



# INDUSTRIALL

## LES EFFETS DE LA CRISE PANDÉMIQUE SUR LA DIGITALISATION

JANVIER 2020

# SOMMAIRE

## #1 - EFFETS DU COVID SUR LA DIGITALISATION

Éléments de littérature

France

Espagne

Italie

## #2 – FOCUS SUR LE TÉLÉTRAVAIL

Éléments de littérature

France

Espagne

Italie

# #1

## EFFETS DU COVID SUR LA DIGITALISATION

#1A

# Eléments de littérature

# LA CRISE FAVORISE-T-ELLE L'ACCÉLÉRATION DE LA DIGITALISATION À COURT OU MOYEN TERME ?

## La digitalisation, un facteur de résilience face à la crise ?

Une entreprise équipée d'outils numériques => plus réactive face aux contraintes sanitaires

Une usine très automatisée => plus apte à poursuivre son activité

Toutefois, il est rare qu'une entreprise soit automatisée à 100 % et pilotable intégralement à distance

Mais une grande majorité des responsables et salariés des entreprises qui ont engagé une transformation digitale estiment que leur organisation sera plus à même de faire face aux effets de la pandémie que les entreprises moins digitalisées

*Dès lors, la crise favorise-t-elle le scénario de l'accélération de la digitalisation ?*



La digitalisation pourrait être un facteur de résilience face à des crises futures, en répondant à l'enjeu de relocalisation industrielle pour limiter les fragilités des chaînes d'approvisionnements internationales

Mais un frein notable en période de crise est le manque de liquidités ; l'adoption des technologies 4.0 s'opèrerait à plusieurs vitesses, selon le degré de maturité digitale des entreprises

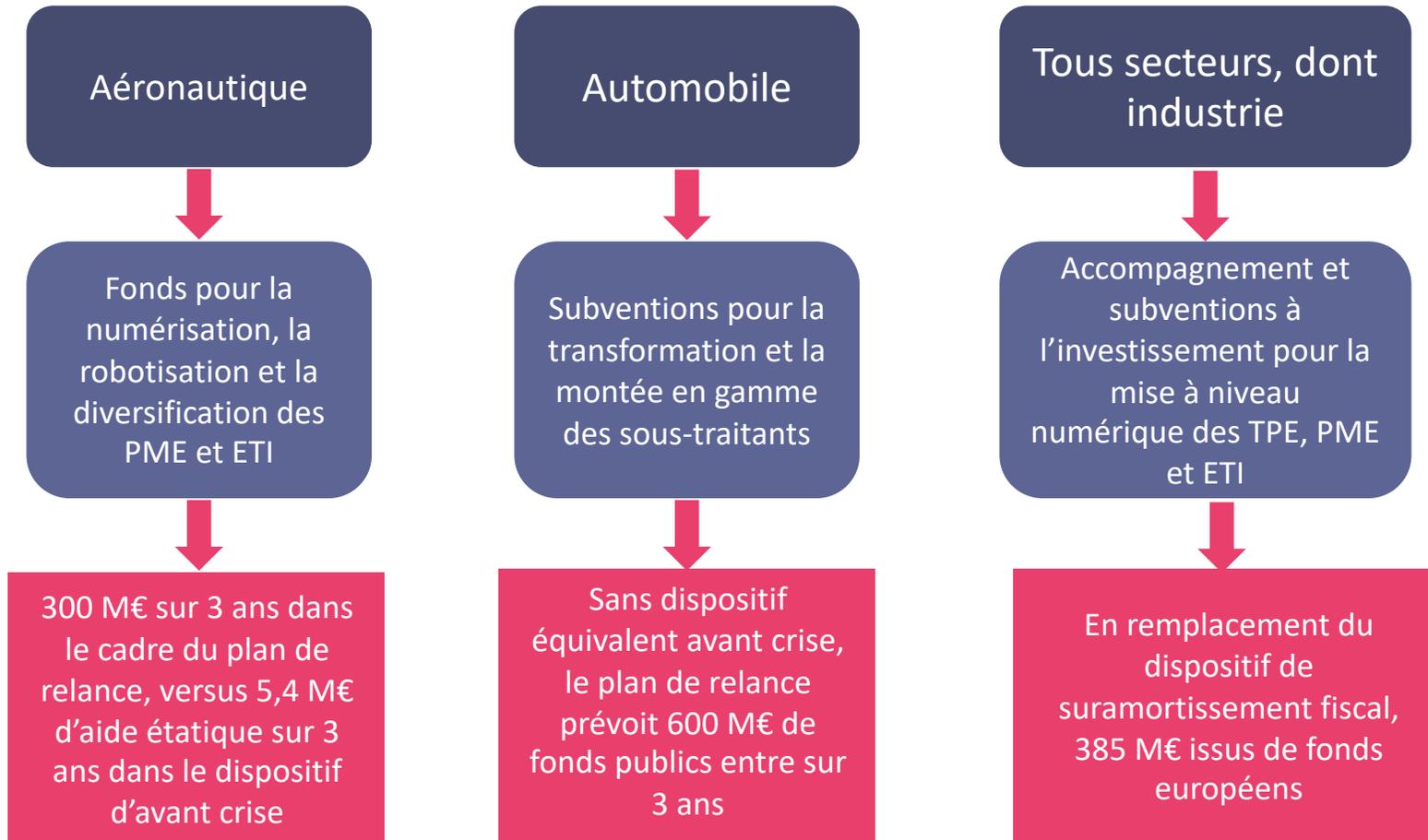
Le télétravail s'est brutalement généralisé. Une évolution durable ?

#1B

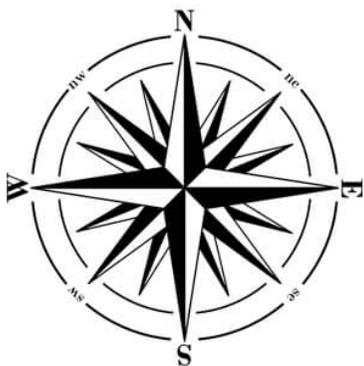
France



# UNE ACCÉLÉRATION DE LA DIGITALISATION À LA FAVEUR DES PLANS DE RELANCE ?



# LES EFFETS DE LA CRISE SUR LES TRANSFORMATIONS DIGITALES : RETOUR DES ENTRETIENS MENÉS EN NOVEMBRE 2020



Le cap et les agendas sont maintenus, même si l'année 2020 a pu freiner un peu la mise en œuvre de projets, en limitant les déplacements ; mais quid des feuilles de route à moyen ou long terme qui n'ont pas encore été portés à la connaissance des représentants du personnel ?

Rappelons que l'échantillon français est composé de grandes entreprises, à la surface financière conséquente ; donc qu'en est-il des entreprises moins solides ?



Des opportunités de digitalisation avec l'accélération du télétravail et le dialogue social à distance

Mais encore peu de recul pour identifier d'autres opportunités d'investissements qui pourraient être saisies par les entreprises



La digitalisation a pu, à l'inverse, aider dans la gestion de la crise.

- ▶ Un pilotage centralisé d'un ensemble d'usines a permis d'aider à la prise de décision et de gagner en agilité dans les réponses aux clients
- ▶ Les services à distance ont permis de poursuivre l'activité auprès des clients tout en évitant les déplacements

# LES EFFETS DE CES TRANSFORMATIONS DIGITALES (CONCLUSIONS AVANT COVID ET ACTUALISATION) (1/2)

Effets économiques  
recherchés identiques

Avant tout, recherche de  
productivité et de qualité :  
« Faire mieux avec moins »  
« Faire mieux et plus avec  
autant »



Digitalisation de tâches de  
fonctions support  
Capteurs sur machines pour la  
maintenance prédictive  
Pilotage centralisé de lignes  
de production  
Camera de contrôles de  
pièces  
...

