



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*



SÉMINAIRE



POLITIQUES DE L'EMPLOI



Interactions de l'économie et du juridique

SYNTHÈSE DES INTERVENTIONS ET DÉBATS

Séance du 11 mai 2023

« LE TEMPS DE TRAVAIL »

Co-présidé par :

- **Jean-Emmanuel Ray**, Professeur émérite à l'université Paris I – Panthéon-Sorbonne
- **Gilbert Cette**, Professeur d'économie associé à la Néoma Business School

Intervenants :

- **Marie Bouny**, Docteure en Droit, Partner, Stratégie et innovation sociale, Sia Partners
- **Andrea Garnero**, Economiste à l'OCDE, spécialiste du marché du travail
- **Anne-Florence Quintin**, Secrétaire générale adjointe de la CFDT Cadres

La durée de travail, par an et par salarié, a décliné depuis la fin du XIX^{ème} siècle en Europe, en raison principalement des évolutions de la structure de la population active, du marché du travail mais aussi des mesures de réglementation du temps de travail. La France continue néanmoins de se distinguer de la moyenne européenne par un volume total d'heures travaillées plus faible, par an et sur le cycle de vie.

Comme l'a souligné Gilbert Cette dans son introduction, le temps de travail est un thème très actuel, à la croisée de l'économique et du juridique. Les débats en cours sur la semaine de quatre jours ou le rachat des jours de RTT témoignent de cette actualité. D'un point de vue économique, les variations du temps de travail peuvent influencer la quantité de travail et donc la productivité horaire et le PIB/habitant. D'un point de vue juridique, le temps de travail est un sujet particulièrement complexe dans le Code du Travail, et les normes y sont à la fois nationales et supranationales.

Une étude de Cette G., Drapala S., et Lopez J. (2023) montre que sur longue période, plus la productivité horaire du travail augmente, plus la durée du travail annuelle diminue. Cela suppose que face à une augmentation de la productivité horaire, qui se traduit par une augmentation du salaire horaire, les travailleurs ne souhaitent pas seulement une augmentation de leur revenu mais aussi travailler moins et disposer de plus de temps de loisir. L'effet revenu l'emporte donc sur l'effet de substitution, qui impliquerait quant à lui que les travailleurs préfèrent travailler plus suite à une augmentation du salaire horaire car leur travail devient plus rentable.

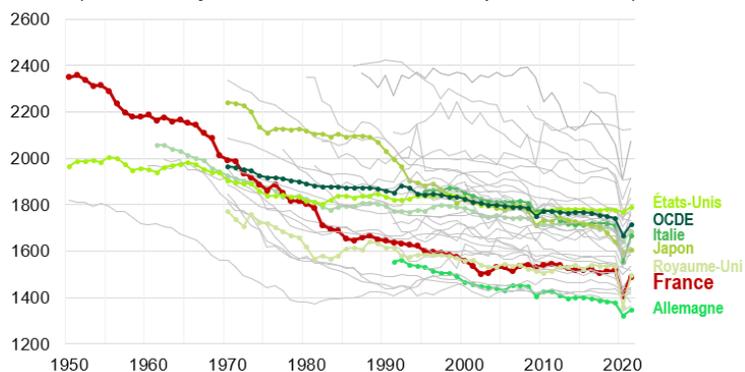
1. Le temps de travail en France et à l'international : le contexte

Andrea Garnero a apporté un éclairage international sur la question du temps de travail, tout en soulignant la difficulté d'effectuer des comparaisons internationales sur le sujet.

Sur les 70 dernières années, on observe une chute du nombre d'heures travaillées dans l'année par travailleur¹ (cf. graphique 1), constatée dans tous les pays, résultat de l'augmentation de la richesse des pays. Cette baisse s'est ralentie depuis les années 1990, en lien avec le ralentissement de la productivité. En comparant le nombre d'heures travaillées par travailleur, le pays où l'on travaille le moins dans l'OCDE est l'Allemagne, tandis que le pays où l'on travaille le plus est le Mexique. Andrea Garnero a relevé que les pays riches ont plutôt tendance en moyenne à travailler moins, car la richesse peut être répartie entre salaire et temps de travail. L'arbitrage entre ces deux aspects revêt à la fois des aspects économiques et sociétaux.

