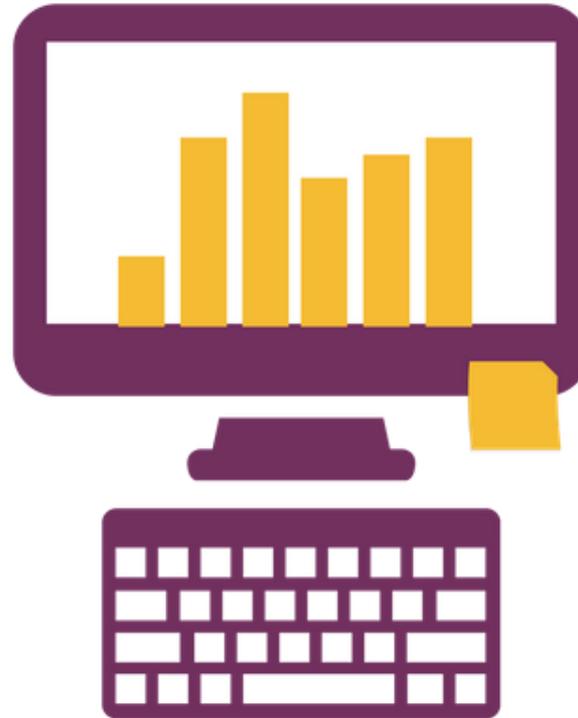


Enquête ANDRH

Concertation sur le **TELETRAVAIL**

#LoiTravail et maintenant ? L'avis
des DRH compte ! #InfluenceRH



Acteur de référence dans le débat RH



Représenter la France au sein de la communauté RH internationale

L'ANDRH est membre de la WFPMA (World Federation of People Management Associations), la FMRH (Fédération méditerranéenne des ressources humaines) et l'EAPM (European Association for People Management).

L'ANDRH stimule la réflexion, l'échange de bonnes pratiques et l'innovation en matière de pratiques RH.

Contribuer à la performance économique des organisations

Assurer une veille active

L'ANDRH réalise des études et mène un travail prospectif sur les métiers RH pour anticiper les mutations de demain.

L'ANDRH porte les intérêts de la communauté RH; elle est force de proposition auprès des pouvoirs publics, des partenaires sociaux, des instances européennes et internationales.

Faire entendre la voix des DRH





5 000 membres

PME/ETI/GE
public/privé
national et international

80 groupes

Depuis 1947

La plus grande
communauté de
professionnels RH

L'acteur de
référence dans le
débat RH

**nos
valeurs**

indépendance
légitimité
influence
solidarité
convivialité



Le Bureau National 2017-2019



Jean-Paul CHARLEZ
Président national
DGRH du groupe
ETAM



Benoît SERRE
Vice-Président délégué
DRH Groupe MACIF



**Laurence BRETON-
KUENY**
Vice-Présidente
DRH du Groupe AFNOR
Prés. Andr Seine-
Saint-Denis



Jean-Louis VINCENT
Vice-Président
DRH de SNCF
LOGISTICS



Nathalie FERRUCCI
Trésorière nationale
Responsable
développement RH Côte
d'Azur Habitat
Prés. Andr Côte d'Azur



Audrey POULAIN
Porte-parole
DRH Direction informatique
Groupe SNCF
Prés. Andr Neuilly-Levallois Clichy



Bénédicte BLONDEL
Membre du bureau
DRH ZCIE – ZODIAC
AEROSPACE
Prés. Andr Midi-
Pyrénées



Frédéric LEMOINE
Membre du bureau
Dir. délégué – LEADER
PAI Recrutement
Prés. Andr Loirraire
Centre



**Sophie MARIOT-
MICHAUX**
Membre du bureau
RRH SANEF région Est
Prés. Andr Champagne





Membres associés du bureau National 2017-2019



Mathieu BAX
RRH ADP
Prés. Groupe Andr
Paris Bourse



**Edouard-Malo
HENRY**
DRH du Groupe
SOCIETE GENERALE



Sylvie FRANCOIS
DRH et des relations
sociales du groupe LA
POSTE



Isabelle CALVEZ
DRH France du
Groupe
CARREFOUR



Philippe CUENOT
Directeur des ressources
humaines et de l'Innovation
et du développement social
BOUYGUESSA
Prés. Groupe Andr 8^{ème}
Etoile



**Jean-Marie
LAMBERT**
DRH du groupe
VEOLIA



Izy BEHAR
Rédacteur en chef
de la revue
Personnel, past
president EAPM





Rappel du contexte

- La concertation sur le télétravail prévue par l'article 57 de la #LoiTravail a commencé le 6 mars 2017 et devrait conclure ses travaux en juin 2017. P. BERETTI a été mandaté par le MEDEF pour mener cette négociation. Des séances d'audition ont eu lieu les 24 mars, 5 et 26 avril puis deux séances plénières d'analyse partagée de l'état des lieux sont prévues les 2 et 9 mai 2017.
- La concertation pourra déboucher sur une évolution ou un statut quo du cadre réglementaire actuel notamment en ce qui concerne le télétravail informel.
- Comment objectiver le sujet ? Y a-t-il une utilisation massive ou non du télétravail et sous quelle forme ? Télétravail formel occasionnel ou non, télétravail informel ?