Qualification et formation : les problématiques demeurent, les  
outils de formation évoluent vers le distanciel

Suppressions de postes => nécessaire réadaptation des compétences  
des salariés vers un autre métier

Suppressions de tâches sans valeur ajoutée => réorientation vers de  
nouvelles tâches

Ou suppressions de tâches à forte valeur ajoutée => quel maintien des  
compétences ?

Un enrichissement de poste

Ou à l'inverse une perte d'autonomie, une réduction du champ  
décisionnel

De nouveaux métiers

Une évolution des qualifications de l'entreprise qui se gère parfois à  
travers la rotation des effectifs

Le développement du e-learning s'est amplifié avec la crise : d'autant  
que pour les salariés en activité partielle, ces formations pouvaient être  
financées par le Fonds National pour l'Emploi, donc forte incitation par  
l'employeur pour que les salariés se forment sur les périodes chômées

# LES EFFETS DE CES TRANSFORMATIONS DIGITALES (CONCLUSIONS AVANT COVID ET ACTUALISATION) (2/2)

Conditions de travail : des améliorations par certains projets digitaux, mais des inquiétudes qui persistent voire qui s'amplifient avec le télétravail

Des projets permettant l'amélioration des conditions de travail pour certains projets



AGV, cobots, analyse ergonomique grâce au jumeau numérique

Mais la crainte du stress lié aux traces numériques, de l'isolement social lié à la prépondérance des outils numériques, de la surcharge mentale liée au manque de déconnexion, du stress lié à un mauvais développement d'outil numérique qui devient générateur de contraintes, du risque de RPS en cas d'autonomie subie après un changement d'outil et/ou d'organisation, la perte de proximité entre les salariés et l'entreprise



Géolocalisation, surveillance informatique, tablettes, applications de suivi en temps réel des machines, méthode agile, dématérialisation des fonctions support ou de la communication interne

# LES EFFETS DE LA DIGITALISATION EN PÉRIODE DE CRISE SUR LE DIALOGUE SOCIAL : UNE PRÉOCCUPATION MAJEURE

## Avec les Directions

Un dialogue social à distance pour les grandes entreprises multi-sites et les groupes d'entreprises ; ou un mix de présentiel et distanciel afin de respecter les jauges ; du présentiel parfois obtenu sur des sujets délicats comme la négociation de PSE

Une tendance qui pourrait s'inscrire dans le temps ? Selon l'ordre du jour, certaines réunions des instances de représentants du personnel pourront avoir lieu à distance

=> Avantages : moins de déplacements pour les IRP, moins de frais pour l'entreprise

=> Inconvénients : des échanges plus difficiles, car la communication non verbale est coupée et l'outil limite la spontanéité des échanges et empêche les discussions informelles

## Avec les salariés :

Le lien avec les salariés est plus compliqué, le dialogue est appauvri par le manque de proximité physique, qui prive d'occasions de rencontres et de discussions

La technologie prend le relais. Mais en cas d'impossibilité d'envoyer des mails, l'accès massif aux salariés est compliqué.

## Au sein des équipes :

Un bénéfice à retirer dans les entreprises multi-sites et les groupes d'entreprises :

Une meilleure maîtrise des outils de visio qui facilitent le dialogue entre les équipes de localités différentes,

Une meilleure maîtrise des outils partagés qui permettent une meilleure collaboration (prise de notes partagée en réunion) et donnent de la cohérence syndicale (revendications communes)

# LES EFFETS DE LA CRISE ET DE LA DIGITALISATION DES ENTREPRISES ET DE LA SOCIÉTÉ SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

A la faveur de 2 confinements, la plupart des entreprises ont levé des freins au télétravail, tant du côté des salariés que du côté des managers : freins techniques, freins liés à l'efficacité.

La situation sanitaire a souvent entraîné une adaptation de l'accord ou charte télétravail même entre les deux périodes de confinement...

... Adaptations qui pourraient être pérennisées : nombre d'accords vont être renégociés.



Une entreprise réfractaire au télétravail pour des raisons d'équité entre services, amorce des discussions informelles sur le sujet

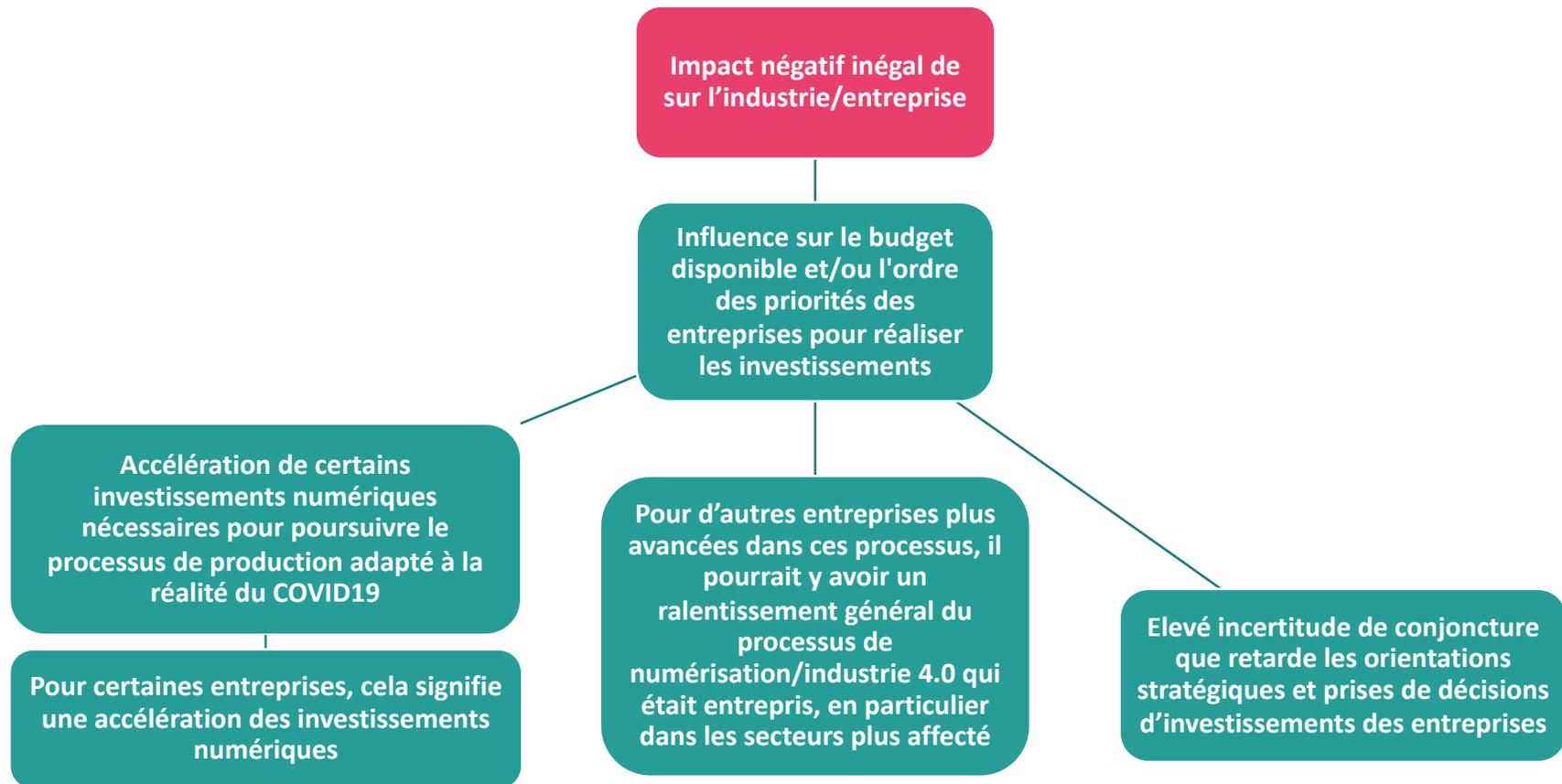
Plusieurs entreprises, avec charte ou accord, souhaitent augmenter le nombre de jours télétravaillés

