionnel, apporter de **minimes dérogations** aux prescriptions de la loi et de l'ordonnance, lorsque l'application de ces prescriptions entraînerait des **difficultés extraordinaires** et que **la majorité des travailleurs** intéressés ou leurs représentants dans l'entreprise consentent à ces dérogations (art. 28 LTr).*

*La représentation des travailleurs dans l'entreprise ou à défaut la majorité des travailleurs concernés disposent donc d'un **droit de véto** s'agissant de la possibilité d'obtenir de minimes dérogations aux prescriptions de la loi. Cependant, l'accord de l'employeur et des travailleurs concernés n'est pas suffisant à lui seul pour obtenir de légères dérogations à la loi; il faut encore que l'application de ces prescriptions entraîne des difficultés extraordinaires.*

[Novier Mercedes, La participation des travailleurs dans la santé au travail, in Wyler Rémy (édit.), Panorama III en droit du travail, IDAT 41, Berne 2017, pp. 181-239.]

Problématique du temps de travail annualisé

*La semaine de travail dure en principe du **lundi au dimanche suivant** (art. 16 al. 1 OLT 1).*

*La référence à la durée hebdomadaire a pour conséquence que le **respect de la durée maximale du travail doit aussi normalement être vérifié de manière hebdomadaire**. Selon WYLER et HEINZER (Rémy WYLER / Boris HEINZER, Droit du travail, 4ème édit., Berne 2019, p. 134) ainsi que MEIER (Anne MEIER, Regards croisés sur le droit du travail : Liber Amicorum pour Gabriel Aubert, 2015, p. 225), cette référence peut être source de **difficultés**, lorsque contractuellement les parties conviennent d'une durée du travail mensualisée ou annualisée : même si un tel système est admissible, il ne dispense pas l'employeur de s'assurer du respect de la durée légale maximum de travail sur chaque période d'une semaine.*

Problématique du temps de travail annualisé

*Dans un arrêt du Tribunal fédéral du 21 mail 2012, une cheffe de clinique a réclamé le paiement du travail supplémentaire pour plusieurs années, invoquant en particulier que la dérogation dont se prévalait son employeur, les HUG, et qui permettait « **un lissage sur deux semaines des heures de travail** », n'avait pas obtenu l'accord des travailleurs exigé par l'article 28 LTr et n'était donc pas valable. Le Tribunal fédéral a jugé qu'il ressort clairement de l'article 28 LTr que l'employeur ne pouvait obtenir de **légères dérogations** aux prescriptions impératives de la LTr qu'avec l'accord des travailleurs (majorité des travailleurs concernés ou de leurs représentants) (4A_93/2012).*

Ainsi, tout règlement du personnel ou convention collective qui instaure une mensualisation ou [à plus forte raison] une annualisation du temps de travail doit [malgré tout] respecter la durée maximale de travail hebdomadaire.

*L'employeur **doit** mettre en place un système permettant de consigner les heures de travail de chaque travailleur.*

Le système du compte épargne-temps, « CET »

Cette notion est issue du droit français et intégrée au Code du travail. Il permet au travailleur de ***placer, réserver ou accumuler des composantes de temps ou d'argent qui découlent des rapports de travail****, comme les heures supplémentaires, les vacances non prises, les primes de fidélité ou le treizième salaire. Le solde de temps ainsi mis de côté peut permettre à l'employé de financer une période congé destinée à des obligations familiales, un congé sabbatique ou des activités bénévoles, voire une retraite anticipée ou flexible.*

Le principe de l'épargne temps, ***vieux de deux siècles****, suppose une accumulation préalable des temps de travail avant d'en consommer les bénéfices. Il participe donc, par définition, à une extension des durées du travail jusqu'à sa compensation.*

Le système du compte épargne-temps

Conventions collectives

- *possibilité de créer un « compte capital-temps »*
- *il permet d'accumuler un crédit temps à utiliser plus tard (pour des congés, formation, congé prolongé, réduction provisoire de l'horaire ou à d'autres fins)*
- *l'horaire est alors annualisé mais la durée hebdomadaire de travail max reste 45/50 heures*
- *Maximum annuel sur le compte des heures reportables 200h reportable d'une année à l'autre en France*

Le système du compte épargne-temps

Règlements d'entreprises

- *Prévoir système compte épargne-temps*
- *Alimenté par jours de vacances, argent (par ex 13ème salaire converti en temps)*
- *Modalités d'utilisation fixées : période, délai d'annonce, récupération en argent plutôt qu'en temps, limites*
- *Fixer le sort du crédit figurant sur le compte épargne-temps à la fin des rapports de travail*
- *Très apprécié, mais juridiquement problématique en Suisse*

Le système du compte épargne-temps

Statuts du personnel cantonal :

- *Personnel de l'État de Berne : cf. Instructions « Temps de travail annualisé » du 1er janvier 2023 ;*
- *Personnel de l'État de Vaud : cf. art. 118 RLPers-VD en lien avec l'art. 49 LPers-VD ;*
- *Personnel de l'État de la République et du canton de Genève : cf. Modalités internes d'application des horaires de travail au sein de l'administration cantonale, p. 34 ;*

Problématique du temps de travail annualisé

Vu que les horaires de travail représentent un des facteurs importants de stress au travail, le système de la capitalisation du temps conduit au risque de ***la tentation d'accumuler jours et semaines de vacances et de multiplier les heures supplémentaires****. Il faut donc une réglementation stricte pour garantir la protection du travailleur (6 LTr et 328 CO).*

Ce système flexible pas rare au sein des autorités publiques a un but double :

- *Pour les employés : leur rendre la maîtrise de leur temps*
- *Pour les employeurs : gérer le temps de travail de façon fiable et transparente.*

IV. Horaire de travail flexible, individualisé

Avec la forte augmentation du nombre de pendulaires en CH, les trajets sont toujours plus longs entre domicile et lieu de travail. De nombreuses personnes mettent à profit le temps passé en transports publics pour travailler. De la même manière, d'autres préféreront travailler tranquillement en dehors des heures traditionnelles, comme le soir par exemple.

Il est nécessaire de ***convenir avec l'employeur de cette possibilité*** *de compter ces plages horaires non traditionnelles comme temps de travail.*

Fixer ainsi une sorte de cadre maximum dans lequel il y a une grande liberté d'organisation.

L'important est de ***convenir des limites****, ceci afin que la santé n'en souffre pas, car l'employeur est responsable de sa préservation.*

Le Tribunal fédéral *admet le principe de l'horaire flexible (qui est très proche de la notion du « compte épargne-temps ») mais rappelle que ce principe est fondé sur le fait que l'employé dispose de la maîtrise de son temps, qu'il a donc une certaine souveraineté. Cela implique que l'employé doit savoir réduire ses heures supplémentaires dans un délai raisonnable.*

Selon le SECO, les employés avec horaires flexibles font généralement beaucoup plus d'heures que ce qui est contractuellement prévu.

Initiative parlementaire

En mars 2016, le conseiller aux États Konrad Graber a déposé son initiative parlementaire « Introduire un régime de flexibilité partielle dans la loi sur le travail et maintenir des modèles de temps de travail éprouvés » (https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20160414).