Graphique 1 : Le nombre d'heures travaillées sur l'année a fortement baissé au cours des 70 dernières années

(heures moyennes annuelles ouvrées par travailleur)



Source : OCDE (2023), "Heures travaillées" (indicateur), <https://doi.org/10.1787/90b614ce-fr> (données en date du 5 mai 2023).

En France, la réglementation du temps de travail est très complexe par le nombre d'aspects qui sont régulés, les acteurs, et les

¹ Il existe une différence entre le nombre d'heures travaillées par travailleur ou par habitant, cette seconde définition intègre

également implicitement le niveau du chômage et la démographie du pays.

niveaux de normes (loi, jurisprudence, négociation collective). Dans les pays de l'OCDE, Andrea Garnero a mis en avant trois grands types de règles qui définissent le temps de travail : (i) les règles qui plafonnent la durée hebdomadaire du travail (maximum ou minimum), (ii) les règles sur le recours aux heures supplémentaires (niveau et rémunération), et (iii) les règles qui définissent les conditions de modulation de ces règles.

Par ailleurs, il a expliqué que la gouvernance du temps de travail varie dans les pays de l'OCDE : certains pays ont des règles *uniformes* relatives à la *durée normale et maximale* du travail (ex. Belgique) ; certains autorisent une *certaine variation* des règles relatives à la *durée normale et maximale* du travail (ex. France) ; des pays autorisent une *variation plus importante* des règles relatives à la *durée normale et maximale* du travail (ex. Allemagne) ; d'autres pays disposent de *règles uniformes* relatives à la *durée normale du travail*, mais autorisent la *variation* des règles relatives à la *durée maximale* (ex. Finlande) ; des pays disposent de *règles uniformes relatives* à la *durée maximale du travail*, mais autorisent la *variation* des règles relatives à la *durée normale* (ex. Danemark) ; et enfin dans certains pays, la durée du travail est largement *non réglementée* (ex. Royaume-Uni).

Andrea Garnero a souligné qu'on observe une certaine homogénéité entre pays de l'OCDE concernant la durée hebdomadaire *normale* de travail (de nombreux pays à 40h), ainsi que sur la durée maximale de travail (de nombreux pays ont une durée maximale à 48h, notamment dans les pays de l'UE qui suivent la limite fixée par directive à l'échelle européenne). Dans certains pays, la durée maximale est contraignante, tandis que pour d'autres, il existe une certaine flexibilité (par accords collectifs, comme en Norvège et au Canada, ou par accords individuels comme dans certains pays de l'Est de l'Europe). Les modalités de paiement des heures supplémentaires diffèrent également entre les pays.

Enfin, une certaine variation est observée pour le temps de travail annuel, en lien notamment avec les différentes réglementations des congés et jours fériés légaux. Par exemple, aux Etats-Unis, il n'y pas de congés légaux définis dans la loi (même s'il existe des accords individuels dans les contrats avec les entreprises, ce qui fait partie des « avantages » offerts par certaines entreprises). Mais il peut y avoir une différence entre congés légaux et congés effectifs : dans tous les pays sauf au Japon, les jours effectivement pris surpassent ceux qui sont dans la loi (exemple des RTT) grâce aux accords collectifs et aux accords individuels (contrat de travail). De même, il peut y avoir un écart entre les heures statutaires, les heures contractuelles et les heures effectives, avec des écarts importants parmi les travailleurs. Par exemple, moins de 2 % des employés en France travaillent moins de 10h/semaine, ce qui place la France à peu près dans la moyenne des pays de l'UE ; mais plus de 6 % des employés travaillent plus de 50h/semaine, faisant de la France un des pays où cette proportion est la plus élevée. Ce constat pousse à interpréter les moyennes avec précaution.

Marie Bouny est revenue sur l'évolution de la définition et de la régulation de la durée de travail en France.

Elle a tout d'abord appuyé qu'à l'instar du droit du travail, les règles du temps de travail ont une finalité plurivalente et servent à la fois les intérêts de entreprises, des salariés et de l'Etat, dans le cadre de la mobilisation du temps de travail comme levier des politiques sociales et économiques.