Plusieurs entreprises, avec charte ou accord, pourraient donner l'accès au télétravail à des postes jusqu'alors exclus

#1C

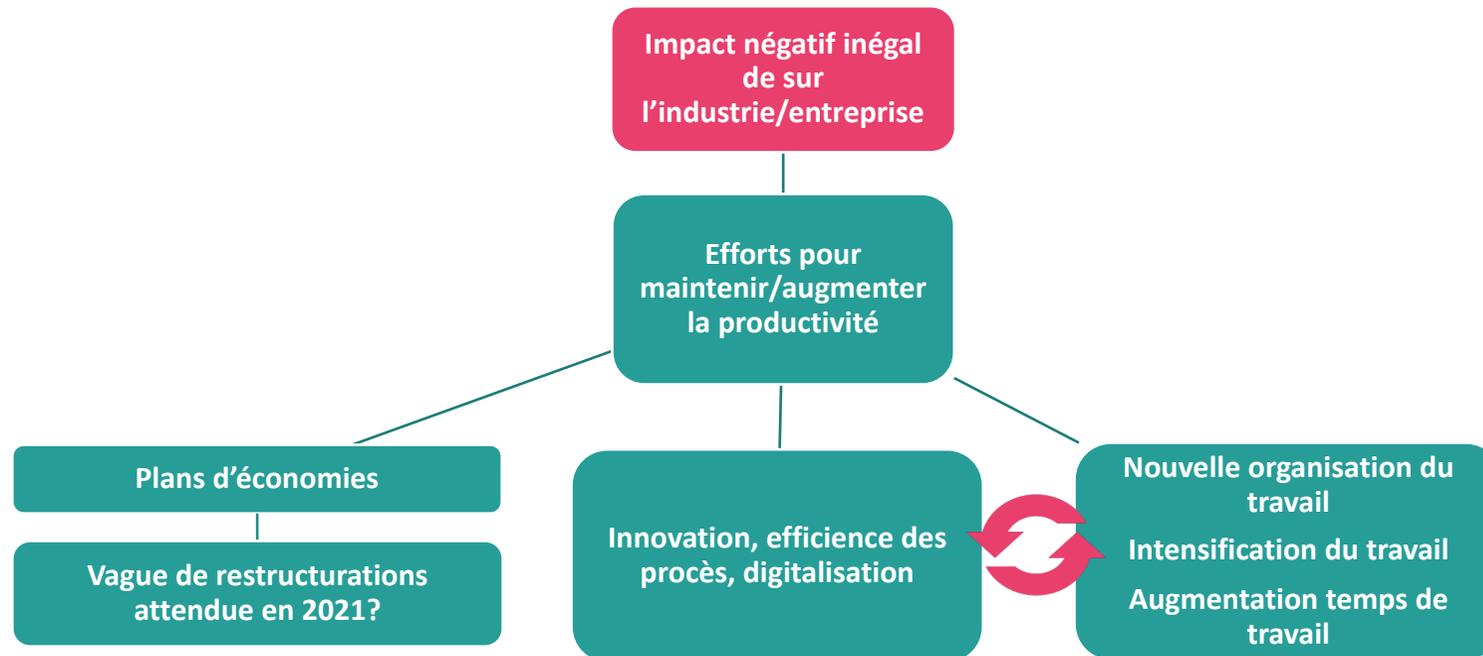
Espagne

# UN IMPACT NÉGATIF DANS L'ÉCONOMIE BIEN QU'INÉGAL AU SEIN DES SECTEURS/ENTREPRISES QUI AFFECTE PARTIELLEMENT LES INVESTISSEMENTS DANS LA NUMÉRISATION...



*\*Important de distinguer les industries/entreprises à la pointe de l'industrie 4.0 des autres*

# ...L'HAUSSE DE LA PRODUCTIVITÉ, PRINCIPAL VECTEUR DE RÉCUPÉRATION POUR LES ENTREPRISES, PEUT ENTRAÎNER DES RISQUES POUR LES SALARIÉS EN TERMES D'EMPLOI ET CONDITIONS DE TRAVAIL



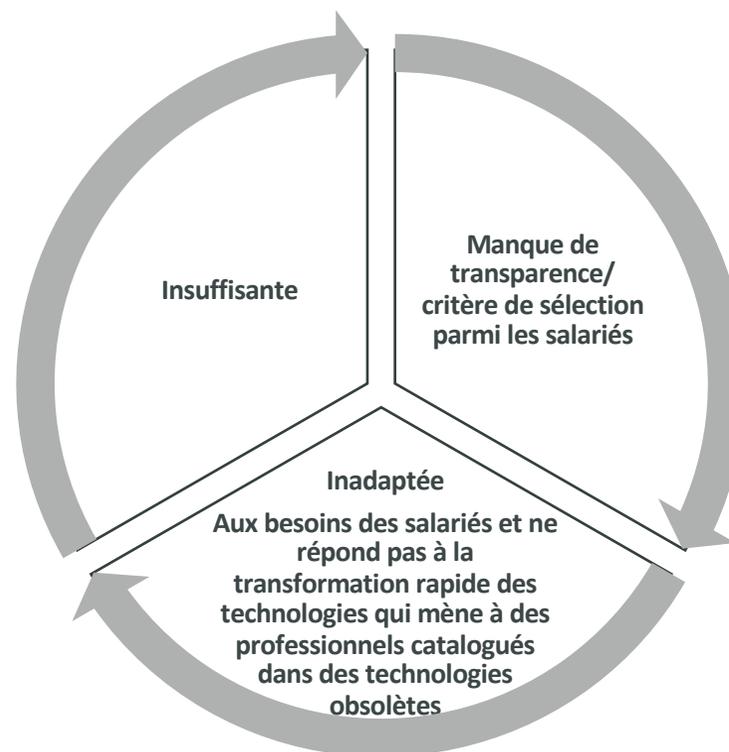
Pour compenser les pertes résultant de la crise, les entreprises entreprennent, outre d'importants plans de réduction des coûts, des efforts pour maintenir, voire augmenter, la productivité, qui souvent se fait sous la pression des travailleurs -intensification du travail, temps de travail, etc.-, de plus en plus facilitée par les technologies numériques

→ *Voir le cas du télétravail*

# LA FORMATION RESTE UNE TÂCHE EN SUSPENS

La formation reste la grande tâche en suspens en Espagne et est l'une des questions qui peuvent être les plus affectées par l'impact économique en termes de ressources, pesant sur le développement potentiel à moyen terme de l'entreprise et peut approfondir la polarisation du marché de travail en termes de compétences