L'initiative souhaite inscrire dans la LTr la possibilité d'introduire un modèle d'horaire de travail annualisé. L'auteur de l'initiative reproche à cette loi d'être ***trop rigide*** *et de* ***ne plus être adaptée*** *à notre société de services.*

Le Conseil des États doit encore se prononcer. L'idée actuelle serait de réviser l'OLT 2, et non plus la LTr, pour mettre en place un modèle d'horaire de travail annualisé ***pour les entreprises de services*** *dans les domaines du conseil, de l'audit et de la fiducie.*

Travail flexible

Les horaires de travail flexibles en Suisse, de février 2012, de Cosima Dorsemagen, Andreas Krause, Mara Lehmann et Ulrich Pekruhl

Étude qui s'intéresse aux rapports entre les réglementations de travail flexibles et la situation professionnelle des personnes interrogées, sur la base d'une enquête représentative effectuée auprès de travailleurs de toute la Suisse.

*De manière générale, **les salariés suisses apprécient les horaires flexibles**; le degré de satisfaction à l'égard de ces modèles de temps de travail est élevé et dans ce type de régime la satisfaction au travail en général est (encore) supérieure à celle des employés soumis à des horaires fixes, en partie sans doute parce que la souplesse des horaires permet de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle. Dans la perspective de l'entreprise, bien des éléments militent également en faveur d'horaires flexibles. D'après les résultats de ce rapport, **la flexibilité constitue une composante majeure des systèmes modernes d'aménagement du temps de travail**, lesquels s'articulent essentiellement autour de la responsabilité individuelle des salariés.*

*Tout cela n'a rien de bien nouveau et a déjà été amplement décrit dans des études antérieures. Si elle ne fait que confirmer ce constat, cette enquête innove en montrant pour la première fois, à partir d'une image représentative de la Suisse, **à quel point les horaires flexibles impliquent l'abandon de l'enregistrement du temps de travail** et aussi en décrivant les conséquences pour les travailleurs et les employeurs.*

Travail flexible

Les horaires de travail flexibles en Suisse, de février 2012, de Cosima Dorsemagen, Andreas Krause, Mara Lehmann et Ulrich Pekruhl

L'enquête révèle qu'il n'y a ***pas d'enregistrement officiel du temps de travail pour un sixième de la population active suisse (16.7%)*** *et ce, au mépris des dispositions de la loi sur le travail. Ce phénomène touche aussi bien les employés très qualifiés ou occupant un poste hiérarchique que les collaborateurs subalternes ou faiblement ou moyennement qualifiés.* ***Non conforme à la loi, l'abandon de la saisie du temps de travail n'est donc nullement un phénomène marginal****, elle concerne au contraire une proportion notable des salariés en Suisse.*

Quelles en sont les implications pour les intéressés? Un premier constat se dégage : ***la frontière entre la vie professionnelle et vie personnelle se fait de plus en plus perméable****, au sens où les employés dont les heures ne sont pas consignées travaillent plus souvent sur leur „temps libre", multiplient les* ***très longues journées de travail*** *de même que les heures supplémentaires non comptabilisées ni compensées d'une quelconque manière. Certains salariés vont jusqu'à travailler en étant malade, avec cette précision que le «présentéisme » est plus répandu chez les personnes dont le temps de travail n'est pas enregistré que dans le groupe de comparaison.*

Travail flexible

Les horaires de travail flexibles en Suisse, de février 2012, de Cosima Dorsemagen, Andreas Krause, Mara Lehmann et Ulrich Pekruhl

*Le phénomène **ne peut laisser les entreprises indifférentes**. A court terme, le présentéisme permet certes de venir à bout du volume de travail, mais à moyen et à long terme, il met **en péril la santé** des travailleurs et **augmente les coûts des absences** pour cause de maladie dans l'entreprise. D'un autre côté, la suppression des contrôles du temps de travail semble répondre à l'aspiration de nombreuses entreprises. En effet, le modèle amène les salariés à concentrer leurs efforts sur la réalisation de leurs objectifs, la durée du travail et **les horaires jouant un rôle de moins en moins important**. Il a aussi un autre corollaire positif, à savoir qu'en l'absence d'un relevé des heures supplémentaires, celles-ci ne sont ni payées ni compensées. Du coup, les entreprises peuvent **planifier plus facilement leurs coûts salariaux** et n'ont **plus à charrier des gros cumuls d'« heures en plus ».** D'après les données disponibles, cet avantage pour les employeurs tient souvent au fait que les salariés travaillent au-delà de la durée contractuelle. **Les choses roulent tant qu'aucun collaborateur et aucune collaboratrice ne s'en plaint, mais en cas de conflit, la suppression de la saisie du temps de travail crée une situation juridique délicate**. Les entreprises cherchent également à établir des systèmes de travail modernes misant, nous l'avons vu plus haut, sur la responsabilité des employés et la question de la saisie du temps de travail n'a semble-t-il aucune incidence dans ce domaine. D'après les données, peu importe en effet que les heures travaillées soient consignées ou non pour la mise en place de tels systèmes.*

Travail flexible

*En conséquence, **nombre d'éléments parlent pour un maintien de la saisie obligatoire du temps de travail et de sa fonction régulatrice**. Pour les travailleurs, il constituerait un bon rempart contre les possibles effets néfastes des horaires flexibles et assurerait une sécurité juridique aux employés comme aux employeurs. Le cas échéant, il y aurait lieu de **modifier en conséquence les dispositions légales fondées sur le modèle de la « journée de travail normale »** qui se fait toujours plus rare afin de répondre aux exigences d'un monde du travail marqué par un haut degré de flexibilité.*

https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/27889.pdf (06.01.2023)

V. Travail « hors de l'entreprise »

L'Etude
Swiss Lawyers

Notion

2 types d'organisation :

- *Seule une partie du temps de travail est réalisée à la maison, « **travail à domicile** » ou « **home office** »*
- *A l'inverse quand une majorité du temps de travail se réalise hors de l'entreprise, il s'agit de « **télétravail** ». Le lieu de travail peut être le domicile ou tout autre endroit « connecté », comme par exemple un espace de co-working.*

Notion

Toute activité professionnelle que la personne active occupée accomplit à son domicile est considérée comme travail à domicile (« home office »). Le télétravail à domicile représente une partie du travail à domicile : celle dans laquelle la personne active occupée échange, via Internet, des données avec son employeur ou mandant.

Le télétravail à domicile n'est pas « réellement » une nouvelle forme de modèles de travail, puisqu'il existait déjà [en Suisse] en 2001. Toutefois, le télétravail à domicile a pris progressivement de l'importance. Durant les années 2020-2021, années qui correspondent à la crise Covid-19, les chiffres ont crû de manière très significative.

