

GUIDE PRATIQUE

TÉLÉTRAVAIL

Optimiser le travail à distance



FRANÇAIS

CHAMBER
OF COMMERCE
LUXEMBOURG
POWERING BUSINESS

**vos experts en droit
et développement
des entreprises**



le monde du travail change

télétravail, présentiel, transfrontaliers, signature électronique...
Arendt vous accompagne à travers cette nouvelle donne

arendt.com

Introduction

Sommaire

- 03 — Introduction
- 04 — Qu'est-ce que le télétravail ?
- 05 — Faits et chiffres
- 06 — Témoignages et success stories
- 10 — Du bureau au télétravail : les étapes
- 12 — Impacts sur les relations de travail
- 14 — Les outils du travail à distance
- 16 — Défis et solutions en contexte de télétravail
- 18 — Réglementation : convention télétravail
- 20 — Incidence sur le régime fiscal et social des frontaliers
- 21 — Droits et devoirs
- 22 — Bonnes pratiques
- 23 — Qui peut m'aider ?

Une publication de la
Chambre de Commerce
réalisée en partenariat avec
MindForest
Juillet 2021

Le Luxembourg, de par la structure de son économie (dominante tertiaire, employés très qualifiés, niveau technologique élevé), figurait déjà parmi les pays européens pratiquant le plus le télétravail, avant même que la crise sanitaire ne vienne y donner un coup d'accélérateur.

Encadré dès 2006 par une première convention-cadre signée entre l'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL) et les syndicats OGBL et LCGB, le télétravail faisait partie intégrante de l'accord de coalition (« L'extension du télétravail sera promue ») et de l'étude stratégique de « Troisième Révolution Industrielle ».

Le recours quasi-systématique au télétravail (69% des personnes actives concernées) en mars 2020 a permis de constater que, pour une grande majorité, ce mode de collaboration distant est non seulement faisable, mais aussi profitable pour l'entreprise et ses collaborateurs. À condition toutefois d'établir des règles de fonctionnement, afin de concilier au mieux performance de l'entreprise et qualité de vie des collaborateurs.

Cette période particulière de crise a aussi permis de révéler les limites et inconvénients du travail en mode distant, qui requiert une organisation différente pour conserver l'engagement des collaborateurs. Cette organisation prend la forme de nouvelles routines, d'outils collaboratifs, de nouvelles pratiques managériales à instaurer, afin d'établir un climat de confiance tout en proposant un certain cadre, défini par chaque entreprise.

Le télétravail, même s'il ne sera pas toujours pratiqué dans les mêmes proportions que pendant la crise sanitaire, a été adopté par les entreprises et les collaborateurs et devrait perdurer. Ce guide pratique a pour objectif de vous aider à l'optimiser.

Avertissement

Ce document est une synthèse fournie à titre informatif afin de renseigner les professionnels sur le télétravail. Il ne remplace pas la consultation nécessaire de spécialistes et des dispositions légales en la matière. Il indique les noms de certaines solutions techniques mais n'a pas vocation à être exhaustif.

Qu'est-ce que le télétravail ?

✓ **Le télétravail se caractérise par une situation où un employé réalise un travail ⁽¹⁾ :**



Dans un endroit autre que les locaux de l'employeur, et plus particulièrement au domicile de l'employé

Généralement au moyen de technologies de l'information et de la communication (TIC)

De manière régulière et habituelle
(cf chapitre Réglementation, page 18)

✗ **Les situations suivantes ne sont pas considérées comme du télétravail ⁽²⁾ :**

Travailler en espace de co-working (bureau satellite de l'entreprise)



Travailler dans le domaine du transport (hors administration)

Être représentant de commerce

Le smart-working (interventions ponctuelles par smartphone ou ordinateur portable hors du lieu de travail ou lieu de télétravail usuel)

Être détaché ou réaliser des prestations à l'extérieur de l'entreprise, par exemple chez un client



Certains métiers ne sont pas « télétravaillables » ?

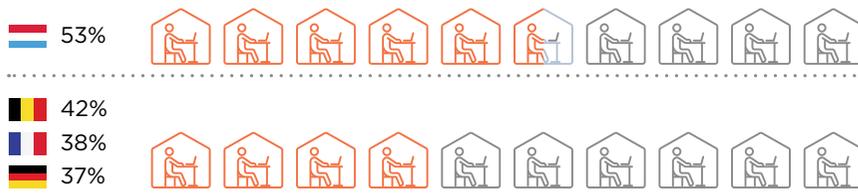
Plutôt que de penser en poste « télétravaillable », il faut penser en termes de tâches « télétravaillables ». En effet, même pour un métier qui ne semble pas réalisable à distance, certaines tâches le sont peut-être !

(1) article 1^{er} de la convention du 20 octobre 2020 sur le régime juridique du télétravail

(2) article 2 de la convention du 20 octobre 2020 relative au régime juridique du télétravail

Faits et chiffres

Pourcentage de postes télétravaillables par pays ⁽¹⁾



Selon le Becker Friedman Institute ⁽¹⁾, le Luxembourg est l'un des pays ayant le plus grand pourcentage de postes télétravaillables. La raison : une économie à dominante tertiaire, avec des travailleurs très qualifiés et un haut niveau technologique. De plus, le nombre de postes opérables à distance serait corrélé avec le PIB.

Si le nombre de télétravailleurs a triplé au Luxembourg entre 2010 et 2019, passant de 7% à 20%, il a encore triplé pendant la crise sanitaire, avec près de 70% de la population luxembourgeoise qui s'est mise au télétravail ⁽²⁾.