- ▶ La crise de la Covid19 a mené à un processus:
  - Adaptation des formations au format e-learning
  - Recours à la formation de la part de certaines entreprises pendant les périodes moins actives économiquement
- ▶ Cependant, dans la pratique totalités des cas les enjeux liés à la formation qui existaient avant la crise du COVID19 persistent



# UN DIALOGUE SOCIAL DYNAMIQUE PENDANT LA CRISE QUI DOIT ÊTRE MAINTENU

La participation des délégués syndicaux à la négociation des mesures pour faire face à la COVID a été élevée

Les mesures gouvernementales ont été consensuels par le gouvernement avec les employeurs et les syndicats les plus représentatifs jusqu'à présent

Les barrières physiques n'ont pas été un grand handicap pour le dialogue social: Employés adaptés aux technologies et nouvelles formes d'organisation pour continuer à maintenir une partie du dialogue social et de l'action syndicale

Des opportunités dérivés de la digitalisation sont identifiées au niveau syndical pour atteindre davantage de travailleurs

► UN DYNAMISME QUI S'EXPLIQUE D'UNE PART PAR LA PROACTIVITÉ DES ACTEURS, AINSI QUE PAR L'IMMÉDIATÉTÉ REQUISE PAR CERTAINES ACTIONS OU DÉCISIONS À FORT IMPACT QUI ONT NÉCESSITÉ UN CONSENSUS → LE RISQUE ACTUEL EST L'AFFAIBLISSEMENT DU DIALOGUE CAR CERTAINES DÉCISIONS OU NEGOCIATIONS NE SONT PAS PRIORITAIRES POUR LES ENTREPRISES

#1D

Italie



# LA NUMÉRISATION, FACTEUR CLÉ DE RÉSILIENCE PENDANT LA CRISE, IMPACTE L'ORGANISATION ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

**Les technologies de l'information et de la communication, essentielles pour poursuivre la production pendant la crise sanitaire**

- Utilisés en particulier pendant la crise COVID19 pour sécuriser et renforcer les relations tout au long de la chaîne de valeur → facteur clé de la résilience en temps de crise, en particulier la crise COVID19

**L'amélioration de la productivité, considérée comme essentielle pour permettre aux entreprises de sortir de la crise, implique des transformations du temps de travail et, dans certains cas, une intensification du travail**

- Pression continue sur le temps de travail des employés basée principalement sur la réduction au maximum du temps consacré aux tâches pour augmenter la productivité, qui pourrait s'accélérer dans cette crise.
- Dans certains cas, cela résulte d'un processus d'intensification du travail

**Le suivi et le contrôle du salarié grâce aux nouvelles technologies, un axe fondamental pour atteindre ces gains de productivité**

- Augmentation du contrôle des performances des employés grâce à la surveillance du travail à distance pour suivre en détail toutes les étapes et les tâches. Ce suivi aurait pu être renforcé avec la crise vue que les entreprises italiennes cherchant à compenser la perte de volumes

# LES PLANS DE RELANCE ÉCONOMIQUE DE L'ÉTAT PRÉSENTENT CERTAINES LACUNES INDUSTRIELLES ET SOCIALES QUI PRÉOCCUPENT LES ORGANISATIONS SYNDICALES ITALIENNES

LES FONDS PUBLICS ANNONCÉS POUR L'INDUSTRIE 4.0 ET LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE NE PRÉVOIENT PAS D'ENGAGEMENTS POUR LES ENTREPRISES D'UN POINT DE VUE INDUSTRIEL OU SOCIAL

## RISQUES DU POINT DE VUE INDUSTRIEL

RISQUE DE DÉLOCALISATION ET/OU DE RESTRUCTURATION

ABSENCE DE VISION DE TRANSFORMATION STRUCTURELLE DE L'INDUSTRIE POUR SURMONTER LES FAIBLESSES DE L'INDUSTRIE

ABSENCE D'ANALYSE DE LA CAPACITÉ PRODUCTIVE DE L'ITALIE POUR MENER À BIEN LA TRANSITION NUMÉRIQUE → SANS UN PLAN DE L'ÉTAT VISANT À DÉVELOPPER UNE INDUSTRIE NATIONALE CAPABLE DE FOURNIR CES BIENS, PAS DE TRANSFORMATION DE LA STRUCTURE PRODUCTIVE ITALIENNE NI DE CRÉATION RÉELLE D'EMPLOIS, MAIS UNE IMPORTATION NETTE DE CES BIENS

## RISQUES SOCIALES

ABSENCE GARANTIE MAINTIEN DE L'EMPLOI

ABSENCE DE MÉCANISMES POUR GARANTIR LA PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS (DROITS D'INFORMATION ET CONSULTATION)

#1E

Synthèse

# LA CRISE COVID19 ET LA DIGITALISATION

## Economie, emploi et productivité

- Le chômage partiel, fondamental pour un ajustement économique par temps de travail et non par l'emploi. Cependant une vague de restructurations est attendue pour 2021
- La digitalisation, facteur clé de résilience pendant la crise
- Le productivité, vecteur fondamental de récupération
- La digitalisation, au centre de l'objectif de la productivité
- Impact sur les investissements numérique hétérogène en fonction des pays, industries, entreprises. Encore élevé degré d'incertitude

## Conditions de travail

- Inquiétudes qu'augmentent avec la crise et la mise en place du télétravail
- Certains bénéfices identifiés comme la flexibilité et la conciliation
- Cependant, pression continue sur le temps de travail pour des gains de productivité
  - Intensification du travail
- « Panoptique social »: auto-pression pour démontrer la validité du salarié
  - Stress, isolement
- Disponibilité totale du salarié
- Vigilance et contrôle de l'entreprise

## Formation et qualification

- Développement du e-learning avec la crise
- Les enjeux liés à la formation qui existaient avant la crise persistent et pourraient s'accroître avec les limitations financières dérivées de la crise
  - Un dialogue sociale limité qui préoccupe les organisations syndicales: le manque d'une formation adaptée accentuera la polarisation du marché du travail en termes de compétences/qualifications

## Dialogue social

Malgré les limites physiques et les besoins d'adaptation à des nouvelles formes/outils, le dialogue social s'est montré dynamique. Comment assurer le maintien de ce dynamisme dans l'avenir?

## Rôle de l'état

D'importants plans de relance pour les années à venir, un procès de digitalisation qui va s'accroître. Comment affronter les risques sociaux et industriels?

# #2

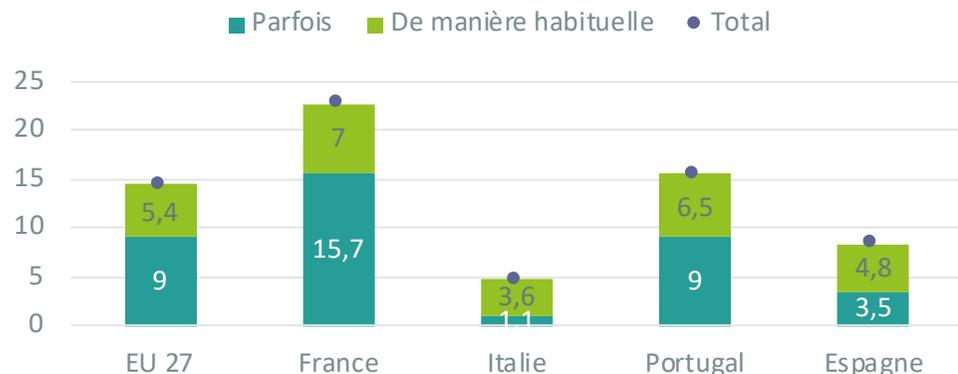
## FOCUS SUR LE TÉLÉTRAVAIL

#2A

## Eléments de littérature

# ÉTAT DES LIEUX AVANT/PENDANT COVID

Fréquence de télétravail avant Covid, en % des travailleurs par pays



- ▶ Avant la pandémie, en 2019, seuls 5 % des travailleurs de l'UE-27 entre 15 et 64 ans déclaraient télétravailler de manière habituelle. Une proportion plus importante en France et au Portugal, et inférieure en Italie et en Espagne.