Chiffres

*D'après l'OFS, avec le processus de numérisation, **le travail à domicile sans télétravail diminue au profit du télétravail** (en 2001, 26,8% des personnes actives occupées travaillaient à domicile sans effectuer de télétravail, alors qu'elles n'étaient plus que 5% en 2021).*

Selon les chiffres de l'Office fédéral de la statistique, près de 35% des personnes actives en Suisse ont travaillé depuis leur domicile de façon régulière ou occasionnelle en 2020, alors qu'elles étaient un peu moins de 25% à le faire auparavant.

*Une majorité d'employés de bureau (surtout banque et assurance) actifs en Suisse sont en faveur du télétravail. En février 2021, **52%** de la population active en Suisse travaillait entièrement ou partiellement à son domicile (enquête Deloitte).*

Chiffres

Selon cette enquête, une grande majorité des employés de bureau ne souhaite plus se rendre quotidiennement au travail dans le futur.

***62%** des personnes interrogées veulent pouvoir continuer à télétravailler.*

***26%** des salariés sont favorables à un maintien complet du travail à domicile et 12 % aimeraient retourner au bureau à temps complet.*

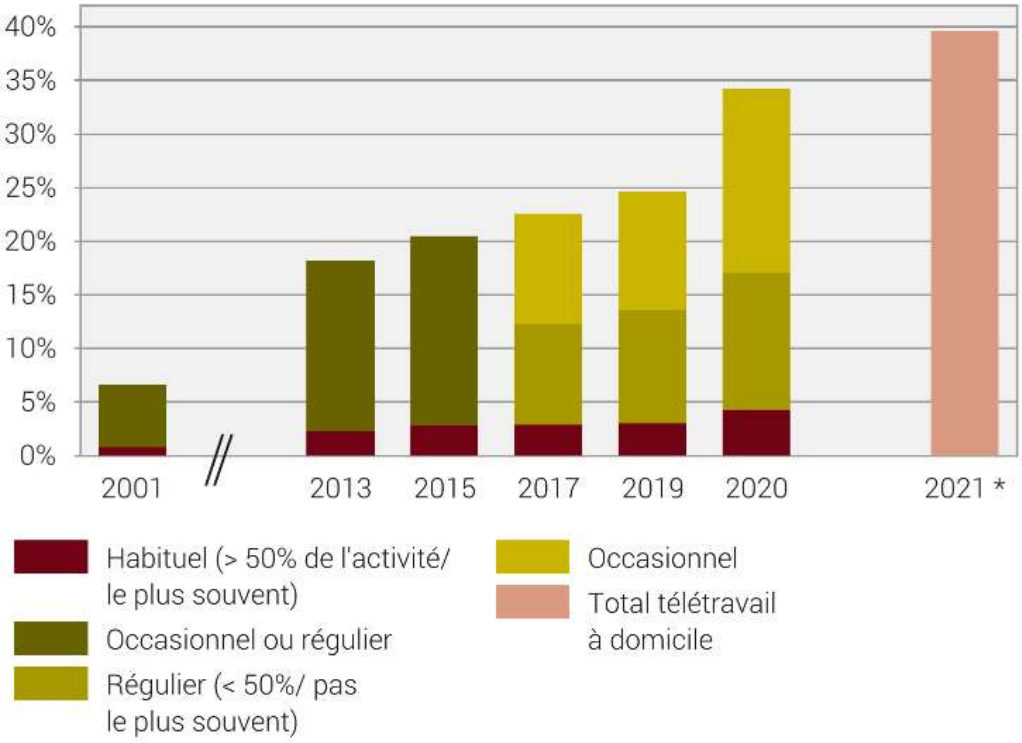
*Des différences existent par ailleurs entre les **générations**. En effet, 31 % des jeunes veulent travailler à temps complet depuis chez eux, même après la pandémie, contre seulement 22 % des plus de 50 ans.*

Enfin, 47 % des personnes interrogées estiment être plus productives à la maison.

Source : https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/societe-information/indicateurs-generaux/economie-nationale/teletravail.html (03.01.2023)

Télétravail à domicile, évolution

En % des personnes actives occupées (sans les apprentis), en %



* Rupture de série temporelle: dès 2021, changement de méthode d'enquête (mixed-mode) et reformulation de la question

Source: OFS – Enquête suisse sur la population active (ESPA)

© OFS 2022

L'Etude
Swiss Lawyers

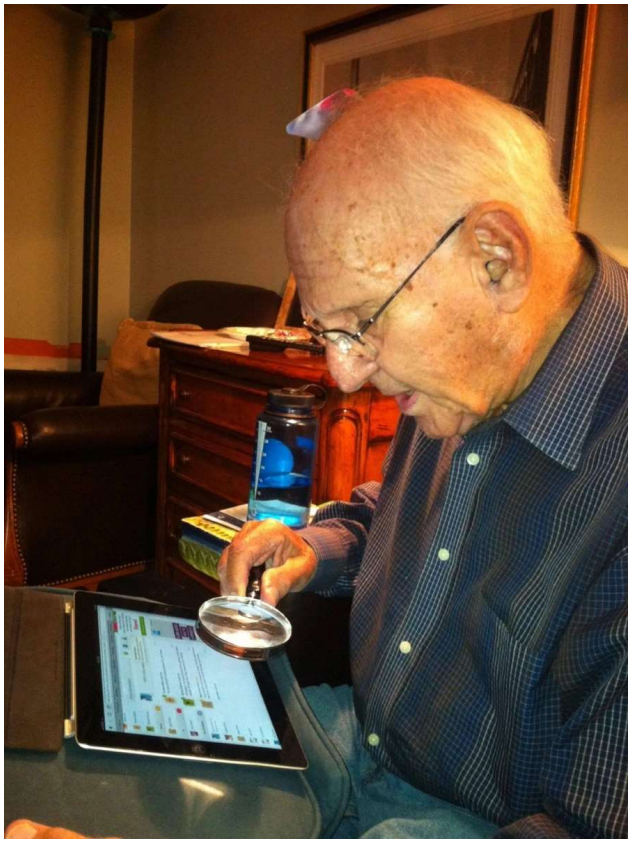
Télétravail à domicile :	**2021 (*)**
En % des personnes actives occupées de la branche (sans les apprentis)	**Total télétravail à domicile (1)**
Total	***39,6%***
I - Hébergement et restauration	13,0%
F - Construction	18,4%
Q - Santé humaine et action sociale	20,5%
A - Agriculture, sylviculture	24,9%
H - Transports et entreposage	27,4%
G - Commerce, réparation	28,6%
L/N - Immobilier, activités administratives	33,7%
R/S/T - Arts, loisirs, ménages privés, autres	35,6%
B-E - Activité industrielle, prod. d'énergie	35,7%
O/U - Administration publique, act. extra-ter.	51,7%
P - Enseignement	63,2%
M - Act. spécialisées, scient. et techniques	65,2%
K - Activités financières et d'assurance	76,3%
J - Information et communication	86,4%

L'Etude
Swiss Lawyers

Conséquences de la pandémie

*Selon une étude réalisée par le Conseil fédéral à la mi-janvier 2021, suite à l'obligation de télétravail durant la pandémie, de nombreuses personnes semblent désormais apprécier le travail à domicile et souhaitent maintenir, en partie (**62%**) ou entièrement (**26%**), le télétravail, même sans pandémie. Ce sont **surtout les jeunes qui sont plus favorables à l'égard du travail à domicile**. Ces derniers souhaitent davantage de flexibilité au travail. Les personnes plus âgées ont quant à elles tendance à vouloir plutôt retourner dans un environnement de travail habituel.*