Situation des différents secteurs vis-à-vis du télétravail pendant le confinement à Luxembourg ⁽²⁾

% de personnes ayant pratiqué le télétravail à temps complet parmi les personnes encore en activité pendant la période de confinement strict (printemps 2020)



A noter que depuis le début 2020 ⁽²⁾, l'enseignement, l'administration publique et les salariés de la finance ont été parmi les plus nombreux à télétravailler partiellement, atteignant respectivement 96%, 75% et près de 80% (alors que ce dernier secteur était réticent au télétravail avant la crise, invoquant des contraintes liées à la sécurité - voir le témoignage de Cardiff Lux Vie, page 7)

**Les personnes en télétravail
prestent en moyenne 4 heures de
plus par semaine que les autres.**



Elles travaillent également plus souvent les soirs et les week-ends (55% des télétravailleurs contre 33% des employés travaillant au bureau) ⁽²⁾.

(1) Becker Friedman Institute for Economics, 2020
(2) Statec, Statnews n°15 du 19 mai 2020

Témoignages Success Stories

Des stratégies différentes en matière de télétravail.

Une présence au bureau à géométrie variable suivant les contextes.

Cropmark Agence virtualisée

Nicolas Felten - Directeur créatif et Partner

Après plusieurs mois de confinement et de travail à distance, nous avons pris la décision radicale de libérer nos anciens bureaux et de privilégier une collaboration presque exclusivement à distance. Nos bureaux depuis janvier 2021 se résument à une grande pièce à vivre, avec une grande table « à tout faire » : travailler, brainstormer, manger, discuter... C'est un lieu pensé et aménagé pour l'échange.

Les collaborateurs y viennent quand ils veulent.

La transition s'est faite naturellement, car ayant des bureaux à Bruxelles et Luxembourg, nous avons déjà l'habitude de travailler à distance.

Ni la créativité ni la productivité ne pâtissent de la collaboration à distance.

Même pour réfléchir ensemble sur une création, nous pouvons poser des idées dans un moodboard, les partager et les discuter ensuite en visioconférence. Au final, nous avons gagné en efficacité, nous pouvons nous déplacer en un éclair entre Luxembourg et Bruxelles !

ArcelorMittal Comment concilier télétravail et travail posté

Stéphane Boul - Responsable du train de laminage moyen
d'ArcelorMittal Belval

La crise sanitaire a vraiment été un accélérateur pour le déploiement du télétravail. Avant, nous ne le pratiquions qu'à titre exceptionnel, ce n'était pas dans les mentalités. **Aujourd'hui, nous avons placé le curseur à un jour par semaine, deux jours pour les fonctions support*.**

Nous avons donc ancré la pratique des réunions en visioconférence en :

- > Équipant les collaborateurs de matériel de qualité (ils avaient déjà un PC portable, mais tous ne disposaient pas de casques de qualité, permettant d'éviter les interférences), aussi bien chez eux que sur site.
- > Instaurant les réunions en distanciel même quand les participants sont sur site (Chacun dans son bureau ou son « bungalow »). Cela a permis de normaliser la distanciation, et ainsi de faire accepter que les collaborateurs appellent depuis chez eux. Finalement, le lieu où ils se trouvent n'a que peu d'importance.
- > Conservant notre organisation, avec des réunions quotidiennes de production.

* Le rythme est adapté selon les équipes et les possibilités liées à la nature du travail, les équipes postées ne pouvant pas quitter leur poste, pour des raisons d'équipement, mais aussi de sûreté industrielle

Occasionnellement

3 à 4 jours / semaine *

Présence
au bureau



Cardif Lux Vie Une expérience pilote devenue grandeur nature

Quentin Dal - Stream Leader du projet de mise en place du télétravail

Nous avons mené dès le début 2019 une réflexion de fond sur la pratique du télétravail. Une expérience pilote a été menée fin 2019, impliquant différents services et niveaux hiérarchiques, frontaliers et résidents au Luxembourg. Nous disposons ainsi d'un dispositif prêt à être déployé en mars 2020... au moment de la crise sanitaire.

- > Nous avons animé des workshops avec un panel de collaborateurs représentatifs de l'organisation, qui ont contribué à l'élaboration de notre charte du télétravail.
- > En parallèle, nous avons organisé des formations pour « apprendre » à travailler et manager à distance, et créé une boîte à outils (comprenant un autodiagnostic, le processus RH encadrant la relation et précisant les critères d'éligibilité, des FAQ, des guides d'utilisation de nos outils collaboratifs, ainsi qu'un guide des bonnes pratiques informatiques).
- > La dernière étape a été la mise en place d'une phase « pilote » de 3 mois avec une vingtaine de collaborateurs afin de tester le dispositif.
- > **Travailler à distance est devenu le « new normal ».**

Simon-Christiansen & Associés (Carl Kleefisch - Directeur) et Luxplan (Myriam Hengesch - Directeur général). Bureaux d'études

Nous donnons le choix à chaque équipe de s'organiser comme elle le souhaite pour l'alternance télétravail-bureau, en fonction des besoins clients et des chantiers, semaine par semaine. On n'impose pas le télétravail mais on l'encourage. **Un rythme moyen de 2 jours par semaine au bureau** s'est instauré naturellement, avec des équipes présentes à 50% maximum.