Historiquement, la limitation du temps de travail est intervenue pour protéger les salariés. Comme le rappelait l'historien Jacques Le Goff, en 1850, le travail représentait 180 000 heures dans une vie, avec des journées de 12 à 14h. Actuellement, la durée moyenne de travail en

France d'un salarié à temps plein est de l'ordre de 1 650 heures. Ainsi, pour atteindre 180 000 heures de travail aujourd'hui, il faudrait que les salariés travaillent plus de 100 ans. Marie Bouny a donc mis en avant que le premier objectif du droit en travail en matière de temps de travail a été d'assurer la santé et la sécurité des travailleurs. La loi de 1841 sur le travail des enfants limitait à 8h par jour le travail pour les enfants de 8 à 12 ans, et à 12h par jour pour les enfants de 12 à 16 ans. Cette loi n'a eu que peu d'effet en l'absence d'organes de contrôle et de sanction.

Dans un contexte où de nombreuses revendications ouvrières concernaient la réduction du temps de travail, la loi Millerand en 1900 a limité le temps de travail à 10h par jour pour tous.

La perspective de la régulation du temps de travail a ensuite changé pour être davantage axée sur la limitation de la durée annuelle et hebdomadaire du travail. En 1906, la durée hebdomadaire de travail a été limitée par la mise en place d'un repos le dimanche. Les accords de Matignon en 1936 ont instauré la semaine de 40 heures (soit 8 heures par jour) et 2 semaines de congés payés continus (dont au moins 12 jours ouvrables). Ensuite, plusieurs évolutions juridiques ont mené à la baisse progressive du temps de travail, ce qui a abouti à un modèle légal du temps de travail qui présente trois caractéristiques : (i) une durée légale du travail, (ii) une répartition de l'horaire de travail autour de la règle de l'horaire collectif, et (iii) la garantie du temps de repos. Marie Bouny a expliqué que ce modèle légal était constitutif de ce qu'on a qualifié « d'horloge sociale » : le monde du travail vaquait à ses loisirs en même temps et dans les mêmes périodes.

L'Etat est intervenu pour mobiliser le temps de travail au service des politiques économiques et sociales, notamment par la réduction du temps de travail (loi Delebarre de 1986 et loi Robien en 1996 et lois Aubry en 2000). Les lois Aubry ont mis en place les 35 heures, dans une logique de

réduction du temps de travail mais avec une certaine flexibilité. Par retouches successives, le droit du travail a ensuite permis aux entreprises de déroger progressivement aux lois Aubry, qu'un auteur a qualifié de méthode « stroboscopique ». La loi du 20 août 2008 a notamment délégué aux entreprises le soin d'aménager l'organisation du travail. Récemment, la mobilisation de l'activité partielle pendant la crise sanitaire a montré que le temps de travail peut être un outil conjoncturel : le dispositif, qui a été refondé en avril 2020, a concerné plus de 8,6 millions de salariés et a permis au marché du travail français d'être résilient et de mieux rebondir suite à la crise.

Anne-Florence Quintin s'est intéressée à l'impact de la crise sanitaire sur l'évolution de la notion de temps de travail dans la négociation collective.

Elle a noté que la gestion normée du temps de travail a des souplesses : 42 droits légaux à temps existent ; ils sont articulés à des accords d'entreprise très nombreux pour adapter le cadre légal du temps de travail aux réalités du métiers (16 800 accords d'entreprise sur le temps de travail en 2021) ; à cela s'ajoute toutes les stratégies individuelles pour répondre à de nouveaux besoins en temps.

Pour Anne-Florence Quintin, la crise du Covid-19 a amené un changement de représentation sur le temps, avec l'ascension de la notion d'emploi du temps et du sens au travail. Les salariés sont devenus plus sensibles à l'aménagement des « emplois du temps », avec une demande immédiate de réarticulation souple des possibilités en temps pour répondre à des besoins, plus que des gains de temps pour la plupart des cadres. La crise a montré le besoin de liberté dans la gestion de l'emploi du temps et s'est aussi traduite par de nombreux accords d'entreprises sur le télétravail. Les conditions de travail sont désormais hétéroclites au sein de l'entreprise selon Anne-Florence

Quintin. Il y a ainsi peu d'accords de branche sur le temps de travail.