- ▶ 34 % des travailleurs de l'UE-27 travaillaient exclusivement de chez eux pendant la crise (et 40 % du temps de travail à la maison). Une proportion plus importante pour la France, l'Espagne, l'Italie et le Portugal.
- ▶ En ce qui concerne l'industrie pendant la crise, 20 % des salariés travaillaient exclusivement de chez eux, 15 % partiellement.

Lieux de travail pendant le Covid



**Sources :**

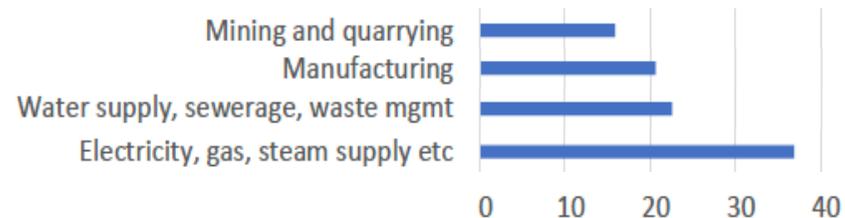
Eurofound, *Teleworkability and the COVID-19 crisis : a new digital divide ?*

Eurofound, *Living, working and COVID-19*



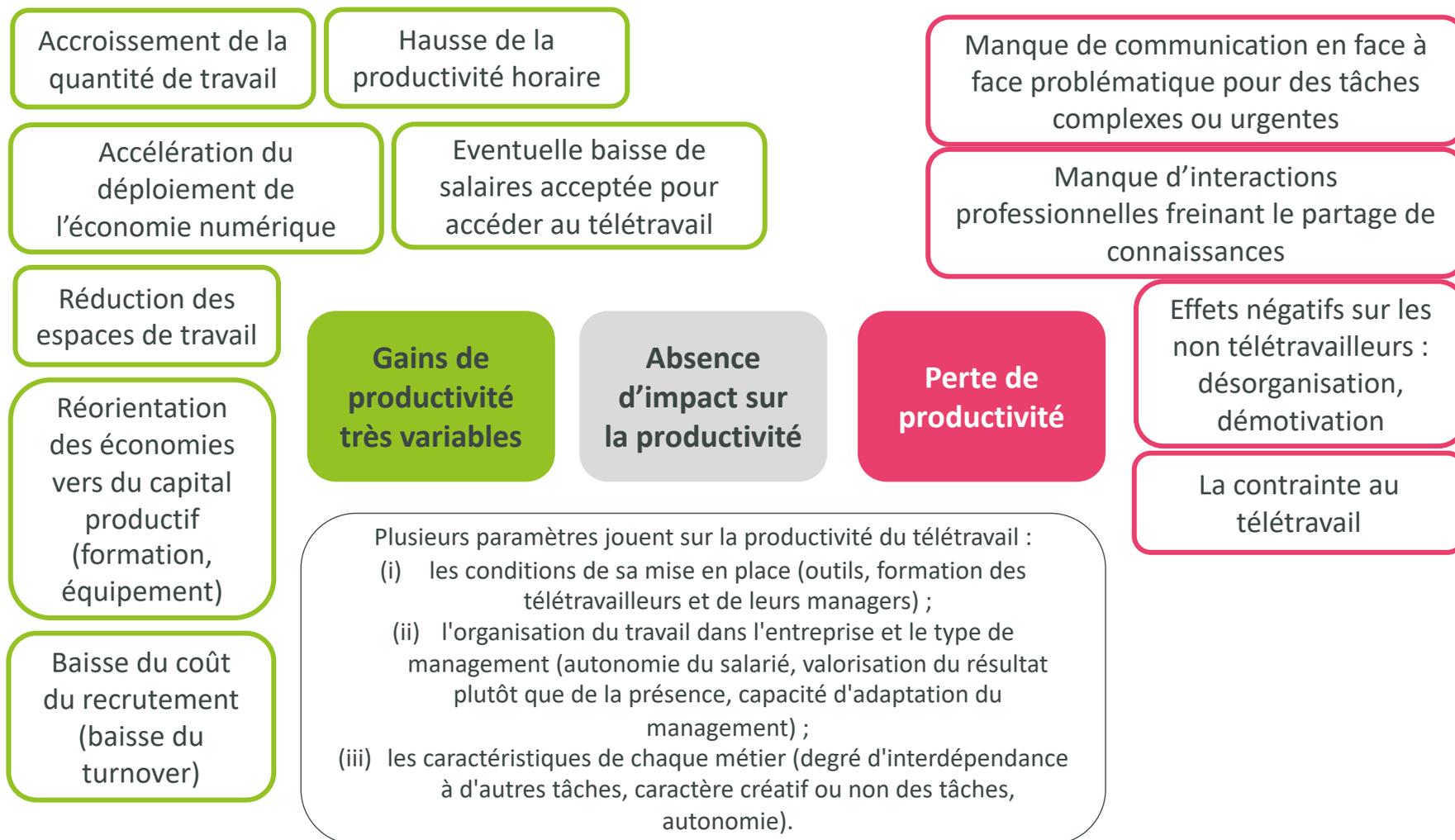
# ET APRÈS COVID : UNE PRATIQUE SANS DOUTE DAVANTAGE GÉNÉRALISÉE, AVEC TOUTEFOIS DES ENJEUX NOTABLES POUR LA SANTÉ DES SALARIÉS ET LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

- ▶ Une part non négligeable des emplois, même dans l'industrie, sont « télétravaillables » selon Eurofound



- ▶ Selon une enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) de 2015, 28 % des **télétravailleurs** réguliers travaillaient fréquemment pendant leur temps libre (contre 8 % de la population active) et sont **plus susceptibles de travailler plus longtemps dans la semaine**. Des temps qui ne sont pas tous comptabilisés dans le temps de travail selon une étude de la DGB (syndicat allemand).
- ▶ **La plus grande autonomie pour organiser le travail peut aussi s'accompagner d'une intensification du travail**, du fait d'un contrôle à distance et d'une demande de disponibilité constante : la pression augmente en télétravail selon une étude allemande de l'institut IFO pour les études économiques de Munich publiée en 2020. La séparation entre vie privée et vie professionnelle devient alors plus difficile
- ▶ Il en résulte un **impact négatif sur la santé**, avec un niveau de stress plus élevé pour les télétravailleurs selon l'étude de la DGB et le briefing de l'EPRS pour le Parlement Européen sur le droit à la déconnexion. La France, l'Espagne et l'Italie ont inscrit ce droit dans leur législation nationale ; au Portugal, le processus pour légiférer à ce sujet est au point mort.
- ▶ Par ailleurs, **les salariés souhaitent un échange social** selon l'étude IFO, et éviter ainsi l'isolement.
- ▶ **Du point de vue de l'entreprise, l'échange personnel est considéré comme une source importante d'innovation et de productivité**, ce qui plaide pour un mélange flexible entre travail à domicile, pour l'autonomie et la flexibilité, et travail dans les locaux de l'entreprise, pour les échanges plus créatifs.