Objectif de l'enquête

- **Faire le point sur la réalité des pratiques** du télétravail et sur les besoins éventuels d'évolution du cadre actuel (ANI + législation)
- **Transmettre la contribution de l'ANDRH** à la réflexion des négociateur.rice.s
- **Alimenter le débat** sur l'état des lieux ainsi que les attentes

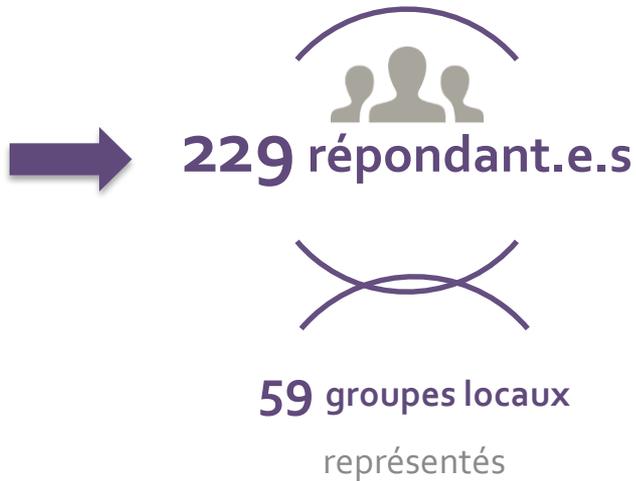
Méthodologie de l'enquête

- **Cible interrogée** : ensemble des 5 000 adhérent.e.s de l'association, professionnel.le.s des RH
- **Mode de recueil** : questionnaire auto-administré en ligne
- **Dates de terrain** : entre le 17 mars et le 17 avril 2017
- **Modalités de diffusion** : site Internet, emailing ciblé et newsletter
- **Restitution** : données chiffrées, réponses synthétisées et *verbatim*



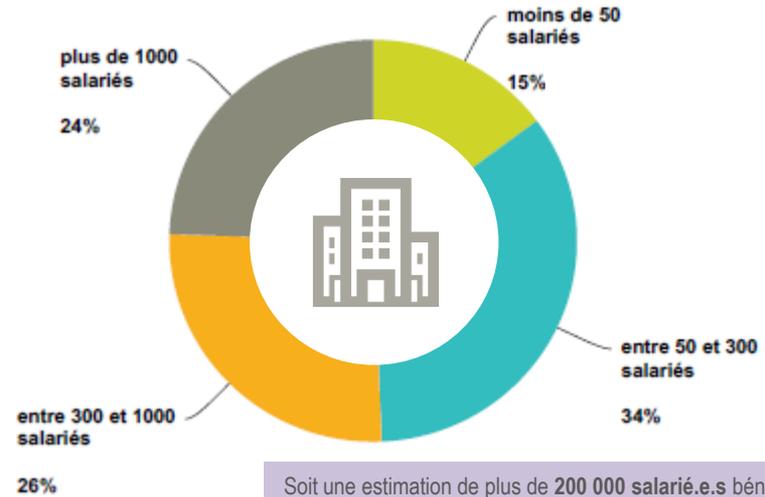
Fiche technique

Qui sont les répondant.e.s ?



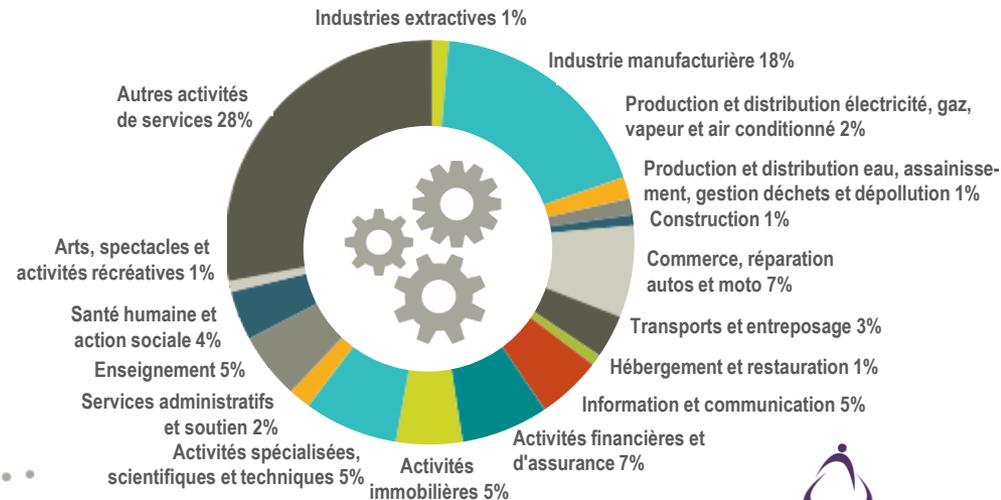
ADOUR ALESIA ALSACE ANJOU AQUITAINE ATLANTIQUE
 BOURSE BRETAGNE CALEDONIE CENTRE CHAMPAGNE CLICHY
 COMTE COTE COTE-D'AZUR DAUPHINE DEFENSE DENIS DROME-ARDECHE
 ELYSEE ESSONNE ETOILE EUROPE FAYETTE FINISTERE FRANCHE
 HAVRE LANGUEDOC LEVALLOIS LOIRE LORRAINE MARNE
 MIDI-PYRENEES MONTPARNASSE NATION
 NEUILLY NOUVELLE OISE OR PARIS PEREIRE POITOU-
 CHARENTES PROVENCE RHONE ROUEN SAINT SAVOIE
 SEINE STRASBOURG TOURAINE VAL VAUCLUSE-VAL