Ce qu'on a découvert, c'est qu'on ne peut pas faire abstraction de la famille qui va avec le collaborateur. Les conditions sont tellement différentes, selon qu'il / elle a des enfants, est frontalier ou résident. Nous avons fait en sorte de faciliter la vie de nos collègues, de nous adapter à leur situation afin qu'ils arrivent à concilier vie professionnelle et vie privée suivant leur situation. Nous avons gagné en engagement de leur part, ce qui s'est traduit par un maintien de la productivité. Nous n'avons à déplorer aucune baisse d'activité. Bien au contraire.

Témoignages Success Stories

Les clés du succès

Un point commun : la confiance accordée aux collaborateurs.

Cropmark

- **La cloudisation** : ce qui nous a vraiment libérés de la contrainte physique est le partage de fichiers via le cloud, permettant un accès à tout moment et ainsi une virtualisation du studio.
- **La confiance** : il faut savoir lâcher la bride à ses collaborateurs, leur faire confiance. Je pense que c'est un processus par lequel chaque manager devrait passer. Nous avons même réussi à accueillir une nouvelle collaboratrice, qui travaille depuis Londres et que nous n'avons jamais rencontrée ! Cependant, je dirais que la relation à distance est plus facile si on a déjà rencontré physiquement la personne, que ce soit un collaborateur ou un client.



ArcelorMittal

- **Flexibilité, cadrage et confiance** : rester souple et accorder sa confiance, tout en cadrant les choses. L'alternance télétravail / présence au bureau demande une certaine planification, que nous gérons comme les demandes de congés, au travers de demandes à faire approuver par son manager, et un encodage informatique. Il faut établir des règles de fonctionnement, mais savoir les assouplir quand un collègue demande par exemple à rester plusieurs jours en télétravail pour des raisons familiales. Cela génère de l'engagement de la part des collaborateurs, car on leur accorde notre confiance. Toutefois la confiance n'empêche pas la transparence, sur ses activités et sa disponibilité.
- **Savoir doser** : entre ce qui peut être tenu en distanciel, comme les réunions pour s'échanger des résultats techniques, et ce qui mérite une rencontre physique, entre l'encadrement et les équipes de terrain, pour prendre le pouls.
- **Donner l'exemple** : en tant que manager contribuer à faire évoluer les mentalités dans l'entreprise. Le télétravail correspond à une évolution de la société civile, nous ne pouvons plus faire sans.

Cardif Lux Vie

- **Penser activités plutôt que fonctions** : il faut aller au-delà des idées reçues, selon lesquelles certaines fonctions ne peuvent pas être exercées en télétravail. Chez nous, le télétravail est aujourd'hui accessible à tous les collaborateurs, dans des proportions différentes en fonction des activités.
- **La formation** : le plus grand challenge est d'accompagner les encadrants vers un management par objectifs, basé sur la confiance, la transparence et le dialogue régulier avec leurs équipes. Il faut en effet acquérir de nouvelles méthodes de travail et cela nécessite des formations ad-hoc. Nous avons notamment, durant la phase pilote du projet, organisé une séance de discussion avec une top manager de BNP Paribas Cardif, au cours de laquelle nos managers ont pu poser toutes leurs questions pratiques.



Simon-Christiansen & Associés et Luxplan

- **La confiance** : tout repose sur la confiance qui est donnée aux collaborateurs, pour s'organiser au mieux et trouver le bon équilibre.
- **La flexibilité** : pour s'adapter chaque semaine suivant les agendas client et personnels.
- **La formation** : développer les compétences pour savoir animer des réunions à distance, et aller chercher les collaborateurs plus en retrait.
- **La cloudisation** : se doter de moyens pour partager les documents et travailler de façon collaborative.

Nous allons prochainement déménager dans de nouveaux bureaux à Contern, et nous continuerons à pratiquer le télétravail - car l'expérience nous a montré que ça fonctionne - mais pas avec la même envergure. Travailler ensemble sur les projets est fondamental, et la visioconférence ne peut remplacer le contact direct avec les équipes. Nous sommes en train de parler de la possibilité de mettre en place une convention télétravail pour le groupe, et nous caler le cas échéant sur les limites imposées par la législation, soit 1 jour de télétravail par semaine, 50 jours par an, ce qui permet de rester sous le seuil des 25% de jours télétravaillés.



Du bureau au télétravail : les étapes

De la définition du télétravail et des objectifs à atteindre, à l'implémentation individuelle de celui-ci, différentes étapes sont nécessaires.

DU BUREAU

1



DÉFINIR LE TÉLÉTRAVAIL

Définir des objectifs

- Que veut-on atteindre avec le télétravail ?

Réaliser un audit interne

- Recenser les postes / activités télétravaillables et les besoins des collaborateurs (enquête)
- Lister les restrictions / contraintes légales
- Définir les besoins de l'entreprise, ses contraintes (assurer la continuité du service, capacités IT, etc)

Former

- Management à distance
(cf chapitre *Impacts sur les relations de travail*, pages 12-13)
- Utilisation des outils
- Nouveaux moyens de communication
- Gestion du temps et organisation (vie privée / vie professionnelle)

Formaliser au niveau individuel (télétravail régulier)

- Faire signer la charte, l'avenant, l'accord...
Si télétravail occasionnel : une simple confirmation écrite de la part de l'employeur suffit (pas de formalisation)

4



A JUSTER LES PRATIQUES (AMÉLIORATION CONTINUE)