# LA TENTATION DES ÉCONOMIES GRÂCE AU TÉLÉTRAVAIL ? DES ÉTUDES AUX RÉSULTATS DIVERSES, PLUSIEURS GISEMENTS DE PRODUCTIVITÉ... ET PLUSIEURS FREINS À LA PRODUCTIVITÉ



#2B

France



# LES MODALITÉS DE RECOURS AU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE : L'OBJET D'UNE NÉGOCIATION ENTRE PARTENAIRES SOCIAUX AU NIVEAU NATIONAL EN 2005 PUIS EN DÉCEMBRE 2020

- ▶ **Un cadre légal français assez fourni** : accord national interprofessionnel de 2005, loi Travail de 2016, ordonnances de 2017, accord national interprofessionnel (ANI) datant du 26 novembre 2020.
- ▶ **Le droit au télétravail** : tout salarié dont le poste est éligible au télétravail dans les conditions prévues par l'accord collectif ou, à défaut, par une charte employeur, **peut demander à télétravailler**. Si l'employeur refuse, il doit motiver sa réponse et démontrer en quoi le télétravail n'est pas possible. L'ANI 2020 accorde une place aux instances représentatives du personnel puisque « *la définition des critères d'éligibilité peut utilement alimenter le dialogue social* ». Le comité social et économique (CSE) « *est consulté sur les décisions de l'employeur* ».
- ▶ **Les principes** :
  - ⇒ **Double volontariat** : le télétravail ne peut s'imposer au salarié ou à l'employeur (hors circonstances exceptionnelles)
  - ⇒ **Contractualisation** : accord collectif, charte employeur soumise à la consultation du CSE, ou accord conclu par tout moyen entre le salarié et l'employeur
  - ⇒ **Réversibilité** : l'accord ou la charte doit préciser les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail, sur son poste ou à qualification égale.

- ⇒ **Egalité de traitement** : qu'il soit régulier ou occasionnel, le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise.
  - ⇒ **Prise en charge des frais** : les frais « *doivent être supportés* » par l'employeur et ce « *peut être* » le sujet d'un dialogue social en entreprise selon l'ANI 2020
  - ⇒ L'« **importance d'équilibrer le temps de télétravail et le temps de travail sur site** », « *pour garantir la préservation du lien social* » et « *limiter l'émergence de difficultés organisationnelles* » est mentionnée dans l'ANI 2020
  - ⇒ **Droit à la déconnexion, vie privée** : l'employeur doit contrôler la durée du travail du salarié et fixer, en concertation avec le salarié, les plages horaires durant lesquelles il peut le contacter. Si un moyen de contrôle de l'activité du salarié et du temps de travail est mis en place, il doit être « *justifié* » et « *proportionné au but recherché* », « *et le salarié doit en être informé* ». Une consultation préalable du CSE est nécessaire. Le droit à la déconnexion doit faire l'objet d'un accord ou d'une charte. L'employeur organise chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité et la charge de travail du salarié en télétravail.
- ▶ **Télétravail en temps de crise** : la mise en place du télétravail en cas force majeure doit être anticipée dans le cadre d'un accord ou, à défaut, d'une charte relatifs au télétravail. Le repérage « *en amont* » des activités télétravaillables est recommandé. Une vigilance est portée sur la prévention de « *l'isolement que peuvent ressentir certains salariés* »

# LES ENJEUX : UN TÉLÉTRAVAIL ADAPTABLE, QUI PROPOSE CONTREPARTIES ET GARANTIES AUX SALARIÉS, ET SUIVI DE PRÈS PAR LES IRP

L'année 2020 a levé des freins au télétravail mais a aussi mis en avant des points de tensions, autant de sujets de négociation

Augmenter, mais limiter la durée du télétravail

Organiser le temps de travail

Redéfinir les postes ouverts au télétravail

Assurer le droit à la déconnexion et de manière générale, gérer les RPS

Proposer des contreparties aux salariés

Proposer des garanties pour les salariés

Améliorer l'implication des IRP

Négocier au bon niveau

# UNE TENDANCE À TERME : LA RÉDUCTION DE L'EMPREINTE IMMOBILIÈRE, DE NOUVEAUX AMÉNAGEMENTS DE BUREAUX ?

Une opportunité de réduction des surfaces permise par le télétravail

Renault : se discute la possibilité de mettre en place des bureaux partagés. La négociation télétravail doit porter sur la surface disponible sur les sites, pour accueillir les salariés qui viendront chaque jour et les salariés qui tourneront au sein de chaque équipe R&D et tertiaire.

Ou la contrainte de réduction des surfaces pour pousser au télétravail ?

PSA : la Direction a lancé en mai 2020 le projet NEA (new era of agility) afin de normaliser le télétravail à 70 % du temps, afin de réduire l'empreinte foncière. Concept de flex office : open space et bureaux en nombre réduit. Objectif : - 30 % de surface à horizon 2021/2022 (contre objectif de 14 % avant crise). Un projet d'aménagement déjà conçu en ce sens et sans concertation.

# EXEMPLE D'ENQUÊTE SUR LE TÉLÉTRAVAIL : PSA

## L'entreprise a un projet de télétravail entre 3,5 et 4 jours par semaine

- ▶ Avant crise, 7 % seulement prennent les 3 jours auxquels ils ont droit
- ▶ 56 % des 3 372 répondants à une enquête syndicale sont opposés au projet de télétravail massif
- ▶ Les sites pratiquant le plus le télétravail sont les plus hostiles à sa généralisation
- ▶ A 60 %, les salariés souhaitent entre 0 et 3 jours maximum
- ▶ Les salariés craignent avant tout la perte du lien social (près de 90 % des sondés), mais aussi la rupture du lien managérial (50 %) et les coûts induits (50 %)
- ▶ En revanche, les effets positifs sont le gains de temps et d'argent sur les trajets, ainsi qu'une meilleure concentration et meilleure conciliation vie pro/vie perso ; motivation et autonomie ne semblent pas être considérés comme des avantages du télétravail
- ▶ 58 % des sondés craignent que leur activité soit transférée dans un pays low cost et la même proportion craint que l'activité soit externalisée

# #2C



## Espagne

# LE TÉLÉTRAVAIL EN ESPAGNE: ÉTAT DES LIEUX

## Avant la crise

En 2019, 8,4% de la population active en Espagne a télétravaillé occasionnellement

- 4,5% l'ont fait pendant plus de la moitié des jours ouvrables

Profil socio-démographique

- Augmente avec l'âge (intense à partir de 55 ans)
- Augmente avec le niveau d'éducation (doublement du diplôme universitaire par rapport au reste des groupes)
- Spécialement mis en œuvre pour les travailleurs indépendants
- Exercées principalement dans les activités suivantes : éducation, activités professionnelles scientifiques et techniques, activités immobilières, information et communication, activités artistiques, récréatives et de divertissement, activités financières et d'assurance
- Légèrement plus établi dans la population masculine que féminine

## Pendant la crise

AU T2 2020 16,2% des occupés ont télétravaillé plus de la moitié des jours ouvrables

Hausse de 216,8% jusqu'à 3 015 200 personnes

Femmes plus que les hommes: 18,7 % des femmes salariées vs. de 14,1 % pour les hommes

En ce qui concerne l'âge des travailleurs, les employés de 25 à 45 ans sont les plus aptes à travailler fréquemment à domicile (16,8 %) suivis de près par les plus de 45 ans, avec 16,3 %. Les moins de 25 ans sont le segment le moins apte à travailler à distance, soit seulement 8,6 % du total.