► TAILLE DES ENTREPRISES



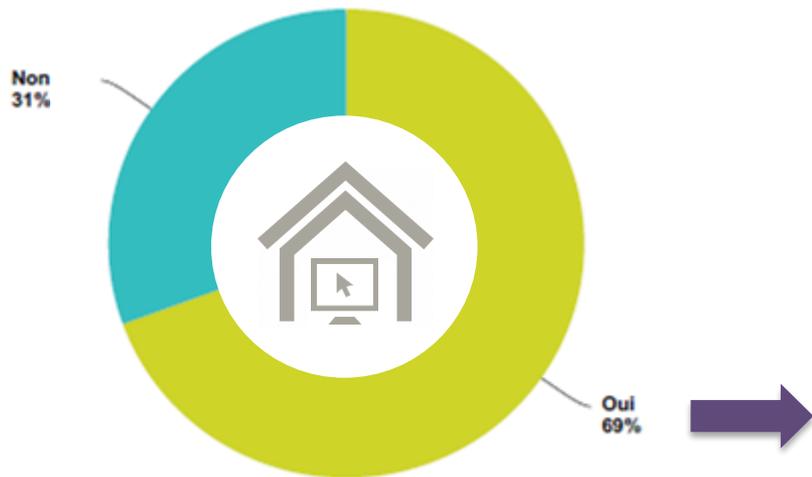
Soit une estimation de plus de 200 000 salarié.e.s bénéficiant d'un effectif RH couverts par l'enquête

► SECTEURS D'ACTIVITÉS



Pratiques de télétravail régulier et/ou occasionnel

► Dans votre entreprise, existe-t-il des pratiques de télétravail ?



Une pratique très répandue (69%) formalisée :

- Dans 29% des cas par un accord collectif
- Dans 70% des cas par un avenant individuel au contrat de travail.

Ces pratiques sont très variables d'une entreprise à une autre en fonction de sa taille :

- Dans les entreprises de moins de 50 salariés, aucun accord d'entreprise n'a été signé mais 57% des cas ont recours à des avenants au contrat de travail.
- Dans les entreprises de 50 à 300 salariés, un accord collectif a été signé dans 26% des cas et/ou des avenants dans 69% des cas.
- Dans les entreprises de plus de 300 salariés, un accord collectif a été signé dans 40% des cas et des avenants dans 76% des cas.

► Le télétravail est-il organisé par un accord collectif ?



Plus de la moitié de ces accords actuellement en vigueur ont été conclus depuis 2014.

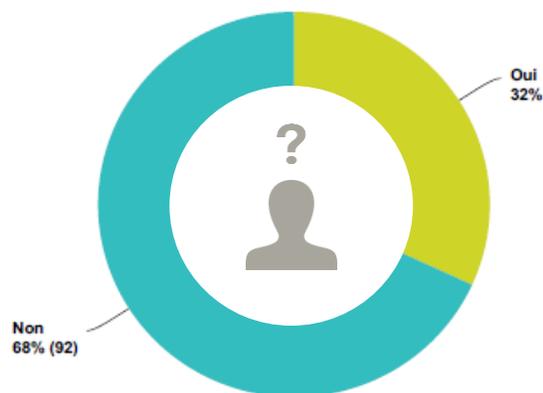
► Le télétravail est-il organisé par des avenants individuels aux contrats de travail ?