Mettre en place des feedbacks et des indicateurs

- Equilibre entre autonomie et contrôle
- Fonctionnement mixte bureau / maison
- Bien-être des collaborateurs
- Fonctionnement du service
- Indicateurs (engagement, productivité, etc)

2

PRÉPARER L'ORGANISATION DU TÉLÉTRAVAIL

Définir

- Les processus et modalités du télétravail
- Les comportements attendus
- La communication à distance
- Les outils (cf chapitre *Les outils*, pages 14-15)
- Les conditions d'éligibilité au télétravail



IMPLÉMENTER LE TÉLÉTRAVAIL

3

Communiquer

- Communiquer les nouvelles pratiques du télétravail
- Partager les règles
- Proposer à chaque collaborateur d'effectuer tout / une partie de ses tâches en télétravail (toujours sur base volontaire pour le salarié)

Réajuster

- Réagir par rapport aux constats positifs et négatifs
- Partager les bonnes pratiques

Organiser une concertation

- Avec les RH
- Avec la délégation du personnel, sinon avec le personnel
- Avec l'IT

Se donner les moyens

- Mettre en place les actions nécessaires suite aux commentaires de l'IT, des RH et de la délégation du personnel ou du personnel

Cadrer la pratique du télétravail

- Création d'une charte (cf chapitre *Réglementation*, page 19) et d'un guide du télétravail



AU TÉLÉTRAVAIL

Impacts sur les relations de travail

Le télétravail a des répercussions sur les relations de travail et redistribue les cartes entre collaborateurs et managers. Pour les uns, il procure plus de flexibilité et de responsabilisation, ce qui requiert de savoir travailler en autonomie et de s'organiser, pour les autres, il signifie une perte de contrôle, ce qui nécessite d'apprendre à manager à distance.

Le télétravail n'est qu'une composante d'une dynamique plus large entamée depuis plusieurs années : une entreprise libérée d'une certaine forme de hiérarchie et de contrôle, la valorisation de l'autonomie, la communication horizontale. Cela va dans le sens d'une plus grande responsabilisation des collaborateurs, d'un travail par objectifs, d'un auto-contrôle, favorisant la mise en place du télétravail*.

COLLABORATEURS

Revoir son organisation personnelle

- **Savoir gérer les interruptions et / ou les notifications intempestives :**
 - informer ses collègues / managers des plages horaires où l'on est disponible
 - désactiver les notifications
- **Prévoir des meetings réguliers de coordination pour grouper les questions et éviter les interruptions**
- **Apprendre à s'organiser, à connaître son rythme :**
 - définir les temps pour les réunions, pour la réflexion
 - se réserver des moments propices pour concevoir, planifier, réfléchir
 - planifier sa journée et sa semaine avec les tâches quotidiennes récurrentes
 - prévoir du temps pour les imprévus
- **Être rigoureux pour mettre les informations à disposition de ses collègues**
 - documents partagés, centralisés, à jour



SUIVRE DES FORMATIONS POUR SAVOIR S'ORGANISER

Ex : « Concilier télétravail et efficacité »,
Voir le catalogue de formations de la House of
Training (www.houseoftraining.lu)

AUTONOMIE



Famille,
vie personnelle



Organisation
personnelle

*source : rapport sur le télétravail au Luxembourg, du Conseil Économique et Social
(cf chapitre Qui peut m'aider ?, page 23)

MANAGERS

Développer de nouvelles pratiques managériales

- **Manager par objectifs** : on juge sur le livrable, pas sur le temps de disponibilité. Définir des objectifs mesurables et les suivre.
- **Accepter** que le collaborateur ne soit pas disponible immédiatement, ne réponde pas au téléphone.
- **Ne pas tomber dans le micro-management.**
- **Responsabiliser** ses collaborateurs sur la gestion des tâches, les délais, leur organisation personnelle. Les aider à développer leur autonomie.
- **Apprendre à faire confiance, tout en offrant un cadre** : l'expérience a montré que la plupart des télétravailleurs travaillent même plus qu'au bureau, la rentabilité est en hausse. En donnant leur confiance, les managers gagnent en engagement. Ce qui n'empêche pas d'établir des règles, en toute transparence. La confiance n'élimine pas le contrôle.
- **Rester flexible** : se rappeler qu'un collaborateur est aussi dans un cadre familial.
- **Mettre en place des indicateurs** permettant d'évaluer et de suivre l'engagement et le bien-être des collaborateurs : être vigilant sur les situations de surcharge de travail, d'isolement.
- **Développer son intelligence émotionnelle** : identifier les leviers pour motiver, les signaux qui doivent alerter.
- **Créer du lien**, être le ciment de l'équipe.
- **Communiquer** pour « démystifier » le télétravailleur et éviter les soupçons.
- **Distinguer** les réunions qui peuvent se faire en distanciel (réunions techniques) et les réunions qui nécessitent un échange en face à face (feedbacks personnels).

CONFIANCE

COORDINATION



Clients



Collègues



Managers

SUIVRE DES FORMATIONS POUR BIEN MANAGER À DISTANCE

Ex : « Manager à distance - Mobiliser et fédérer son équipe ». Voir le catalogue de formations de la House of Training (www.houseoftraining.lu)

Les outils du travail à distance

(liste non exhaustive)

Pour maintenir l'activité et favoriser l'engagement des collaborateurs, le télétravail suppose que les organisations transposent en distanciel les pratiques et moments d'échange habituellement organisés en présentiel.

De nombreux outils permettent de communiquer et collaborer, organiser des réunions, maintenir le lien social, répartir et organiser les projets, stocker, échanger et accéder à des documents partagés, etc.