La question de la semaine de 4 jours a également pris de l'ampleur pendant la crise sanitaire, ce qui reflète cette notion d'emplois du temps mise en avant. Anne-Florence Quintin a expliqué que la semaine de 4 jours peut être instaurée de différentes façons : (i) sans réduction du temps de travail hebdomadaire (notamment dans les métiers du conseil), (ii) avec réduction du temps de travail (souvent dans les secteurs d'activité avec moins de possibilités de télétravail, par exemple dans l'agroalimentaire), ce qui témoigne d'une préoccupation à éviter une fracture entre ceux qui ont des possibilités de temps choisi et les autres. Anne-Florence Quintin a conclu qu'une tendance à la singularisation des demandes des salariés s'exprime sur le temps, avec des revendications individuelles qui explosent.

2. L'organisation du temps de travail : quels enjeux et quels impacts ?

Anne-Florence Quintin a démarré cette seconde partie en apportant un retour d'expérience sur le temps de travail et la qualité de vie au travail.

Pour Anne-Florence Quintin, la gestion du temps de travail est un levier puissant de transformation des entreprises et des administrations. Il s'agit dans une certaine mesure d'un enjeu de soutien managérial à l'aspiration à l'autonomie et à la demande nouvelle de singularisation des contrats de travail. Elle considère qu'il est souhaitable d'abandonner l'hyper-administration des gestions du temps de travail, mais pour cela, il est nécessaire d'avoir un management horizontal et un certain niveau de confiance entre les salariés et l'employeur.

Des dispositifs de modulation du temps de travail existent actuellement, à l'instar du forfait-jour, de la semaine de 4 jours ou encore du

CET. Le forfait-jour est le reflet d'une autonomie réelle du travail. Face au risque de la monétisation des droits à temps, Anne-Florence Quintin a souligné qu'il est essentiel de sécuriser les temps de repos. La loi garantit 11h de repos quotidien entre 2 jours de travail pour les salariés afin de protéger leur santé.

Sur le plan managérial, Anne-Florence Quintin a alerté sur le fait qu'un contrôle excessif du temps par le manager (par le biais de la détermination des urgences ou le refus de congés par exemple) peut être associé à un mal-être des équipes. Elle a mis en exergue que la mesure de la charge de travail peut être un outil managérial et de négociation sur les organisations de travail. La temporalité est le levier principal des accords de qualité de vie au travail (QVT) selon elle, mais cela ne détermine pas l'intensité du travail et sa productivité. Le temps de travail peut être aujourd'hui davantage morcelé (temps-partiel subi, horaires irréguliers, multi-tâches pour les cadres, etc.). Les entretiens obligatoires sur la charge de travail dans le cadre du télétravail (article L1222-10) pourraient bénéficier d'un cahier des charges davantage précisé : sur l'activité (le poste, les missions, la formulation des objectifs, la vie quotidienne) ; sur l'environnement de l'activité (lieu de travail, contrat de travail, stabilité financière de l'entreprise, type de communication dans l'entreprise, type d'organisation managériale) ; enfin sur les déterminants de l'autonomie professionnelle (marges de manœuvre, identité professionnelle, accès aux formations, expression sur le sens du travail).

Marie Bouny a ensuite exposé les différents outils d'aménagement du temps de travail qui existent dans l'entreprise.

Elle a tout d'abord souligné que le sujet de l'aménagement du temps de travail navigue entre blocages et innovations. Dans beaucoup d'entreprises, le cadre qui régit le temps de travail est issu des lois Aubry et a donc plus de

20 ans (malgré quelques avenants qui ont permis des évolutions) : le modèle apparaît donc plutôt obsolète et décalé dans un certain nombre d'organisations par rapport à la stratégie et aux besoins organisationnels des entreprises. Il l'est également souvent au regard des attentes et besoins des salariés.

Marie Bouny a partagé que l'on pouvait observer quatre grands types de démarches en termes de négociation du temps de travail :