Les salarié.e.s concerné.e.s par le télétravail



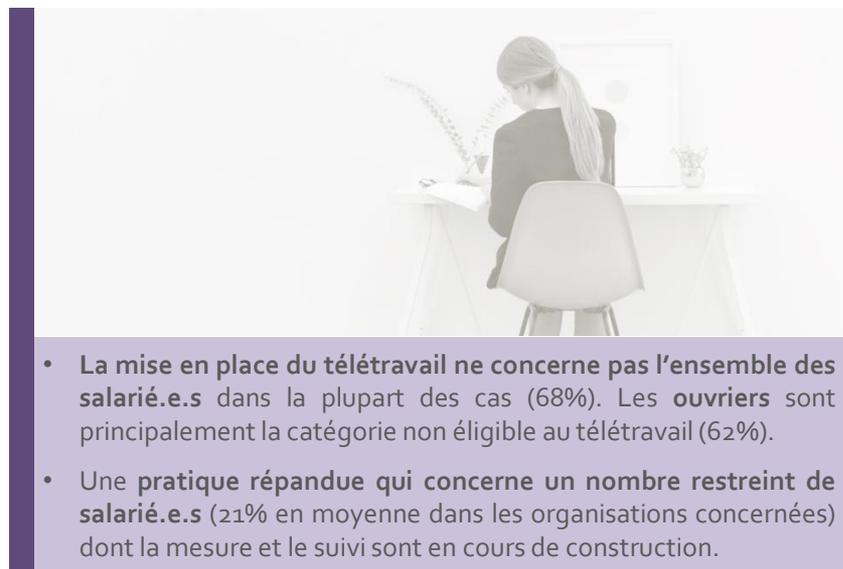
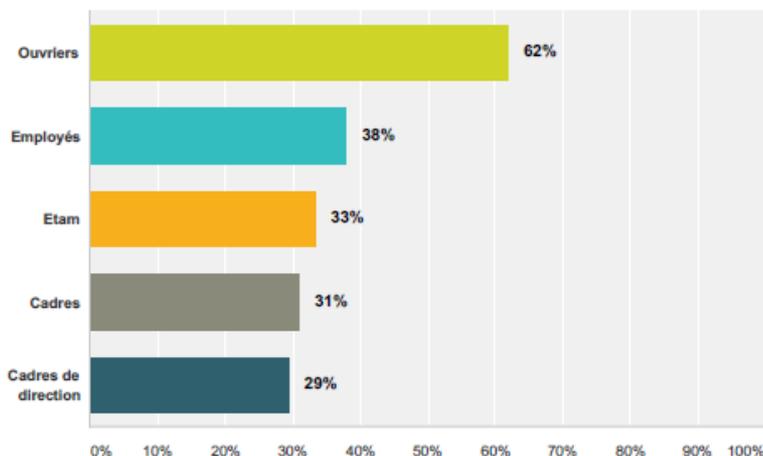
► Le télétravail concerne-t-il l'ensemble des salarié.e.s ?



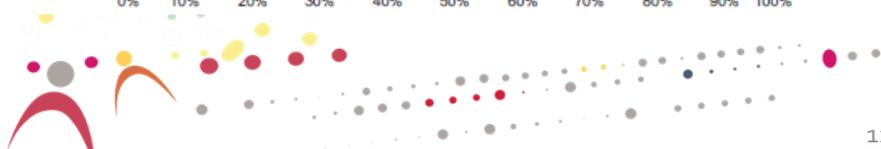
Le pourcentage d'entreprise ayant mis des indicateurs de suivi **24%**

Le pourcentage de télétravailleurs dans l'effectif global de l'entreprise : **21%**

► Les catégories non éligibles



- La mise en place du télétravail ne concerne pas l'ensemble des salarié.e.s dans la plupart des cas (68%). Les **ouvriers** sont principalement la catégorie non éligible au télétravail (62%).
- Une **pratique répandue qui concerne un nombre restreint de salarié.e.s** (21% en moyenne dans les organisations concernées) dont la mesure et le suivi sont en cours de construction.

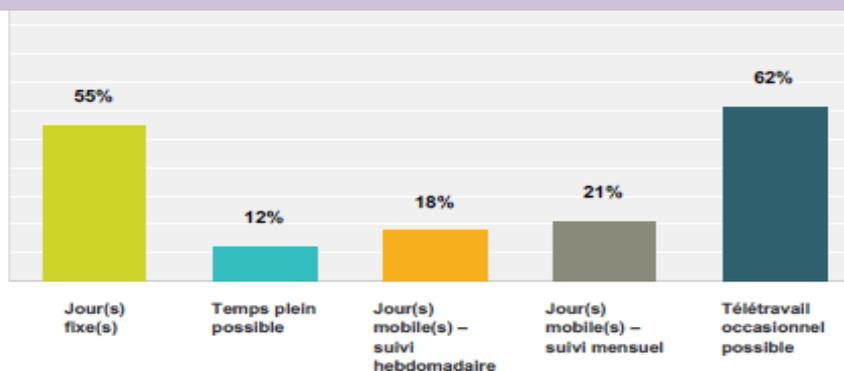
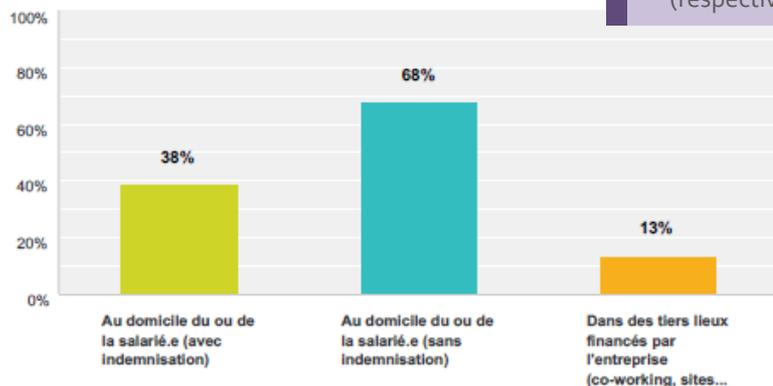