Très répandu à Madrid (26,6 %), et Catalogne (18,5 %)

## Potentiel

Selon la Banque d'Espagne, environ 30,6 % de tous les emplois pourraient être développés grâce au télétravail

- 60 % des emplois dans les groupes professionnels qualifiés pourraient être développés grâce au télétravail.
- Les activités telles que la finance, l'information et la communication ou l'immobilier ont encore plus de marge de manœuvre pour s'améliorer.

# UNE NOUVELLE LÉGISLATION ADOPTÉE DE MANIÈRE CONCERTÉE PAR LES AGENTS SOCIAUX

- ▶ Le Covid-19 et la généralisation du télétravail ont conduit le gouvernement suite à une négociation aboutie entre les organisations syndicales et patronales à adopter fin septembre 2020 une nouvelle réglementation sur le travail à distance tout en prévoyant une période de transition pour son entrée en vigueur afin de permettre aux entreprises qui ont accéléré le recours au télétravail pour faire face à la pandémie de s'ajuster aux nouvelles règles.
- ▶ **Définition du télétravail**
  - Le salarié doit effectuer à distance au moins 30% de son temps de travail sur une période d'au moins trois mois, c'est à dire travailler hors de son entreprise au moins deux jours par semaine, ou bien l'équivalent proportionnel selon la son contrat de travail.
- ▶ **Le télétravail doit être volontaire et tant l'entreprise comme le salarié doivent être d'accord sur les modalités. Il devra être réversible et les deux parties peuvent demander le retour à l'activité présentielle.**
- ▶ Les difficultés d'adaptation du salarié au travail à distance ne peuvent justifier un licenciement.
  - Ainsi, il est prescrit que « Le refus du travailleur de travailler à distance, l'exercice de la réversibilité et les difficultés de travailler à distance » ne peuvent justifier la cessation de la relation de travail ou la modification substantielle des conditions de travail.

# LE TÉLÉTRAVAIL DANS LA PRATIQUE

## Signature d'un accord individuel à chaque salarié au début de l'activité

- conditions de télétravail
- horaires de travail et éventuellement les règles de disponibilité du salarié
- le pourcentage de répartition entre travail présentiel et à distance
- les modes de préavis pour d'éventuels changements de lieux
- L'obligation de tenir un registre des horaires effectués

## L'employeur doit mettre à disposition des télétravailleurs le matériel nécessaire pour travailler à distance

- Le contrat devra indiquer l'inventaire des moyens, équipements, outils et services de maintenance que l'entreprise met à disposition du salarié. Il devra indiquer aussi les dépenses occasionnées pour le salarié, ainsi que la forme et de compensation et le calcul de la quantité et le délai pour effectuer le remboursement.

## Le remboursement des frais engagés

- Le salarié aura droit au remboursement des frais liés aux dépenses d'équipements, d'outils ou de moyens liés à l'exercice de son activité professionnelle depuis son domicile. L'entreprise devra établir un moyen de déterminer et de compenser ces dépenses, qui devra être inscrit dans la convention collective ou être ratifié par un accord avec les représentants des salariés.

## Contrôle du temps de travail et déconnexion digitale

- L'entreprise pourra mettre en œuvre les mesures estimées nécessaires pour la surveillance et le contrôle en respectant la dignité et l'intimité de ses salariés.
- Il est reconnu le droit des salariés à la déconnexion digitale avec la limitation de l'usage des moyens technologiques mis à disposition de l'entreprise durant les périodes de repos et le respect de la durée maximale du temps de travail.

## Droits individuels et collectifs

- Le texte établit l'égalité de traitement entre les salariés travaillant dans les locaux de l'entreprise et ceux qui sont à distance. Ils bénéficieront des mêmes droits en matière de conditions de travail, rétribution, stabilité de l'emploi, temps de travail, formation ou promotion professionnelle. Ils bénéficient également des mêmes droits collectifs. L'entreprise doit fournir à la représentation légale des travailleurs les éléments nécessaires au développement de leur activité de représentation, parmi lesquels l'accès aux communications et aux adresses électroniques afin de pouvoir utiliser le tableau d'affichage virtuel.

# LE TÉLÉTRAVAIL AU CŒUR DU DÉBAT DE LA DIGITALISATION EN ESPAGNE

- ▶ Le télétravail est souhaité par une grande partie des travailleurs (pas tous) et des effets positifs sont identifiés en termes de productivité pour l'entreprise, bien que des risques importants y soient également associés en termes **d'augmentation de la charge de travail** et/ou **d'allongement de la journée de travail, d'absence de limitation de la disponibilité du salarié** pour l'entreprise et, dans certains cas, **d'atomisation et de pression psychologique**.
- ▶ La loi sur le télétravail est un jalon dans le rôle de l'État, car, bien qu'il s'agisse d'un texte de minimums avec un certain nombre de concepts indéterminés, il est fondamental pour que les entreprises traitent la question et négocient un accord.
- ▶ **En Espagne, les entreprises font preuve d'une grande réticence à la mise en œuvre définitive du télétravail.** Cela est quelque peu surprenant, car notre étude montre également que les entreprises ayant obtenu les meilleures performances ou la plus grande résilience pendant la crise COVID19 étaient celles qui avaient déjà une expérience de certaines questions liées à la numérisation et à l'industrie 4.0, comme la réglementation du télétravail.
- ▶ **La réglementation du télétravail, ainsi que la déconnexion digitale est une priorité pour les salariés et pour les organisations syndicales.**
- ▶ Rôle actif des OS pour aider à la négociation à travers des documents, séminaires, etc.
  - Ex: <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=ZmbltytEm-4&feature=youtu.be>

#2D

Italie



# LE TÉLÉTRAVAIL EN ITALIE: ÉTAT DES LIEUX

- ▶ **Avant la crise:** 4,7% travaillait à distance, occasionnellement ou de manière habituelle
- ▶ **Pendant la crise** (ISTAT): au plus fort de la pandémie, 31,4 % des travailleurs pouvaient travailler à domicile et 25,1 % le faisaient encore fin 2020.
- ▶ Pour les PME: 21,6 % et 16,2 % respectivement
- ▶ Les secteurs prédominants sont l'informatique, l'éducation, les activités professionnelles et les services

# UNE DISTINCTION ENTRE TÉLÉTRAVAIL ET « SMART WORKING » ET DES INTENTIONS DE RÉFORME EN VUE

- ▶ Un accord national a transposé les prescriptions minimales prévues dans l'accord européen sur le télétravail en 2004, mais il contient des mesures qui ne sont pas vraiment normatives. Ces dispositions ont été reprises sans ajout significatif dans certains accords de branche.
- ▶ L'adoption en 2017 sur de la loi sur le « smart working » est venue créer un cadre légal à une forme d'exécution de la relation de travail qui dépasse le travail à distance, puisqu'il doit permettre aussi aux travailleurs de s'organiser de manière plus autonome (notamment en dehors des horaires prescrits) et de choisir plus librement d'où ils travaillent.
  - En effet le « smart working » est une « modalité d'exécution du rapport de travail subordonné (...) sans contraintes précises d'horaires ou de lieu de travail », misant sur une organisation du travail par phases, cycles ou objectifs.
- ▶ Le gouvernement a annoncé son intention de modifier cette loi, réforme demandée par les syndicats mais à laquelle les employeurs sont très opposés. L'objectif souhaité de la réforme est comprendre comment modifier la loi, dans un contexte où le travail à distance sera probablement encore nécessaire – pour réduire le nombre de personnes dans les transports en commun, garder les distances dans les bureaux etc – mais sans aligner le « smart working » au simple télétravail.
  - Par ailleurs et par la même occasion le gouvernement souhaiterait aborder le droit à la déconnexion ainsi que la conciliation vie privée-vie professionnelle.