Point d'attention : la sécurité informatique, car les réseaux privés sont plus vulnérables aux attaques que les réseaux d'entreprise (particulièrement pour le stockage de données et le partage de fichiers)



STOCKER DES DONNÉES & PARTAGER DES FICHIERS

Faciliter l'organisation et le partage de fichiers entre les collaborateurs, archiver sans risquer de perdre les documents



SE RETROUVER DE MANIÈRE INFORMELLE

Susciter l'engagement via des activités ludiques (jeux, quiz, team building...), des moments d'échange, pour conserver les liens humains

Tous ces outils en ligne requièrent le respect de la vie privée du salarié et de limiter les dispositifs de surveillance (RGDP)





FACILITER LA COMMUNICATION & LA COLLABORATION

Échanger spontanément comme au bureau, organiser des présentations en petits, moyens ou grands groupes



S'ORGANISER, GÉRER LES PROJETS & LA PRODUCTIVITÉ

Définir et assigner les missions, les objectifs, planifier ensemble les projets et leurs déroulés, répartir la charge de travail



ORGANISER DES RÉUNIONS INTERACTIVES

Planifier des réunions de créativité, susciter les interactions et favoriser l'intelligence collective pour innover ensemble



ACCUEILLIR DE NOUVEAUX COLLABORATEURS

Accueillir et intégrer les nouveaux collaborateurs, délivrer des informations clés, transmettre un sentiment d'appartenance

Défis et solutions en contexte de télétravail

EMPLOYÉ

Manque d'équipement adapté

- Identifier les besoins en équipement (au cas par cas et en collaboration avec l'employeur)

Manque de compétences IT

- Évaluer les besoins de compétences et les possibilités de formation

Augmentation de la charge de travail, hyperconnectivité

- Former les managers / les employés au management et à l'organisation du travail en mode distant (cf chapitre *Impacts sur les relations de travail*, pages 12-13)

Difficulté à s'auto-motiver

- Mettre en place des échanges individuels avec les collaborateurs (cf chapitre *Bonnes pratiques*, page 22)
- Encourager la célébration des succès
- Revoir son organisation personnelle (cf chapitre *Impacts sur les relations de travail*, pages 12-13)

Environnement de travail à domicile pas toujours optimal

- Aménager une pièce en bureau ou organiser un espace dans une pièce et fixer des règles avec son entourage

Difficulté à séparer vie privée et professionnelle

- S'imposer des horaires clairs (horaires de bureau par exemple), et des limites (couper le téléphone professionnel etc.), trouver des rituels qui marquent le début et la fin de la journée de travail (balade après le travail etc.)



EMPLOYEUR



Communication fragmentée dans l'équipe, manque de créativité

- Clarifier le processus de communication interne
- Planifier des meetings réguliers (cf chapitre *Bonnes pratiques*, page 22)
- Brainstormer à distance grâce aux outils de créativité (cf chapitre *Les outils du travail à distance*, pages 14-15)

Intégration des nouveaux employés

- Créer des cycles d'intégration des nouveaux collaborateurs (cf chapitre *Les outils du travail à distance*, pages 14-15)

Ambiance et collaboration, échange d'informations informelles, éviter l'isolement des collaborateurs

- Conserver des moments de convivialité et d'échanges informels (collaborer avec le comité RSE)

Multiplication des canaux de communication

- Clarifier les outils de communication à utiliser et dans quel cadre les utiliser

Moins de possibilité de contrôle

- Développer de nouvelles pratiques managériales (cf chapitre *Impacts sur les relations de travail*, pages 12-13)
- Stipuler les rôles et responsabilités ainsi qu'un système de reporting (objectifs, critères de succès)
- Instaurer une culture de feedback régulier

Accès aux informations utiles / dossiers

- Mettre en place des serveurs centraux pour pouvoir accéder aux documents nécessaires

Capacité et sécurité des systèmes informatiques

- Consulter un spécialiste afin d'adapter les systèmes

Difficulté d'implication des salariés

- Créer un climat de confiance
- Mettre en place un management participatif
- Collecter et prendre en compte le feedback des collaborateurs
- Reconnaître et valoriser le travail accompli
- Maintenir les évaluations annuelles

Réglementation : convention télétravail

Cadre légal du télétravail

Au Luxembourg, le télétravail est encadré par une convention interprofessionnelle applicable à toutes les entreprises établies sur le territoire national (« Convention »).