- i) Le robot pour tenter de gagner en compétitivité. Un salarié en France à temps plein travaille moins que dans les autres pays européens : il travaille autour de 1650 / 1680 heures par an, alors que la moyenne de l'UE se situe autour de 1840 heures. Pour certaines entreprises où les enjeux de compétitivité sont forts, le temps de travail peut ainsi être un sujet important. Par la négociation collective, certaines entreprises vont progressivement revenir sur certains avantages pour gagner en capacité de production.
- ii) L'avenant ciblé pour assurer la production de l'entreprise ou répondre aux attentes des collaborateurs. Par exemple, pour assurer leur production, certaines entreprises ont recours à des horaires atypiques pour leurs salariés : en 2021, 45 % des salariés sont soumis à au moins un horaire atypique (le travail le samedi est le plus fréquent, suivi du travail le soir, le dimanche, et enfin la nuit)². De l'autre côté, pour répondre aux attentes des collaborateurs, le télétravail est aujourd'hui fréquemment proposé, et certaines entreprises proposent également des horaires aménagés.
- iii) L'épreuve du feu, lorsque l'entreprise rencontre des difficultés économiques et a pour objectif d'éviter ou de réduire les licenciements. Cela se traduit par une

refonte importante de l'organisation du travail. Par exemple, dans les accords de performance collective (APC), le temps de travail apparaît souvent comme un sujet central car il comporte des enjeux de compétitivité et de performance économique.

- iv) La refonte totale pour repenser le modèle social de l'entreprise. Il s'agit de la démarche la plus ambitieuse. Elle est aussi la plus complexe à mettre en œuvre. Le temps de travail est par essence un des sujets qui est le plus dur à négocier. Il nécessite une pédagogie claire de la part des organisations syndicales. Une refonte totale peut permettre de trouver un équilibre entre les besoins organisationnels de l'entreprise et les attentes des collaborateurs, en abordant de nombreux sujets dans un accord-socle (comme l'organisation du travail, la gestion des carrières, le droit syndical, le temps de travail, le télétravail, les congés ancienneté, les salaires, le CET, etc.).

Andrea Garnero a clos cette deuxième partie par une discussion sur les effets économiques du temps de travail sur l'emploi, la productivité et le bien-être.

Concernant les effets du temps de travail sur l'emploi, Andrea Garnero a tout d'abord souligné l'hétérogénéité des variables analysées dans les études et du niveau étudié (travailleur, entreprise, branche). Les études³ ne trouvent pas d'effet positif de la baisse de la durée du travail sur l'emploi, mais pas d'effet négatif consensuel non plus (alors que théoriquement, la baisse du temps de travail à salaire mensuel constant pourrait se traduire par une augmentation salaire horaire, donc du coût du travail, pouvant conduire à une

² Source : « Le travail en horaires atypiques en 2021 », Dares Résultats n°52, octobre 2022.

³ Gonzaga et al. (2003), Sánchez (2013), Estevao and Sá (2008), Varejao (2005), Lopes & Tondini (2022), Skuterud (2007) et Chemin & Wasmer (2009) ne trouvent pas d'effet. Crépon &

Kramarz (2002), Kawaguchi et al. (2017) et Hunt (1999) trouvent un effet négatif. Raposo & van Ours (2010) et Crépon et al. (2004) trouvent un effet ambigu.

baisse de la demande de travail des entreprises).

Concernant les effets du temps de travail sur la productivité, aucune étude n'a analysé l'impact d'une réduction nationale des *heures normales* sur la productivité (par travailleur et/ou par heure). Les études ont plutôt examiné le lien entre le *temps de travail en général* (y compris le temps partiel) et la productivité :

- i) *Au niveau de la branche* : les études suggèrent qu'il existe des rendements décroissants des heures de travail : la productivité des dernières heures de travail est moindre (par exemple, Leslie et Wise, 1980 ; Tatom, 1980 ; DeBeaumont et Singell, 1999 ; Shepard et Clifton, 2000).
- ii) *Au niveau de l'entreprise* : la production est à peu près proportionnelle au nombre d'heures travaillées (Crépon et al, 2004 ; Schank, 2005 ; Kramarz et al, 2008 ; Gianella et Lagarde, 2011). D'autres études sur les effets du temps partiel trouvent des effets de seuil (Künn-Nelen et al., 2013 ; Garnero et al., 2014).
- iii) *Au niveau individuel* : les rendements semblent décroissants pour le personnel paramédical (Brachet et al., 2012), les ouvriers des munitions (Pencavel, 2015) et les travailleurs des centres d'appel (Collewet & Sauermann, 2017).

Andrea Garnero a toutefois souligné que dans certaines études, le nombre d'heures travaillées de certaines populations est très important (comme par exemple pour le personnel paramédical ou les ouvriers des munitions durant la première guerre mondiale), ce qui limite la généralisation des résultats. La durée optimale du travail est susceptible de varier selon les professions, les secteurs et le type de travail.