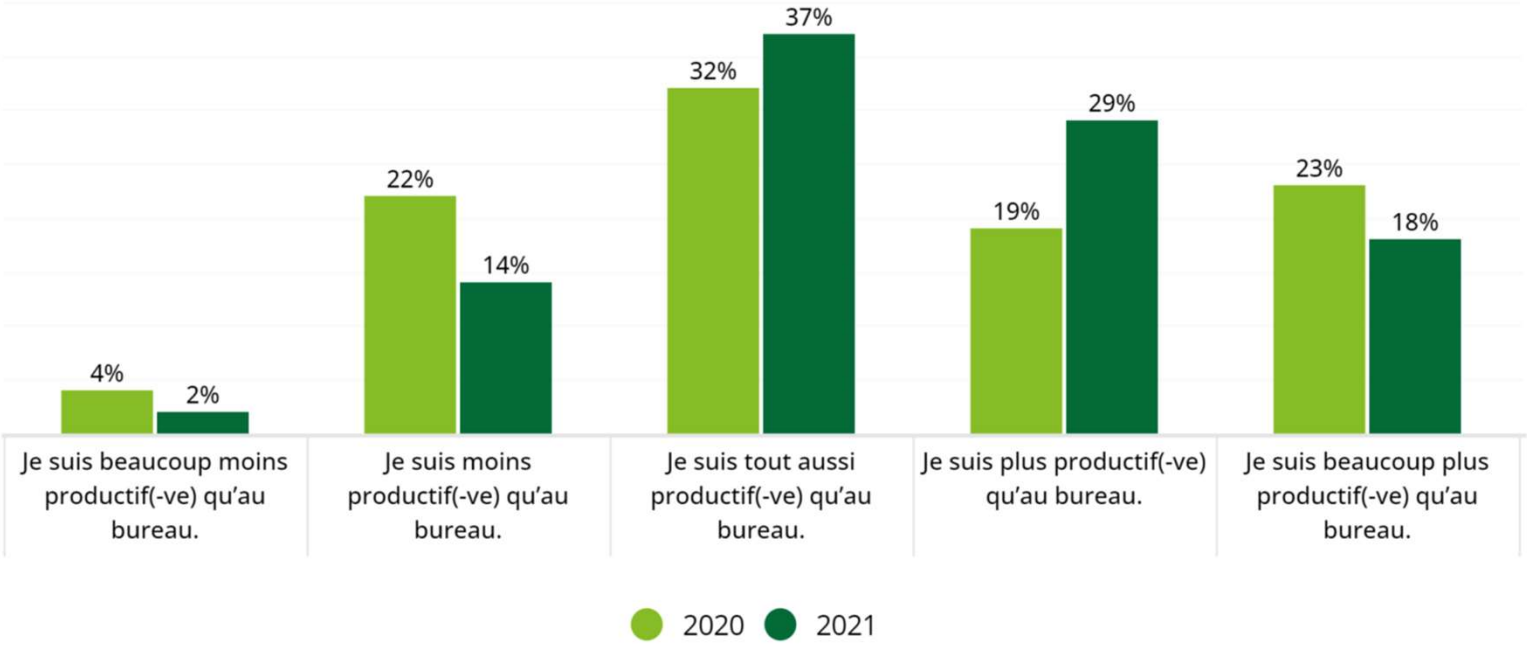
Le fait que de nombreuses personnes souhaitent non seulement faire du télétravail, mais aussi de la présence au bureau, entraîne « des bouleversement économiques et sociaux majeurs » impactant, par exemple, les transports publics, le marché immobilier ou les secteurs de la restauration.



Conséquences de la pandémie

Cette étude démontre également que, selon les personnes interrogées, travailler à domicile est plus productif (47% estiment avoir été plus productives à domicile, 37% pensent que leur productivité est restée la même et 16% pensent avoir été moins productives à domicile).

Graphique 2: Selon vous, à quel point êtes-vous productif(-ve) actuellement en télétravail ?



Conséquences de la pandémie

*Travailler chez soi comporte toutefois aussi quelques **désavantages**, tels que problèmes d'espace (rencontrés par 20% des personnes interrogées), manques d'infrastructures (22%), mais surtout un manque d'échanges (44%).*

Source : https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/press-releases/articles/remote-working-most-employees-want-to-go-back-to-the-office-after-the-pandemic-but-not-as-often-as-before.html (03.01.2023)

Abus lors du télétravail

Le télétravail est fondé sur un rapport de confiance particulier, de sorte que toute ***tricherie*** *relative à l'utilisation du temps de travail peut être* ***sanctionnée*** *(parfois par un licenciement avec effet immédiat) (Rémy WYLER / Boris HEINZER, Droit du travail, 4ème édit., Berne 2019, p. 112.*

Remboursement des frais professionnels

Lorsqu'un employé effectue du télétravail, il se pose la question du remboursement des frais professionnels occasionnés par ce type de modalités du travail. Selon WYLER / HEINZER (Rémy WYLER / Boris HEINZER, Droit du travail, 4ème édit., Berne 2019, p. 378 s.), le seul fait que le travailleur exerce son activité à domicile en utilisant ses locaux ou son mobilier privé ***ne donne pas droit à une indemnisation****.*

Une indemnisation se justifie uniquement si l'usage professionnel entraîne une ***restriction à l'utilisation****, et pour autant que le travailleur ne dispose pas d'une place de travail dans les locaux de l'entreprise.*

Le travailleur a néanmoins droit au remboursement des éventuels frais accessoires (chauffages, électricités, etc.) supplémentaires effectivement générés par le travail à domicile.

Si le travailleur ne dispose pas d'une place de travail au sein de l'entreprise, ces auteurs estiment qu'il a le droit à une indemnisation, même si la mise à disposition de sa structure privée n'entraîne pas de dépenses additionnelles. Dans ce contexte, voir l'arrêt du TF 23 avril 2019, 4A_533/2018, en particulier le consid. 6.2.

Avantages et inconvénients

<u>Avantages</u> et inconvénients

Le télétravail comporte de bons et de mauvais aspects.

*En ce qui concerne ses aspects **positifs**, on peut relever*

- *qu'il offre davantage de flexibilité*
- *le fait que le télétravail permet de mieux concilier vies professionnelle et privée,*
- *qu'il évite des trajets ou un open-space et*
- *qu'il permet de travailler à son propre rythme, ce qui diminue le stress.*
- *qu'il économise des temps de déplacement.*
- *qu'il économise des ressources d'énergies (coûts des transports)*

Avantages et inconvénients

*Toutefois, il présente les **inconvénients** suivants :*

- *les journées de travail en télétravail ont tendance à être plus intensives,*
- *l'enchaînement des vidéo-conférences représente une charge de travail supplémentaire et*
- *il est plus difficile de se déconnecter mentalement.*
- *Moins de déductions fiscales (frais de déplacement, de repas etc.)*

Source : https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/actuel/theme-du-mois/2021/de-nouveaux-modes-de-travail-pour-davantage-de-flexibilite.html (03.01.2023)

Avantages et inconvénients

Avantages et inconvénients

Globalement les avantages prévalent.