Des modalités pratiques de télétravail variables

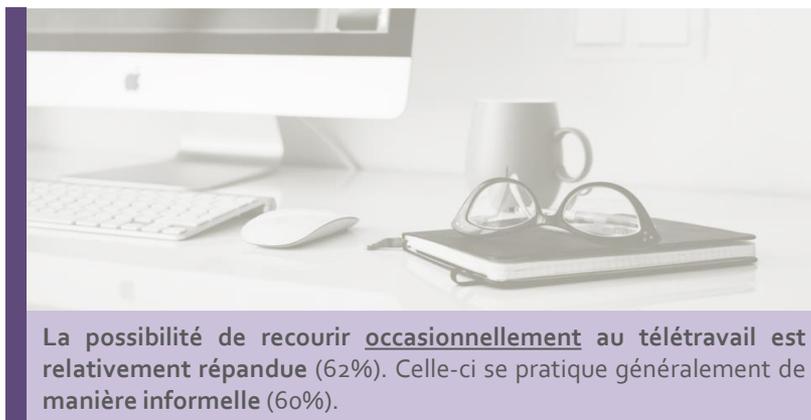
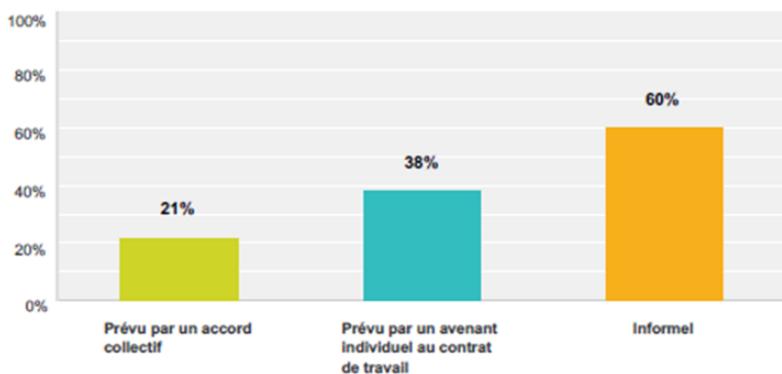


► Le télétravail peut être exercé :

- Les modalités d'exercice du télétravail ne font pas l'objet de pratiques uniformes d'une organisation à une autre : le télétravail s'exerce principalement au domicile du ou de la salarié.e sans indemnisation (68%) plutôt sur des jours fixes (55%).
- Le télétravail dans des tiers lieux ou à temps plein sont des pratiques minoritaires (respectivement 13% et 12%).



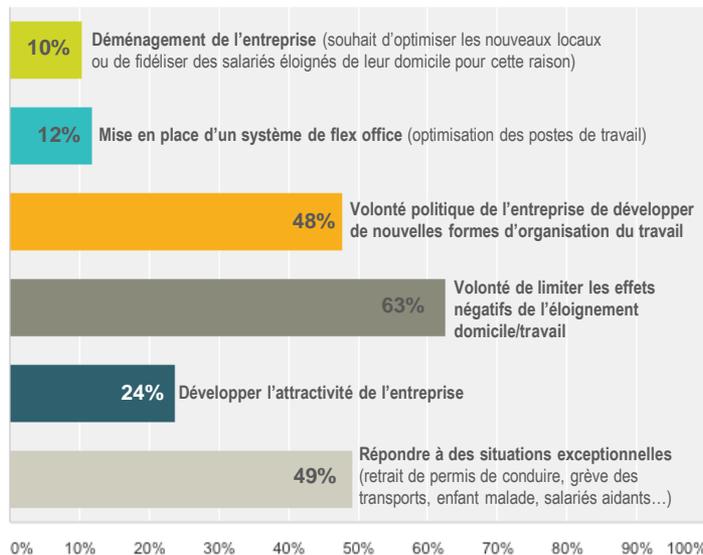
► Lorsqu'il est possible, le télétravail occasionnel est :



Une mise en place pour améliorer la qualité de vie au travail



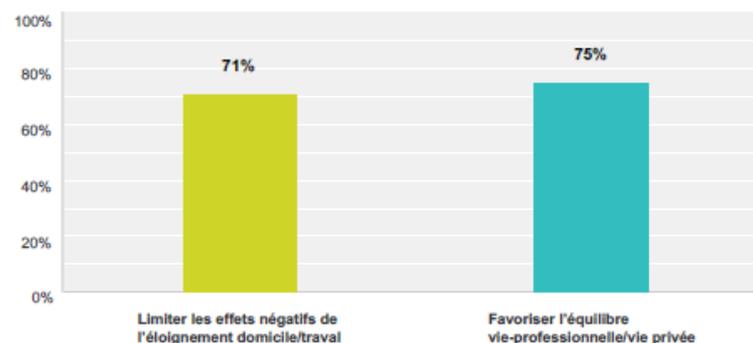
► POUR L'ENTREPRISE



- Un recours au télétravail majoritairement pour **limiter les effets négatifs de l'éloignement domicile / travail** (63%), par volonté de **développer de nouvelles formes d'organisation de travail** (48%) ou de répondre à des **situations exceptionnelles** (49%).
- Plus spécifiquement sont invoquées : **la situation géographique des locaux** (IDF et/ou régions, France et/ou à l'étranger), la volonté de **limiter les déplacements** pour certaines populations (ex. commerciaux).