Dans le cadre d'une étude sur la baisse du temps de travail dans plusieurs pays européens depuis 1990, Batut, Garnero, et Tondini (2022) trouvent que : (i) les réformes se sont bien

traduites par une baisse effective des heures travaillées, (ii) en termes d'emploi, la baisse du temps de travail n'a pas d'effet statistiquement significatif, (iii) en termes de productivité, il y a un petit effet positif mais non significatif.

Enfin, concernant l'effet du temps de travail sur le bien-être, un consensus semble davantage apparaître : plusieurs études suggèrent que la réduction du temps de travail est associée à une amélioration du bien-être (Rudolf, 2014 ; Hamermesh et al., 2017 ; Lepinteur, 2019). Les études empiriques indiquent une corrélation étroite entre le fait d'effectuer de longues heures de travail et celui d'enregistrer de mauvais résultats en matière de santé (notamment lorsque les travailleurs maîtrisent peu leur emploi du temps ; OCDE, 2022).

3. Comment faire face aux nouveaux défis posés par l'évolution du temps de travail ?

Marie Bouny a réalisé un état des lieux des différentes évolutions juridiques qui pourraient être envisagées afin de faire face aux nouveaux défis posés par l'évolution du temps de travail.

Elle a mis en avant plusieurs défis qui se posent actuellement, pour lesquels la question du temps de travail est centrale : (i) l'exigence de compétitivité et d'attractivité du territoire en France, surtout dans un contexte de réindustrialisation ; (ii) la qualité de vie et les conditions de travail ; (iii) le travail au XXI^{ème} siècle, pour lequel l'enjeu du télétravail est un sujet important. Marie Bouny a insisté sur le fait qu'il est temps d'adapter le droit du travailleur aux réalités de l'ère numérique.

Face à ces défis, les réformes sont délicates. Marie Bouny s'est interrogée sur le niveau auquel il convient de faire bouger les lignes (européen, national, interprofessionnel, de l'entreprise, etc.) : la pyramide des normes du droit du travail est très complexe. Certains enjeux sont traités au niveau européen. Marie

Bouny a mis en garde sur le risque que le télétravail suive le même régime que les forfaits-jour, pour lesquels une triple sécurisation juridique est nécessaire : il faut que l'accord de branche soit valide, que le contrat de travail soit valide, et que le suivi du temps de travail soit bien assuré. Or, la question du suivi de temps de travail serait également problématique dans le cas du télétravail.

Au niveau national, Marie Bouny a noté que refondre le temps de travail semble compliqué. Alors qu'il pourrait y avoir des enjeux de compétitivité, il paraît difficile de revenir sur le niveau du temps de travail instauré dans le cadre des emblématiques lois Aubry.

Au niveau national interprofessionnel, plusieurs dispositifs seraient susceptibles d'être incorporés dans un « pacte de la vie au travail » envisagé en concertation avec les organisations syndicales et patronales. Marie Bouny considère que certains sujets comme le CET pourraient être abordés dans ce cadre. Elle regrette le dévoiement actuel des CET dans les entreprises, dont les compteurs ne sont pas bien suivis, ce qui peut mener à des provisions trop importantes. En période de forte inflation, cette forte accumulation revêt un enjeu particulier et leur monétisation pourrait représenter un coût non négligeable pour les entreprises. La question de la valorisation des temps sur le CET est ainsi cruciale selon Marie Bouny, et peut poser des problèmes d'attractivité pour l'embauche, des seniors notamment, dans le contexte de la portabilité du CET.

Au niveau de la branche, Marie Bouny a mis en avant l'enjeu de simplification nécessaire concernant le sujet de l'organisation du temps de travail. Certaines dispositions des accords apparaissent obsolètes (par exemple, certaines primes ayant trait à l'organisation du temps de travail sont encore exprimées en francs).

Au niveau de l'entreprise, Marie Bouny a indiqué que l'enjeu est de pouvoir répondre aux aspirations et à la singularité des demandes des salariés, mais que cette individualisation génère de la complexité et des coûts de traitement (par exemple en termes de logiciels ou de ressources humaines) pour l'entreprise, et que cela peut aller à l'encontre du collectif de travail. Par ailleurs, pour Marie Bouny, des liens plus forts doivent être marqués entre la négociation collective et les politiques RH. Enfin, selon elle, il faut laisser la place à l'innovation sur ce sujet.