Quelques exemples :

<u>Google Suisse :</u>

- *permet aux employés de rester à la maison*
- *employés ne vont au bureau que pour les réunions*
- *plus droit à un bureau attitré*
- *peu de collaborateurs ont fait ce choix*
- *venir au bureau est un moyen de s'intégrer*

Avantages et inconvénients

Swisscom :

- *souplesse de mise*
- *1 employé a travaillé en campant*
- *nouveau règlement depuis février*
- *obligation de se rendre dans un bureau Swisscom au moins 2 jours par semaine*
- *télétravail ancré dans la convention collective*

Migros :

- *les entreprises du groupe décident elles-mêmes des règles*

Avantages et inconvénients

Coop :

- *90 % des travailleurs sont dans la vente, la logistique et la production*
- *donc pas de télétravail*
- *dans l'administration si 100 %, 1 jour par semaine de home office (si 50 % ½ jour par semaine ou 1 jour toutes les 2 semaines)*

CFF/Poste :

- *travail dans le train admis*
- *télétravail ne peut excéder 40 % du taux d'occupation*

La LTr, quel constat?

Ces nouvelles façons de travailler méritent une place à long terme, en particulier les modèles hybrides, comprenant par exemple un mélange de travail en home office, au bureau voire dans un lieu tiers.

Pour rester attractif un employeur doit offrir ce type de travail.

La brochure « Télétravail - Protection de la santé - y compris lorsqu'on travaille à la maison » du SECO parue en 2022 expose, sous l'angle de la LTr, les dispositions à prendre en compte par l'employeur et par le travailleur.

Le constat: La LTr de l'ère industrielle ne répond plus aux nouveaux besoins de notre société et doit être modernisée, tout en maintenant un certain cadre de protection pour éviter des dérives.

Accord Suisse-France sur le régime fiscal pérenne en matière de télétravail.

La Suisse et la France ont convenu que, dès le 1er janvier 2023, ***tant que le télétravail ne dépasse pas 40% du temps de travail annuel****, l'État d'imposition des revenus d'activité salariée n'est pas remis en cause. Cet accord a été pris car on a considéré que le développement du télétravail pour une partie des frontaliers durant le Covid-19 allait perdurer.*

Jusqu'ici, un accord amiable entre la Suisse et la France prévoyait que les mesures Covid-19 (dont le télétravail) ne modifieraient pas le régime d'imposition des travailleurs frontaliers.

Cf. lien : https://www.efd.admin.ch/efd/fr/home/le-dff/nsb-news_list.msg-id-92381.html (12.01.2023)

Nouvel accord dès le 1er janvier 2023

Situation avant le 1er janvier 2023

Imposition à la source intégrale en Suisse

Tous les jours télétravaillés en FRANCE sont imposés en SUISSE

Situation dès le 1er janvier 2023

Jusqu'à 40% de télétravail

Imposition de la totalité de la part télétravaillée en SUISSE

Obligation de l'employeur:
- Être en mesure d'attester du taux de télétravail accordé, sur la base de documents contractuels

Points d'attention:
- Activités à temps partiel: au prorata du taux d'activité
- Risque de création d'établissement stable à l'étranger
- Statut de quasi-résident possible

Au-delà 40% de télétravail

Imposition de la totalité de la part télétravaillée en FRANCE

Obligations de l'employeur:
- Diminuer la base imposable de la part télétravaillée
- Répertorier et attester des jours de télétravail

Points d'attention:
- Art. 271 du Code Pénal - imposition par un pays étranger soumise à autorisation
- Risque de création d'établissement stable à l'étranger
- Perte du statut de quasi-résident

Source : https://www.ge.ch/actualite/imposition-du-teletravail-frontaliers-22-12-2022 (12.01.2023)

L'Étude
Swiss Lawyers

Défis pour l'employeur ?

- *Applicable à tous?*
- *Nécessaire sur le marché du travail?*
- *Obligatoire?*
- *Quels lieux de travail sont acceptables ? (transports publics, café/restaurant/hôtel, lieu de vacances, tels que camping, plage, montagne, depuis l'étranger?)*
- *Protection de la santé des employés (l'horaire du travail (pauses), le lieu, les outils)*
- *Fiscalité et charges sociales*
- *Confidentialité des données sensibles (secret de fabrication, clientèle, etc.).*
- *Liens, maintien de l'esprit d'entreprise et partages, notamment du savoir, des expériences, des méthodes*
- *Réglementation interne?*
- *Autres?*

Projets

Vu la nécessité de répondre aux envies des travailleurs, des initiatives ont vu le jour. Ainsi, l'initiative Worksmart a pour objectif d'aider les employeurs suisses à façonner avec succès le monde du travail futur (plus d'infos, cf. https://work-smart-initiative.ch/fr/ (03.01.2023)).

Il y a également une entreprise genevoise Happy at work qui propose des mesures d'accompagnement pour améliorer le bien-être des collaborateurs, y compris en période de travail à distance

(cf. https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/actuel/interviews/2021/des-employes-heureux-sont-plus-productifs-creatifs-et-moins-absents.html (03.01.2023)).

VI. Semaine de 4 jours

C’est quoi l’idée?

Travailler moins pour le même salaire.

Comment? Idée sous-jacente de la semaine à 4 jours:

Cette formule est censée accroître la productivité et permettre un meilleur équilibre entre travail et vie privée.

La semaine de 4 jours: un modèle pour l'avenir?

L'un des exemples les plus connus est celui de l'Islande qui a réalisé deux expériences de réduction du temps de travail hebdomadaire sur 4 ans à grande échelle. Dorénavant 85% de la population du pays a la possibilité de travailler trois heures de moins par semaine – sans diminution de salaire.

L'exemple Islande: ni perte de productivité, ni perte de qualité.

Cela implique cependant de profonds changements de mentalité.

Mais peut-on réellement déconnecter productivité et temps de travail?

En plus de profonds changements de mentalité, d'autres changements sont inévitables.

- *Adaptation des processus*
- *Réduction des temps morts*
- *Intégration de nouveaux outils pour améliorer l'efficacité*
- *Autres?*

Le beurre et l'argent du beurre?

Selon Economie Suisse, cela est impossible.

Le salaire et la productivité sont étroitement liés. Que se passe-t-il si l'on réduit le temps de travail d'un jour par semaine? La productivité augmente-t-elle alors de 20%, justifiant ainsi la même hausse de salaire horaire?

La réponse est simple: cela est tout simplement impossible à grande échelle.

La France a montré les limites d'une telle politique dirigiste: le développement économique est entravé et les salaires sont bas.

Le nerf de la guerre: des conditions de travail attrayantes!