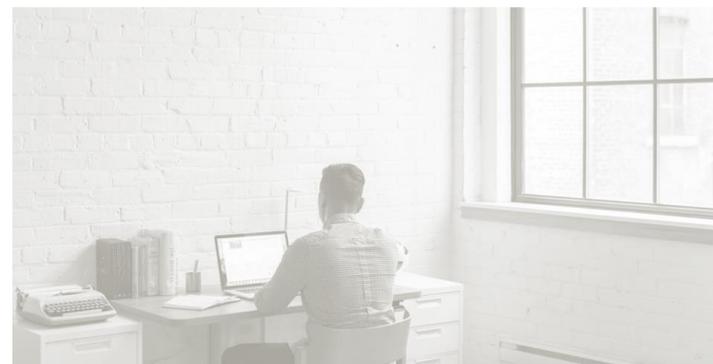
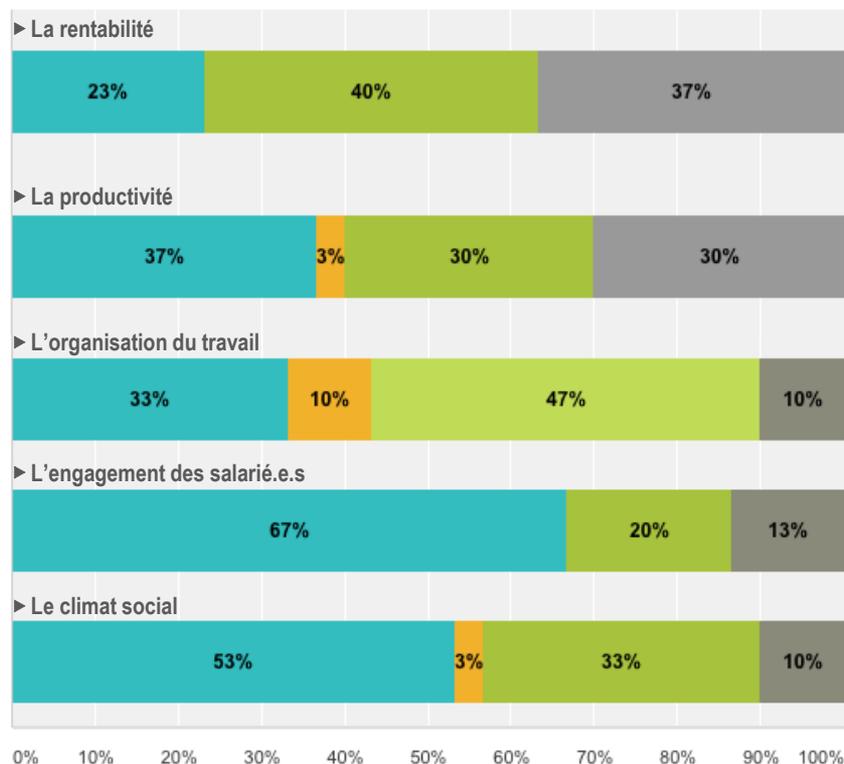
► POUR LES SALARIÉ.E.S



- Un recours au télétravail majoritairement pour **limiter les effets négatifs de l'éloignement domicile et/ou pour favoriser l'équilibre vie professionnelle / vie privée** (respectivement 71% et 75%).
- Autres raisons possibles pour le ou la salarié.e : répondre à des **situations spécifiques** (état de santé, situation de handicap) ou à un souhait de travailler « au calme ».



Des effets incertains à mesurer



- Hausse / Amélioration
- Diminution / Détérioration
- Sans impact
- Mise en œuvre trop récente pour le mesurer



Des effets du télétravail incertains sur la rentabilité et sur la productivité :

- Une mise en place du télétravail encore trop récente pour pouvoir les mesurer (30 à 37%)
- Dans 30 à 40% des cas, celle-ci reste sans impact.
- Une hausse de la productivité constatée sans pour autant pouvoir être généralisée (37%).

En lien avec l'objectif d'améliorer la **qualité de vie au travail**, le télétravail a permis d'améliorer l'**engagement des salariés** dans 67% des cas.