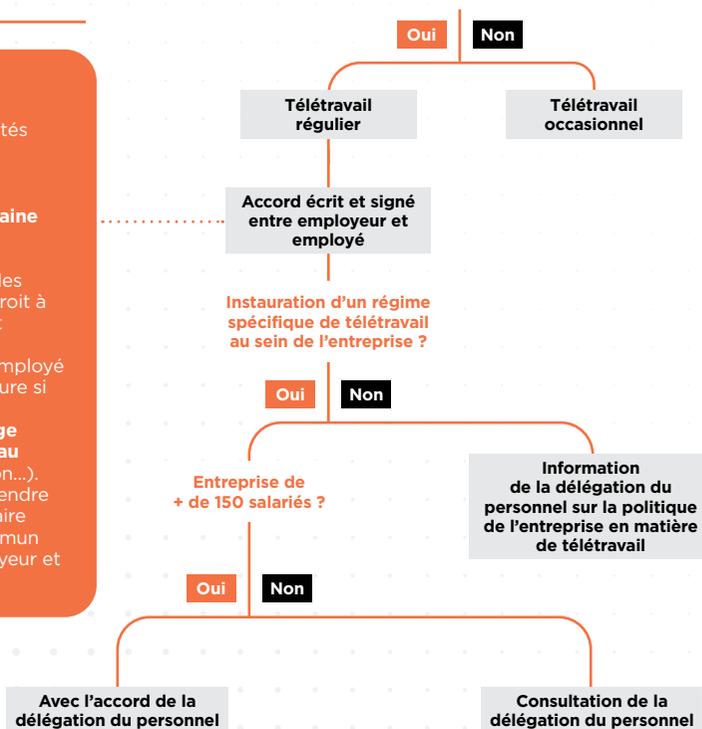
NEW

La convention du 20 octobre 2020 couvre désormais le télétravail régulier ainsi que le télétravail occasionnel.

Éléments devant être définis d'un commun accord

- **Lieu du télétravail** (ou modalités pour déterminer ce lieu)
- Un **descriptif des tâches** que l'employé devra accomplir
- **Les jours et heures de la semaine pendant lesquels le salarié est en télétravail** et doit être joignable (ou modalités pour les déterminer). Application du droit à la déconnexion le cas échéant
- **Le détail des éventuelles compensations** auxquelles l'employé aurait droit (avantages en nature si existant)
- **La nature de la prise en charge par l'entreprise des frais liés au télétravail** (coûts de connexion...). Cette prise en charge peut prendre la forme d'un montant forfaitaire mensuel, à convenir d'un commun accord par écrit entre l'employeur et la salarié

Télétravail >10% ? ⁽¹⁾



(1) En moyenne du temps de travail normal annuel (année calendaire)

Au niveau de l'entreprise :

une charte de télétravail peut venir compléter l'accord de télétravail.

Quelle différence ?

L'accord de télétravail

- est **obligatoire**
- est établi et négocié **avant** sa mise en œuvre
- permet de définir un cadre à respecter
- doit répondre à des points précis (cf page précédente)
- comprend essentiellement des informations en lien avec le droit du travail

La charte de télétravail

- n'est **pas obligatoire**
- est établie suite à une expérimentation, **après** en avoir fait le bilan avec les salariés (cf chapitre *Témoignages, page 7*). Elle est donc établie à partir de bonnes pratiques
- sa structure est libre (suivant les besoins de l'entreprise)
- comprend essentiellement des informations en lien avec l'opérationnel et l'organisation de l'entreprise

Que mettre dans une charte de télétravail ?

- conditions d'éligibilité pour être autorisé à télétravailler, suspension, réversibilité
- modalités de mise en œuvre : procédure de demande, mode de fonctionnement des équipes et lien entre les collaborateurs, alternance en cas d'équipes mixtes (bureau / domicile)
- assurance accident
- charte informatique (obligations liées à l'équipement, protection des données, sauvegardes...)
- contrôle des jours télétravaillés (en lien avec seuils fiscaux)



À compter du 30 septembre 2021, les employeurs du secteur financier devront, en plus de la convention, **veiller au respect de la circulaire CSSF 21 / 769⁽²⁾**.

Entreprises du secteur financier

Convention télétravail
20 octobre 2020

Circulaire CSSF 21 / 769
Entrée en vigueur le 30 septembre 2021

Tous les salariés en télétravail

Salariés de l'entité surveillée + personnel d'entreprise(s) externe(s)

L'employeur du secteur financier doit :

- conserver la maîtrise totale (y compris à distance) des données et des applications professionnelles stockées sur les supports privés du télétravailleur
- recueillir le consentement exprès et informé du salarié quant aux modalités d'accès, d'administration et de contrôle du matériel privé utilisé à des fins professionnelles
- prévoir des mécanismes techniques permettant d'assurer le respect effectif des temps de repos
- faire réaliser les analyses d'impacts de cette pratique sur la protection des données

(2) Circulaire 'Governance and security requirements for Supervised Entities to perform tasks or activities through Telework'.

Incidence sur le régime fiscal et de sécurité sociale des frontaliers⁽¹⁾



DROIT SÉCURITÉ SOCIALE

Le salarié qui télétravaille est assuré au Luxembourg, tant qu'il travaille moins de 25% de son temps en dehors du pays. Au delà de ce seuil, le salarié devra s'affilier à la sécurité sociale de son pays de résidence ce qui, généralement, engendrera pour lui un coût plus important ainsi qu'à son employeur luxembourgeois qui devra probablement supporter des charges patronales relatives plus importantes.

DROIT FISCAL

Les accords fiscaux bilatéraux entre le Luxembourg et les pays frontaliers prévoient que l'imposition soit maintenue à 100% au Luxembourg si ces « seuils de tolérance » ne sont pas dépassés. Au delà de ces seuils, l'imposition se fera dans le pays de résidence, ce qui induit, selon la situation fiscale personnelle du salarié, une charge fiscale plus ou moins importante, à analyser au cas par cas.