# LE TRAVAIL À DISTANCE DANS LA PRATIQUE (1)

- ▶ **Le volontariat des deux parties est la base essentielle, qu'il soit par accord individuel ou collectif.**
  - En effet, le télétravail n'est pas un droit pour le travailleur (sauf dans le cadre de la crise sanitaire)
- ▶ Les accords de travail flexible doivent être rédigés par écrit et doivent définir :
  - les tâches à accomplir en dehors des locaux de l'entreprise et les conditions applicables;
  - les conditions régissant l'utilisation des ordinateurs et des appareils mobiles;
  - les mesures technologiques et organisationnelles mises en place pour assurer le respect des lois sur les heures de repos - **y compris un «droit de déconnexion»** pendant lesquels l'employeur ne peut pas contacter le salarié;
  - les horaires de travail:
    - L'accord doit définir les jours de la semaine qui seront exécutés en smart working et peut également indiquer différentes périodes de disponibilité ou la nécessité pour le travailleur d'être au moins joignable pendant les heures d'ouverture normales du bureau de l'entreprise.
    - Les heures supplémentaires devraient toujours être interdites dans la mesure où il peut être difficile d'en mesurer le volume et que le recours aux heures supplémentaires est en contradiction avec l'esprit du smart working.
  - les pouvoirs de contrôle disciplinaires et les modalités d'exercice ainsi que les comportements pouvant donner lieu à l'application de mesures disciplinaires.

# LE TRAVAIL À DISTANCE DANS LA PRATIQUE (2)

## ▶ Droits et obligations de l'employeur

- Obligation générale de prévention des risques liés à l'exécution du travail à laquelle s'ajoutent
  - la protection des travailleurs contre les accidents et les maladies résultant du fait que l'activité est exercée hors des locaux de l'entreprise,
  - une protection contre les accidents survenant sur le trajet vers et depuis le lieu de travail de l'employé.
- Prévoir un système approprié d'incitations pour récompenser les performances mesurées via un système d'évaluation des performances lequel doit respecter les règles de protection de données et de surveillance

## ▶ Droits et obligations du salarié

- Egalité de traitement par rapport aux autres salariés en matière de rémunération
- Egalité de traitement par rapport aux autres salariés en matière d'heures de travail et application des limites d'heures de travail prévues par les dispositions légales en vigueur et la convention collective.

# LA RÉALITÉ: LE TÉLÉTRAVAIL S'EST GÉNÉRALISÉ SANS RÉGLEMENTATION ADÉQUATE ET COMPORTE DE NOMBREUX RISQUES POUR LES TRAVAILLEURS

- ▶ **Généralisation du télétravail pendant la crise, non seulement en raison de la crise sanitaire, mais aussi en raison des économies qu'il permet aux entreprises de réaliser (entretien, loyers locaux, etc.).**
    - Elle est mise en œuvre non seulement dans les services, mais aussi dans l'industrie : massivement chez les cols blancs, mais aussi chez les cols bleus dans des tâches directement liées à la production (par exemple, la manipulation et le contrôle à distance de machines par le biais de tablettes ou d'ordinateurs portables, la surveillance à distance de la production en usine, etc.)
  - ▶ **La réglementation sous forme de « smart working » se montre inadéquate et comporte un certain nombre de risques qui préoccupent fortement les syndicats.**
  - ▶ La négociation se fait, de facto, de manière individuelle entre salarié et entreprise sans base commune négociée collectivement dans la majorité des cas → élevé hétérogénéité dans les conséquences sur les conditions de travail, manque de garanties de non-discrimination
- Cela conduit à des travailleurs isolés ayant des implications physiques et psycho-émotionnelles différentes qui doivent négocier individuellement avec l'entreprise toute une série d'éléments (tâches, planification, formation, salaire, prime, performances, etc.) Le processus a été accéléré de façon si radicale que l'on trouve de nombreux cas où il y a un manque évident de réglementation, tant en ce qui concerne le temps de travail que le manque de moyens mis en place par les entreprises (par exemple, les cas où les travailleurs utilisent leur ordinateur personnel pour exercer leur activité professionnelle).
- ▶ **Enfin, avec l'introduction généralisée du télétravail, la question déconnexion digitale devient encore plus centrale.**



**Syndex AQUITAINE**

Bordeaux - Tél. : 05 56 89 82 59 - [contact-aqu@syndex.fr](mailto:contact-aqu@syndex.fr)

**Syndex AUVERGNE-LIMOUSIN**

Clermont-Ferrand - Tél. : 04 73 98 53 24 - [contact-av@syndex.fr](mailto:contact-av@syndex.fr)

**Syndex BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ**

Besançon - Tél. : 03 81 47 71 80

[contact-bfc@syndex.fr](mailto:contact-bfc@syndex.fr)

**Syndex BRETAGNE**

Rennes - Tél. : 02 99 87 16 87

Quimper - Tél. : 02 98 53 35 93

[contact-bzh@syndex.fr](mailto:contact-bzh@syndex.fr)

**Syndex GRAND EST**

Villers-lès-Nancy - Tél. : 03 83 44 72 61 - [contact-lor@syndex.fr](mailto:contact-lor@syndex.fr)

Strasbourg - Tél. : 03 88 79 20 10 - [contact-als@syndex.fr](mailto:contact-als@syndex.fr)

**Syndex HAUTS DE FRANCE**

Villeneuve-d'Ascq - Tél. : 03 20 34 01 01 - [contact-hdf@syndex.fr](mailto:contact-hdf@syndex.fr)

**Syndex ILE DE FRANCE**

Paris - Tél. : 01 44 79 13 00 - [contact-idf@syndex.fr](mailto:contact-idf@syndex.fr)

**Syndex NORMANDIE**

Hérouville-Saint-Clair - Tél. : 02 14 99 50 50 - [contact-normandie@syndex.fr](mailto:contact-normandie@syndex.fr)

**Syndex OCCITANIE MÉDITERRANÉE**

Montpellier - Tél. : 04 67 10 49 90 - [contact-lr@syndex.fr](mailto:contact-lr@syndex.fr)

**Syndex OCCITANIE PYRÉNÉES**

Toulouse - Tél. : 05 61 12 67 20 - [contact-mp@syndex.fr](mailto:contact-mp@syndex.fr)

**Syndex PAYS DE LA LOIRE – POITOU-CHARENTES**

Avrillé - Tél. : 02 41 68 91 70

Nantes - Tél. : 02 40 72 82 40

[contact-pdl@syndex.fr](mailto:contact-pdl@syndex.fr)

**Syndex PROVENCE ALPES CÔTE-D'AZUR**

Aix-en-Provence - Tél. : 04 42 93 73 53 - [contact-paca@syndex.fr](mailto:contact-paca@syndex.fr)

**Syndex RHÔNE ALPES**

Villeurbanne - Tél. : 04 72 56 22 90 - [contact-ra@syndex.fr](mailto:contact-ra@syndex.fr)

**CHSCT**

Tél. : 01 44 79 15 20

[contact-chsct@syndex.fr](mailto:contact-chsct@syndex.fr)