Une perception globalement satisfaisante pour les parties prenantes



| | Très satisfaisante | Moyennement satisfaisante | Peu satisfaisante | Insatisfaisante |
|---------------------|--------------------|---------------------------|-------------------|-----------------|
| Par les salarié.e.s | 93% | 7% | 0% | 0% |
| Par les IRP | 72% | 28% | 0% | 0% |
| Par les managers | 68% | 32% | 0% | 0% |
| Par la direction | 72% | 28% | 0% | 0% |

Malgré des effets encore incertains à mesurer pour les organisations, une **perception majoritairement très satisfaisante** pour l'ensemble des parties prenantes – salarié.e.s, IRP, managers et direction (moyenne de 77%) :

- de manière **significative les salarié.e.s** (93%)
- de manière moins prononcée pour les manager (68%)

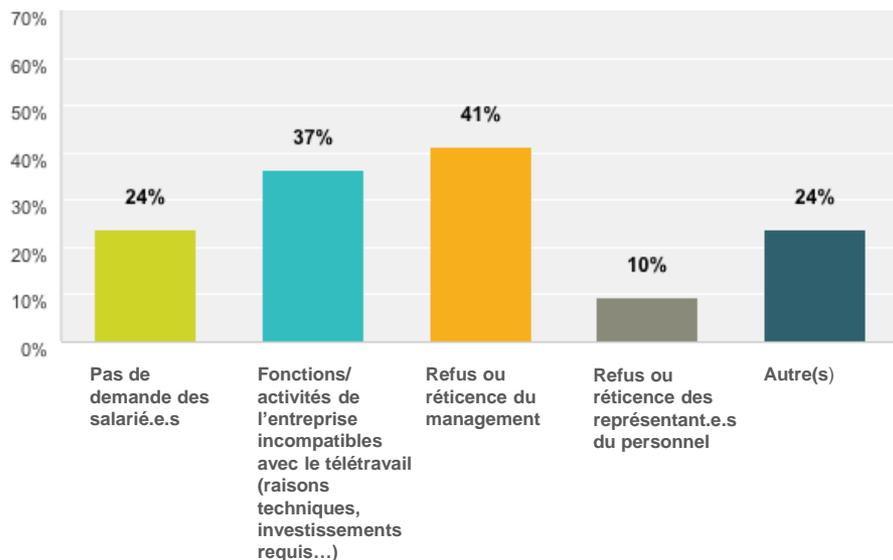
Cette perception est généralement mesurée par l'intermédiaire d'entretiens individuels, d'enquêtes et/ou des commissions de suivi avec les représentants du personnel.



Quelques freins à la mise en place du télétravail

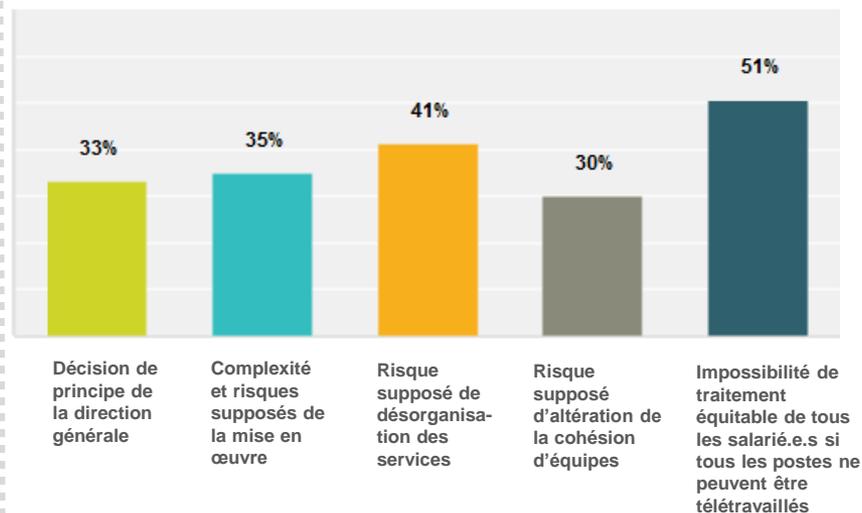


► Les raisons possibles dans les entreprises



- Les raisons les plus souvent évoquées sont le **refus ou la réticence du management** (41%) et **l'incompatibilité des fonctions ou de l'activité** (37%).
- Autres raisons évoquées : l'absence de demande des salarié.e.s (24%) et voire le refus ou la réticence des représentant.e.s du personnel (10%). Parmi les autres raisons, on identifie des difficultés liées à la législation.
- La mise en place du télétravail peut aussi constituer un **projet** en cours d'étude dans ces organisations.