La semaine de 4 jours à l'essai en Suisse

Article La semaine de quatre jours à l'essai en Suisse, 17 février 2022, de Jacques Erard

***Avantages**. Il ressort de cet article de l'Université de Genève que la semaine à quatre jours permet aux employés de mieux conjuguer activité professionnelle et vie privée, notamment pour les personnes travaillant dans les domaines de la restauration, de l'informatique et de l'hôpital.*

Selon Giovanni Ferro-Luzzi, Professeur à la faculté d'économie et management, réduire la semaine à 4 jours permet de déstigmatiser le choix de travailler à 80% et d'accorder plus de temps à ses loisirs.

Source : https://www.unige.ch/lejournal/presse/printemps-2022/4jours/#:~:text=Pour%20faire%20face%20%C3%A0%20la,informatique%20ou%20dans%20des%20h%C3%B4pitaux. (03.01.2023)

La semaine de 4 jours à l'essai en Suisse

On apprend que des entreprises suisses testent la semaine de 4 jours pour faire face à la pénurie de personnel, notamment dans la restauration, l'informatique et les hôpitaux.

Ainsi, plutôt que des gains de productivité, les entreprises suisses réduisent le temps de travail pour se démarquer de la concurrence (lorsque la main-d'œuvre est rare).

Cela tend à accroitre la satisfaction et améliorer la santé des travailleurs. Moins d'absences, moins de fluctuations de personnel, impliquent sans doute des effets positifs en termes de productivité.

Exemple suisse?

La société Seerow, active dans le domaine des technologies de l'information, a par exemple essayé de mettre en place ce modèle durant six mois. Selon le patron de cette firme, l'accroissement de la productivité a pu être atteint. Il précise que ***le plus grand défi était d'éviter que certaines personnes ne monopolisent les informations****. Il a donc fallu mettre en place des astuces, afin de garantir la circulation des informations. En l'occurrence, ils ont décidé de mettre en place des séances hebdomadaires et d'utiliser des applications telles que Slack (plateforme de communication collaborative), pour discuter de l'évolution des projets.*

Article dans RTS

L'idée d'une semaine de travail de quatre jours fait son chemin en Suisse, 17 janvier 2022

***Désavantages**. Aux yeux de Gudela Grote, Professeure de psychologie et de l'organisation du travail à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ), pour les grandes entreprises, le passage de 5 à 4 jours de travail peut aussi augmenter le stress et multiplier les heures supplémentaires. L'introduction d'un tel modèle est plus complexe dans une grande entreprise que pour une petite.*

Source : https://www.rts.ch/info/suisse/12791831-lidee-dune-semaine-de-travail-de-quatre-jours-fait-son-chemin-en-suisse.html (03.01.2023)

Une idée généralisable en Suisse?

Selon Rudolf Minsch, Chef économiste de l'association faîtière Economie Suisse, « un salaire égal pour moins de travail, c'est une illusion, ce n'est pas possible ».

La population elle-même voit d'un mauvais œil l'idée de travailler moins. La dernière offensive nationale en ce sens était une initiative visant à faire passer le droit légal aux vacances de quatre à six semaines. En mars 2012, 66,5% des suisses et des suissesses ont voté « non ».

En décembre 2021, la conseillère nationale socialiste Tamara Funiciello a déposé une motion visant à la réduction du temps de travail à 35 heures par semaine au maximum, sans perte de salaire.

Source : https://www.swissinfo.ch/fre/economie/travailler-quatre-jours-pour-une-paie-enti%C3%A8re--la-suisse-dubitative/47329456 (03.01.02023)

Projets

Dit article mentionne que, par exemple, dans le secteur des services comme la vente ou la coiffure, le temps de l'entretien commercial ou de la coupe de cheveux peut difficilement être réduit, voire pas du tout. Une réduction du temps de travail entraîne donc une diminution de la productivité globale, sans gains notables de productivité par heure. Dans les entreprises informatiques, la réduction du temps de travail de 20% est davantage un moyen pour contrer la pénurie de main-d'œuvre qualifiée que pour augmenter la productivité. En effet, afin d'attirer du personnel qualifié, les entreprises peuvent notamment offrir des conditions de travail attractives, telles que davantage de temps libre.

La semaine à 4 jours peut avoir des bénéfices sur la satisfaction et améliorer la santé des travailleurs (moins d'absences pour maladie et potentiellement une fluctuation du personnel plus faible).

Enfin, cet article souligne que certain.e.s employé.e.s préfèrent une organisation plus flexible de leur temps de travail, ce qui serait compliqué par l'instauration d'une semaine à 4 jours. Aussi, travailler moins, mais plus intensément peut devenir pesant pour les travailleurs.

Cet article conclut qu'il est plus judicieux de permettre aux entreprises et aux employé.e.s d'opter pour une solution plus flexible que la semaine à 4 jours.

Lien : https://www.economiesuisse.ch/fr/articles/la-semaine-de-quatre-jours-est-elle-la-panacee#:~:text=Si%20de%20nombreuses%20entreprises%20passent,am%C3%A9liorer%20la%20sant%C3%A9%20des%20travailleurs. (06.01.2023)

Projets

Article Quels sont ces pays qui prennent le chemin de la semaine de 4 jours ? du 1er juillet 2022, par Hélène Krähenbühl

À l'étranger. *Article qui résume brièvement les pays ayant testé la semaine à quatre jours.*

Source : https://www.rts.ch/info/monde/13214417-quels-sont-ces-pays-qui-prennent-le-chemin-de-la-semaine-de-4-jours.html (06.01.2023)

VII. Travail à temps partiel momentané ou durable

- *Il s'agit d'un temps hebdomadaire plus court que le temps réglé par la loi*
- *Convention (pas un droit) avec l'employeur des jours et des heures travaillés*
- *Souvent choisi par les femmes pour des raisons familiales*
- *Heures travaillées en plus du taux convenu sont des heures supplémentaires tant qu'elles n'excèdent pas le maximum autorisé par la LTr (45h)*
- *Souvent compensées en temps ou payées avec majoration + 25 %*
- *Nombreuses entreprises constatent que ce type de travail leur procurent des avantages (productivité, motivation, loyauté)*
- *Parfois ce type de travail est imposé pour jouer avec les fluctuations du volume de travail*
- *Ce type de travail à long terme a le désavantage de ne pas permettre une épargne retraite suffisante*

VIII. Temps de travail basé sur la confiance

- *Dérogation à l'obligation d'enregistrer de manière détaillée la durée du travail du personnel*
- *Possible depuis 1.1.2016*
- *Conditions cumulatives :*
  - *Existence d'une convention collective le prévoyant*
  - *Salaire annuel brut dépasse CHF 120'000*
  - *Organisation et horaire de travail de manière autonome*
  - *Accord écrit du travailleur*
- *Double tranchant : grande liberté d'organisation mais risque de travail démesuré avec stress, surmenage.*
- *Convient aux petites structures avec grande confiance et respect mutuel*