L'employeur doit s'assurer d'un juste prélèvement de la retenue à la source sur salaire, de l'établissement correcte des fiches de paie et des certificats de rémunération (dans le cadre de l'échange automatique d'information)



L'employé(e) devra :

- **s'il y a dépassement des seuils de tolérance** : déclarer dans son pays de résidence les revenus perçus au Luxembourg. Il sera alors imposé dans son pays de résidence pour la fraction de son salaire correspondant au temps passé à travailler dans son pays de résidence. Les revenus perçus au Luxembourg seront exonérés au Luxembourg.
- **même s'il n'y a pas dépassement des seuils de tolérance** : déclarer son salaire luxembourgeois dans son pays de résidence :
 - 🇩🇪 🇧🇪 • être considéré pour la détermination de son taux global d'imposition allemand (méthode d'exemption avec réserve de progressivité)
 - 🇫🇷 • avoir droit à un crédit d'impôt équivalent à l'impôt français (depuis l'entrée en vigueur de la convention fiscale conclue avec le Luxembourg au 1er janvier 2020)

(1) Vaut uniquement pour le cas du salarié ayant conclu un seul contrat avec un employeur au Luxembourg.

(2) Les seuils fiscaux mentionnés sont inapplicables pour les jours de travail à domicile liés au seul fait des mesures destinées à combattre la COVID-19. Pour plus de précisions, consulter Guichet.lu.

Droits et devoirs



EMPLOYÉ TÉLÉTRAVAILLEUR⁽¹⁾

DROITS

- a les **mêmes droits / mêmes obligations** que les autres salariés présents dans les locaux de l'entreprise
- lorsque le télétravail régulier implique une perte d'un avantage en nature : obtient une **compensation de la perte des avantages en nature**⁽²⁾
- peut demander une **formation** appropriée ciblée sur les équipements techniques à sa disposition / à l'organisation en télétravail
- peut demander une **visite d'inspection** du service de santé au travail de l'entreprise ou du délégué santé-sécurité
- peut à tout moment demander un passage ou retour à un travail suivant la **formule de travail classique** (lorsque le télétravail est régulier : modalités à définir d'un commun accord par écrit au moment où le salarié commence à télétravailler)

DEVOIRS

- se conforme aux règles établies par l'employeur
- **prend soin des équipements** qui lui sont confiés et avise immédiatement son employeur en cas de panne / dysfonctionnement
- applique la politique en matière de **sécurité et de santé au travail**

⁽¹⁾ Source : 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.

⁽²⁾ Pour le temps passé en télétravail, le télétravailleur n'a cependant pas droit à un dédommagement lorsque l'avantage en nature est intimement lié à sa présence dans l'entreprise, comme par exemple l'accès à une place de parking, à une cantine ou à une salle de sport qui se trouve dans les locaux de l'entreprise.



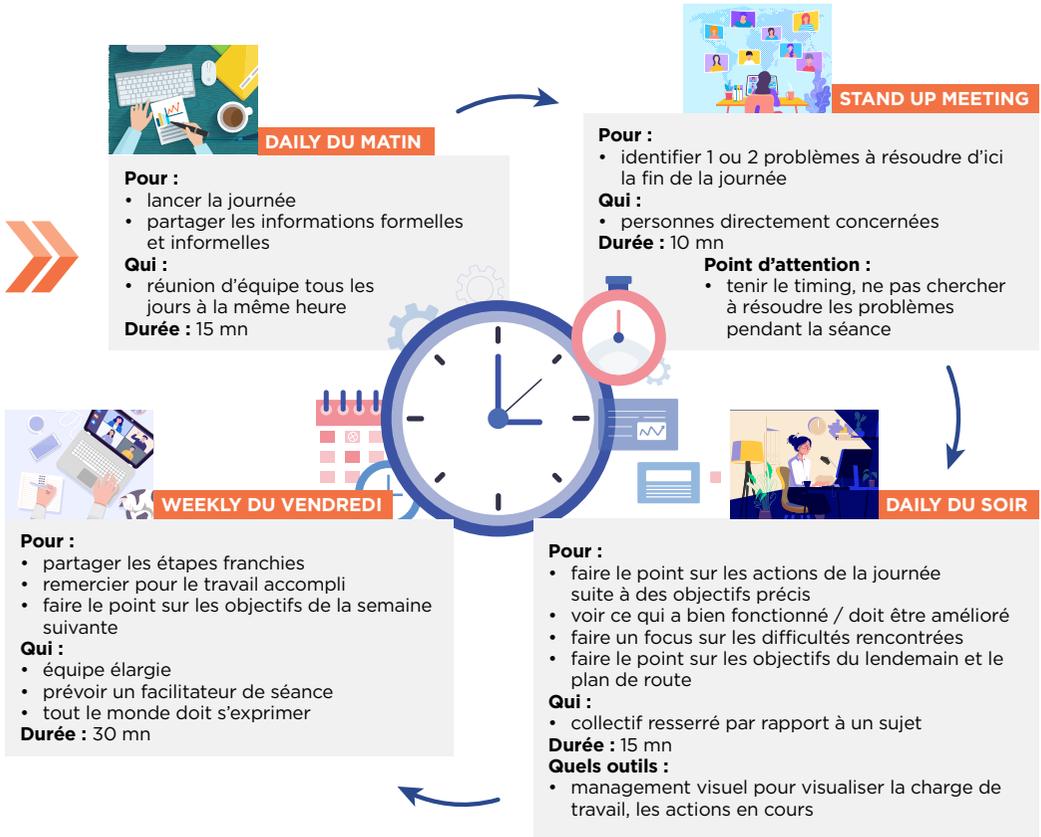
EMPLOYEUR

- peut établir un **régime spécifique de télétravail**, notamment pour exclure certaines catégories de salariés du télétravail, certains types de lieux
- peut **définir des règles** ou des restrictions (notamment sur l'usage des équipements ou outils informatiques) et les accompagner de sanctions
- peut à tout moment demander un passage ou retour à un travail suivant la **formule de travail classique** (lorsque le télétravail est régulier : modalités à définir d'un commun accord par écrit au moment où le salarié commence à télétravailler)