► Focus sur les raisons invoquées par le management

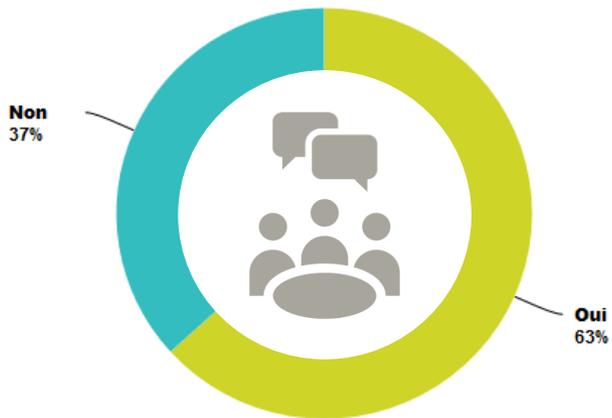


- La raison la plus souvent évoquée par le management est **l'impossibilité de traiter équitablement les salarié.e.s** si tous les postes ne peuvent pas être télétravaillés (51%).
- Autres raisons tout autant invoquées : les **risques de désorganisation des services** (41%), la **complexité de mise en œuvre** (35%) et les **risques d'altération de la cohésion d'équipe** (30%), voire une **décision de principe de la direction générale** également fréquemment citée (33%).



Des attentes à l'égard de la concertation télétravail

► Pensez-vous que ce cadre doit évoluer ?



Risque Précis Problème L'aménagement Charge
 Bénéficier du Télétravail Souplesse
 Supprimer L'indemnisation Place Négociation Être
 Moyens L'entreprise Confiance
 Travail Simplification Temps
 Manière Occasionnelle Cadre Supprimer L'obligation
 L'employeur Critères Accord L'organisation
 Permettre Situations



- Une majorité des répondants (63%) considère que le cadre légal du télétravail doit évoluer.
- Les attentes à l'égard de la concertation télétravail sont nombreuses et convergent vers plus de flexibilité, de clarification et de simplification. Ce souhait a déjà été plusieurs fois formulé à l'occasion des précédentes réformes portant sur le droit du travail. Pour certains, le dispositif est jugé trop contraignant alors qu'il est généralement mis en place dans le cadre d'une démarche QVT et à la demande des salariés.
- Plus spécifiquement, une **charte de bonnes pratiques** ainsi que des **précisions** sont attendues en **matière de santé, sécurité** (accident du travail) et de **temps de travail**. Il est par ailleurs proposé de supprimer l'indemnisation lorsque le télétravail est occasionnel et/ou n'est pas à l'initiative de l'employeur. Dans certaines régions, il est également espéré une **réduction de la fracture numérique**.





Des attentes à l'égard de la concertation télétravail

► Vers un assouplissement du dispositif

- « Les obligations de l'employeur sont lourdes en matière de prise en charge d'aménagement, y compris lorsque c'est pour rendre service à un salarié : souvent le salarié a déjà un bureau, accès internet... »
- « Il convient de simplifier les démarches. »
- « Lever les contraintes liées à l'aménagement du domicile et l'indemnisation. »
- « Assouplir les règles relatives au télétravail notamment sur les moyens à mettre à disposition si le salarié est à son domicile »
- « Plus de souplesse "administrative" »

► ... et plus particulièrement pour le télétravail occasionnel

- « Dans la définition du télétravail par le code du travail il est indiqué "de façon régulière et volontaire" mais cela ne répond pas à toutes les situations : ex : problème ponctuel de transport : il faudrait que les salariés puissent faire du télétravail ponctuellement. »
- « Avoir moins de restrictions sur la mise en œuvre du télétravail lorsque celui ci est pratiqué de manière occasionnelle »
- « Certains salariés sont demandeurs, ils sont équipés; inutile alors de faire un avenant, un audit de leur domicile, etc. un email suffit de leur part envoyé à leur manager pour les protéger; ils ne demandent pas de contrepartie financière; ils souhaitent surtout de la souplesse, et pouvoir le faire de temps en temps (pollution, météo, grèves, enfants malades etc.) et ne pas être obligés de taper dans leur RTT et CP pour faire face à ces imprévus. Il faut en informer bien sûr les DP/CE/DUP, et se mettre d'accord sur un nombre de jours maxi par an en télétravail (25?). car il ne faut que cela devienne du temps partiel déguisé non plus. En espérant que le cadre légal évoluera, pour se mettre à l'ère digitale ! »





Ce document a été réalisé à partir d'un questionnaire auto-administré, du 17 mars au 17 avril 2017, par l'ANDRH.

Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres rassemblé.e.s dans 80 groupes locaux, elle est la plus grande communauté de professionnel.le.s de la fonction RH en France.

MAI 2016

L'enquête a été réalisée par l'équipe Développement et projet de l'ANDRH.

Contact ANDRH :

Bénédicte RAVACHE, Secrétaire Générale, bravache@andrh.fr
 Dieu Ly LE QUANG, Chef de projet, dlequang@andrh.fr

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'ANDRH, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).



Retrouvez l'ensemble des positions, analyses et études de l'ANDRH sur

www.andrh.fr



Nos événements en 2017

L'ANDRH fête également ses 7.0 le **26 octobre 2017** à Paris et partout en France. Pour plus d'information, rendez-vous sur :

www.andrh70.fr



L'ANDRH, membre fondateur de l'[EAPM](#) (European Association for People Management), organise le 28^{ème} Congrès européen, le :

27 octobre 2017

au Conseil Économique Social et Environnemental à Paris.