Rapport de Confiance

- *Censé créer une situation gagnant-gagnant pour les entreprises et les salariés?*
- *Suppose une bonne dose de confiance entre les collaborateurs et leurs supérieurs.*
- *Les chefs doivent compter sur un personnel capable d'agir et de planifier son travail de manière responsable.*
- *les employés doivent avoir l'assurance que leur chef reconnaît leur travail et accepte en outre qu'ils décident eux-mêmes de l'effort qu'ils peuvent fournir dans un laps de temps donné*
- *le relevé des heures de travail ne doit pas être ressenti comme une marque de méfiance, car il constitue une solide base sur laquelle supérieurs hiérarchiques et employés peuvent fixer en toute confiance des tâches et objectifs réalistes*

Voir commentaires révision OLTr1
https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitnehmerschutz/Arbeits-und-Ruhezeiten/Arbeitszeiterfassung.html

IX. Freelance

- *Collaborateurs·trices indépendant·e·s qui travaillent sur mandat sans être employé·e·s*
- *Doivent respecter instructions*
- *Inclus dans l'organisation de l'entreprise avec relation de subordination*
- *Fausse activité indépendante*
- *Eventuellement difficile à l'égard des assureurs sociaux*

X. E-conomy (Ubérisation / Share Economy)

Ubérisation

- *Mise à disposition gratuite d'application (taxi /co-voiturage par exemple)*
- *Pourcentage prélevé auprès des utilisateurs*
- *Secteurs des services : transport, logistique, tourisme, service à la personne, restauration, banques etc.*
- *Forme « d'esclavagisme moderne »*
- *Détruit progressivement des entreprises traditionnelles*

Aurélien Witzig, « L'ubérisation du monde du travail », RDS 2016 457

Ubérisation *[TF 4A_365/2021 DU 28 JANVIER 2022]*

*Le critère de la subordination doit être **relativisé** en ce qui concerne les personnes exerçant des professions typiquement libérales ou ayant des fonctions dirigeantes : comme l'indépendance de l'employé est beaucoup plus grande, la subordination est alors essentiellement **organisationnelle**. Dans un tel cas, plaident notamment en faveur du contrat de travail la **rémunération** fixe ou périodique, la mise à disposition d'une **place de travail et des outils de travail**, ainsi que la prise en charge par l'employeur du risque de l'entreprise. Le travailleur **renonce à participer au marché comme entrepreneur assumant le risque économique et abandonne à un tiers l'exploitation de sa prestation, en contrepartie d'un revenu assuré** (rappel de jurisprudence, cons. 4.1.2.1).*

*L'absence de clause expresse sur le **salaire** n'exclut pas que les parties soient liées par un contrat de travail, dans la mesure où il suffit que, d'après les circonstances, un salaire doive être payé par l'employeur (cons. 4.1.2.2).*

*En l'espèce, la relativisation du critère du lien de subordination en raison du modèle d'affaires choisi n'empêche pas que, par ailleurs, le travailleur présente d'autres liens de dépendance à la société, en particulier par le fait qu'il consacrait **l'intégralité de son temps à celle-ci** et n'exerçait **pas d'autre activité lucrative**, se rendant ainsi **économiquement dépendant** d'elle.*

*Le lien de subordination excède celui qui était strictement nécessaire en raison du modèle d'affaires choisi, notamment sur le plan de la **dépendance économique** (cons. 4.3.2).*

En principe, des **instructions** qui ne se limitent pas à de simples directives générales sur la manière d'exécuter la tâche, mais qui influent sur l'objet et l'organisation du travail et instaurent un **droit de contrôle** de l'ayant droit, révèlent l'existence d'un contrat de travail plutôt que d'un mandat (cons. 5.1.3.1).

Ubérisation

[UK SUPREME COURT – 19 FEVRIER 2021]

1. La rémunération est fixée par Uber et les chauffeurs n'ont pas leur mot à dire.

2. Les termes contractuels sont fixés par Uber et les chauffeurs n'ont pas leur mot à dire.

3. La liberté de choisir quand et où le chauffeur travaille est restreint par Uber dès la connexion à l'application.

4. Uber exerce un certain contrôle sur la façon dont le chauffeur exécute sa prestation.

5. Uber réduit la communication entre le chauffeur et le passager au strict minimum pour le trajet en question et empêche les chauffeurs d'établir une relation avec les passagers qui dépassent le cadre du trajet en question.

[COUR DE CASSATION FRANCE – 13 AVRIL 2022]

Le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné. Peut constituer un indice de subordination le travail au sein d'un service organisé lorsque l'employeur en détermine unilatéralement les conditions d'exécution.

Share Economy

- Utilisation partagée de biens, d'espaces et d'outils
- Organisation au travers de plateformes internet
- Production d'une valeur en commun mais pas de revenu monétaire
- Exemples : consommation collaborative de covoiturage, coworking, finance collaborative (« crowdfunding »), production contributive (« fablab »)
- Ne génère pas de revenus pour ceux qui y participent (souvent pour des raisons éthiques et environnementales)
- Seuls les concepteurs des applications disponibles sur internet réalisent des profits

XI. Espaces de travail partagés

Espace de travail partagés (≠ job sharing).

- Plusieurs postulats ont été déposés, afin de promouvoir le coworking régional en 2020. Aucun des postulats n'a abouti.
- Projet PuraWorka : créer un espace de **coworking** au sein de destinations touristiques suisses (hôtels, au milieu des vignes, etc.). Par exemple, hôtel « ZerMama Zermatt » : pour encourager le nomadisme professionnel cet hôtel a créé un lieu de travail équipé des infrastructures permettant d'allier vie professionnelle et détente en pleine nature permettant ainsi le développement du tourisme 4 saisons.

Pour plus d'infos : cf. article « DES IDÉES NOVATRICES AU CŒUR DES ALPES »

- Exemple à Fribourg : Colab Gare, sis à Avenue de la Gare 14, à Fribourg, ouvert depuis le 1er juillet 2022, composé de 5 bureaux privatifs, d'un open-space, d'une cafétéria, d'une salle de conférence 8 places

Pour plus d'infos : cf. leur site internet https://www.colab-fribourg.ch/

PURAWORKA

XII. Job sharing

- *Partage d'un poste par 2 personnes*
- *Idéal pour emplois à responsabilités*
- *Nouvelle manière d'occuper un poste, mais à 2*
- *Travail en duo : avec votre collègue, réalisez des tâches indépendantes avec une responsabilité commune*
- *Ouverture d'esprit*
- *Valeurs communes*
- *Gérer les conflits de manière constructive*
- *Plusieurs taux d'activité possibles, pas forcément 50 / 50*
- *Permet de valoriser les compétences respectives*
- *Assurer la transmission intergénérationnelle (minimum 10 ans d'écart)*
- *Valoriser compétences de collaborateurs qui souhaitent diminuer leur engagement professionnel avant de partir à la retraite tout en formant des jeunes*
- *www.go-for-jobsharing.ch*

Avantages et inconvénients?