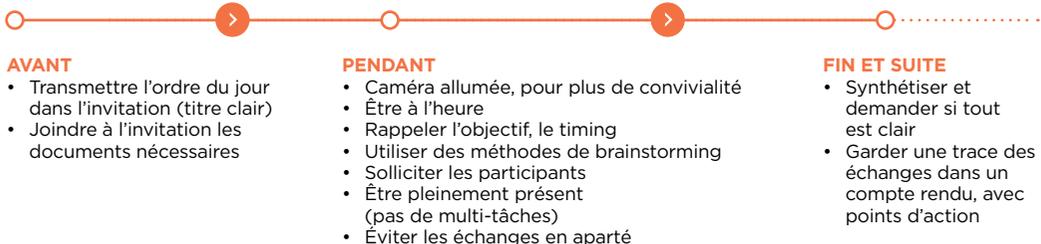
- lorsque le télétravail est occasionnel : rédige une confirmation écrite de **l'accord de télétravail** (cf *chapitre Réglementation, page 18*)
- veille à **transmettre les informations** qui circulent dans l'entreprise
- convient, d'un commun accord avec le télétravailleur, des **modalités** réglant la prestation des **heures supplémentaires**
- **prévient l'isolement** du télétravailleur
- s'assure de la **protection des données**, y compris à caractère personnel, utilisées et traitées par le télétravailleur
- lorsque le télétravail est régulier : fournit **l'équipement de travail** (cf *chapitre Réglementation, page 18*)
- assume la **responsabilité des coûts** liés à la perte ou détérioration des **équipements et données** utilisées par le télétravailleur

Bonnes pratiques

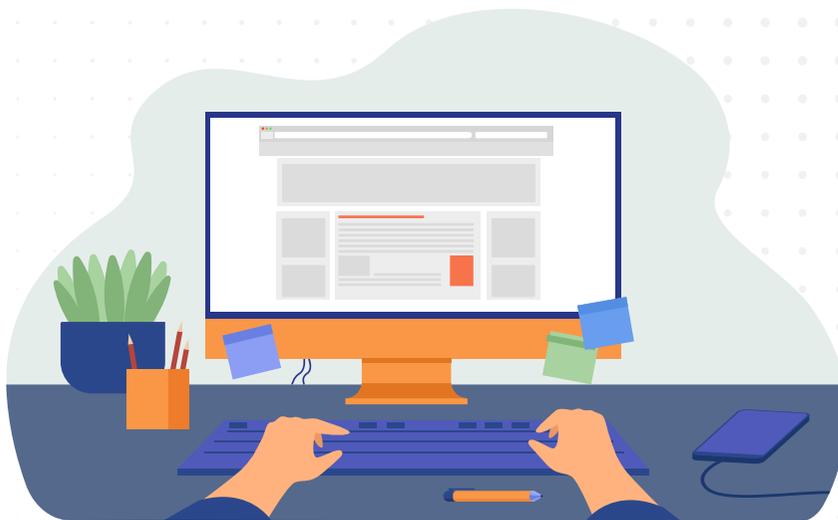
Pour garder le lien avec les équipes, des routines doivent être mises en place, afin de transposer en virtuel les moments d'échange formels ou informels, qui rythment la vie de l'entreprise. Cela permet de garder les collaborateurs motivés et de débloquer des situations.



Le déroulement d'une réunion à distance



Qui peut m'aider ?



Vous souhaitez encadrer votre pratique du télétravail ?

Voici quelques références pour vous accompagner dans cette démarche.

Connaître les démarches à suivre

- **Guichet.lu** : conseils aux entreprises qui souhaitent mettre en place une démarche de télétravail
guichet.public.lu

Se former

- **House of Training** : formations pour savoir manager / collaborer à distance
houseoftraining.lu

S'informer sur la fiscalité des télétravailleurs frontaliers

- Guide « Salariés frontaliers en télétravail – Que dois-je retenir en tant qu'employeur au Luxembourg », édité par l'**UEL - Union des Entreprises Luxembourgeoises**
uel.lu

S'informer sur la convention télétravail

- La convention télétravail, disponible en téléchargement sur le site de l'**UEL**
uel.lu

S'informer sur la protection des données

- **Commission Nationale pour la Protection des Données**
cnpd.public.lu

Questions-réponses et conseils sur le droit en matière de télétravail

- **Inspection du Travail et des Mines**
itm.public.lu
- **Chambre de Commerce**
- **Associations et fédérations professionnelles**
- **Cabinets d'avocats spécialisés en droit du travail**

Rapports, avis

- **Conseil Économique et Social : avis sur le télétravail au Luxembourg**
ces.public.lu

regie.lu

**DES SOLUTIONS DIGITALES CRÉATIVES,
INNOVANTES ET PERFORMANTES.**



**TARGETING, STORYTELLING, SOCIAL,
BEHAVIORAL, REACH, IMPACT,
PERFORMANCE, DATA.**

Les nouvelles solutions digitales de Regie.lu s'appuient sur des marques médias fortes référentes au Luxembourg pour vous apporter puissance, performance, créativité et efficacité.

PLUS D'INFOS ? CONTACTEZ-NOUS

regie.lu

T. (+352) 4993 9000 | info@regie.lu | www.regie.lu