- *Economies à réaliser en termes d'infrastructure*
- *Favorisation du partage*
- *Approfondissement des connaissances*
- *Favorisation de la vie privée*

- *Risque de tensions*
- *Répartition des responsabilités*

XIII. Right to disconnect

Le Paradoxe

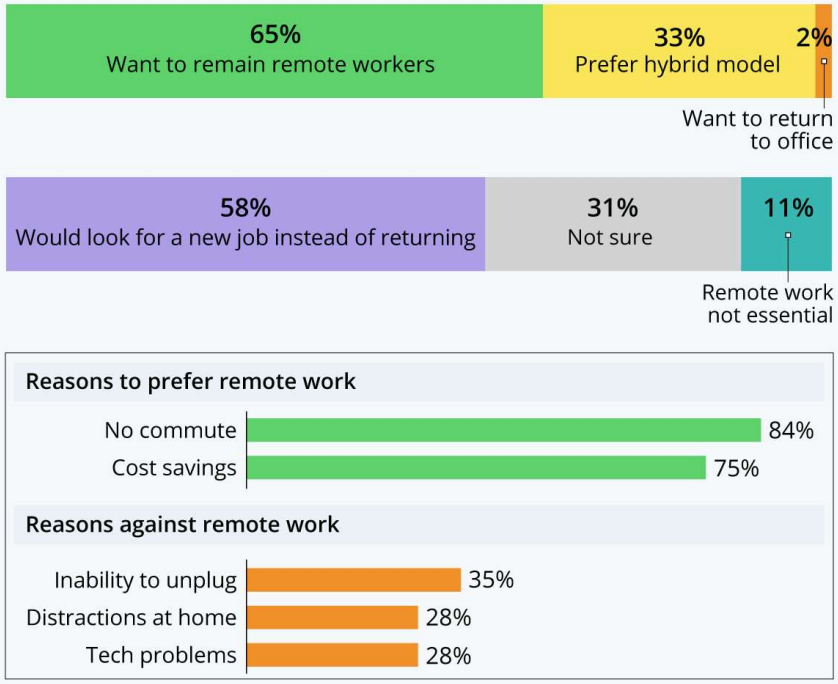
L'exercice d'activités en dehors des lieux de travail traditionnels a conduit la plupart des travailleurs à travailler depuis leur domicile, ce qui a eu un impact évident sur la vie privée, y compris sur l'organisation habituelle de la vie familiale.

Des études montrent que ***les personnes travaillant à domicile sont plus de deux fois plus exposées au risque de travailler plus longtemps que la durée maximale hebdomadaire de travail autorisée****, qui est de 48 heures par semaine selon la législation de l'UE.*

Ainsi, paradoxalement, plutôt que d'améliorer la vie privée et de permettre aux individus de profiter de leur vie personnelle en dehors du travail, en s'économisant des trajets et en pouvant s'organiser soi-même, les études montrent que non seulement les heures de travail se sont allongées, mais les tâches professionnelles ont littéralement envahi les espaces de vie privée, y compris le temps passé avec la famille, les proches et les amis.

Workers Want to Stay Put in Home Office

Survey responses among workers who engaged in remote work during the pandemic (2021)



Survey of 2,181 pandemic remote workers (3/4 from U.S./Canada), Mar 17-Apr 5, 2021

Source: Flexjobs

statista

L'Etude
Swiss Lawyers

The right to disconnect

L'Union européenne (UE) définit le droit à la déconnexion comme:

*"**le droit d'un travailleur de pouvoir se désengager du travail et de s'abstenir d'utiliser des communications électroniques liées au travail, telles que des courriels ou d'autres messages, en dehors des heures de travail**".*

Que dit la loi?

Le droit de l'UE est encore silencieux sur le droit à la déconnexion. Même la récente directive (2019/1158) sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ne prévoit aucune mesure spécifique pour permettre aux travailleurs de se déconnecter de leur travail.

*Par une décision CD 2022/14 du 5 juillet 2022, le Conseil de l'Union européenne a adopté un projet et étude de faisabilité sur les « **Principes directeurs pour la mise en œuvre du droit à la déconnexion des travailleurs** »*

La proposition est d'examiner les initiatives réglementaires existantes et d'élaborer un ensemble de principes fondamentaux qui peuvent guider les législateurs et les partenaires sociaux pour trouver un équilibre entre des droits contradictoires, pour garantir l'information au niveau individuel et collectif et pour promouvoir l'application privée du droit à la déconnexion.

*Ces principes serviront de **base juridique** tant pour l'UE que pour les législateurs nationaux, qui y trouveront un modèle idéal pour toute réglementation du droit à la déconnexion.*

La France

La France a été la première à introduire le droit à la déconnexion dans une révision du code du travail français qui a été mise en œuvre en 2017 (article L2242-17 du code du travail, 2020).

Le code du travail français comprend l'obligation pour les employeurs et les salariés de chaque entreprise de 50 salariés et plus de négocier « l'utilisation des TIC » (Technologies de l'information et de la communication, soit notamment des smartphones, tablettes et ordinateurs) en vue d'assurer ***le respect des temps de repos et de congés*** *des travailleurs ainsi que de leur* ***vie personnelle et familiale****.*

La Belgique

Articles 15 à 17 de la "Loi relative au renforcement de la croissance économique et de la cohésion sociale" du 26 mars 2018 et de la cohésion sociale". Ces articles de loi (en vigueur depuis le 9 avril 2018) établissent que les questions relatives à ***la déconnexion*** *et à* ***l'utilisation des communications numériques*** *doivent être discutées au sein du Comité de prévention et de protection (CPP), qui est une instance représentative des salariés qui doit être élue dans les entreprises de plus de 50 salariés.*

L'Italie

*L'Italie a suivi de prêt la France en adoptant également en 2017, une Loi 81/2017 qui prévoit le droit de déconnecter les "**travailleurs intelligents**" via un accord individuel. Il s'agit des travailleurs qui combinent le travail au bureau et le travail à distance, soit pour concilier le travail et les obligations familiales, soit pour des raisons liées au travail.*

Le droit à la déconnexion est établi par des accords individuels.

L'Espagne

Loi organique 3/2018, du 5 décembre, sur la protection des données personnelles et la garantie des droits numériques.

*Article 88(1) Droit à la déconnexion numérique **sur le lieu de travail**. Prévoit que les employés publics ont **droit à la déconnexion numérique** afin de garantir, en dehors du temps de travail légal ou conventionnel, le respect de leur temps de repos et de leurs vacances, ainsi que de leur vie privée et familiale.*

*L'article 18 de la loi organique 10/2021 du 9 juillet 2021 sur le travail à distance reprend la définition ci-dessus **pour étendre le droit à la déconnexion des travailleurs à distance**.*

XIII. Conclusions

- *Droit actuel pas en phase avec la réalité sociale post covid.*
- *Les employeurs sont-ils prêts?*
- *Conséquences de la tendance générale de travailler moins tout en gagnant autant*
- *Création de plusieurs types de travailleurs*
- *Mesures de compensation*
- *Protection de la santé*
- *Tendances illusoires?*
- *Le mot «nouveaux» dans le titre peut effectivement avoir des guillemets dès lors que toutes les formes que nous avons examinées existaient déjà.*

LAWYERS WITH ATTITUDE

Chambre de commerce et d'industrie du canton de Fribourg
Handels- und Industriekammer des Kantons Freiburg

L'Etude
Swiss Lawyers