Andrea Garnero a ensuite présenté des politiques publiques mises en œuvre à l'international pour répondre à deux défis particulièrement discutés actuellement : le télétravail et la semaine de 4 jours.

Depuis 2010, bien avant la pandémie, la question de l'accès au télétravail a fait l'objet de réformes dans plusieurs pays. L'accès des travailleurs au télétravail est assorti de garanties légales différentes d'un pays de l'OCDE à l'autre : (i) *droit opposable au télétravail* – accordé par la loi ou par les conventions collectives – pour au moins certaines catégories de travailleurs (ex. Australie, Autriche) ; (ii) *aucun droit au télétravail*, ou alors des *droits non opposables* (les motifs de refus des employeurs ne faisant l'objet d'aucune restriction) et les conditions de travail des télétravailleurs sont définies dans des cadres juridiques globaux (ex. Allemagne, États-Unis) ; (iii) l'accès au télétravail relève entièrement des *contrats individuels* ou des *accords au niveau de l'entreprise*, et les cadres juridiques régissant les conditions de travail des télétravailleurs sont soit très minimalistes, soit inexistantes (ex. Corée, Hongrie).

La crise sanitaire a généralisé le recours au télétravail. Dans un marché en tensions, les entreprises doivent offrir le télétravail si elles veulent être attractives pour leurs employés. Or, au-delà des évolutions juridiques nécessaires, le télétravail demande également de changer la façon de gérer le personnel : cela rend le rôle de

manager plus complexe, demande aux travailleurs de se former, se requalifier, et cela demande des pratiques différentes. Pour Andrea Garnero, la régulation du temps de travail permet de protéger les travailleurs, mais aussi de les superviser et de gérer les conflits. Cela est remis en cause par le télétravail, ce qui pousse à tendre davantage vers une obligation de résultat. Cela requiert donc de développer la capacité à fixer des objectifs corrects et raisonnables. Malgré cette généralisation du télétravail, fin 2022, il existe encore une forte hétérogénéité de la réglementation du télétravail entre les pays, et certaines entreprises n'ont pas toujours les outils adéquats pour que le télétravail fonctionne de manière optimale.

La question de la semaine de 4 jours, qui existait déjà avant la pandémie, a également ressurgi dans les pays développés lors de la crise sanitaire. Andrea Garnero a tout d'abord distingué les différents modèles pour la semaine de 4 jours : (i) standard : 4 jours, mêmes heures/jour, même salaire hebdomadaire ou mensuel, soit une réduction du temps de travail ; (ii) comprimée : mêmes heures hebdomadaires mais comprimées sur 4 jours avec le même salaire ; (iii) modèle hybride : 4 jours avec une augmentation des heures/jour mais aussi une baisse des heures hebdomadaires. Il a indiqué que c'est surtout le modèle comprimé qui a été expérimenté dans les pays développés, et certains ont introduit le pointage, donc cela ne remporte pas tant l'adhésion des travailleurs. Au-delà de la question du temps de travail, la question de la flexibilité peut également revêtir une forte importance pour les employés.

Il apparaît difficile d'évaluer l'impact de la semaine de 4 jours, car à ce jour il n'existe pas d'expérimentation économique pouvant donner lieu à des évaluations économétriques, mais seulement des retours d'expériences sur la base du volontariat le plus souvent. Cela implique donc des effets de sélection qui rendent difficile l'interprétation. Afin de nourrir le débat public, Andrea Garnero considère qu'il serait utile de procéder à des expérimentations compatibles

avec une évaluation économique (expérimentations aléatoires par exemple).

Enfin, Anne-Florence Quintin s'est interrogée sur la façon dont le dialogue social peut répondre à l'évolution des aspirations au travail.

Au niveau de l'entreprise, elle a mis en avant que la négociation doit être centrée sur la relation au travail, et les organisations du travail en cherchant à répondre aux besoins de plus en plus singuliers par la négociation de clauses d'opposabilité collective. Cela implique des capacités managériales et un suivi adapté, ainsi que des entretiens autour de la charge du travail. Par exemple, elle considère qu'il est possible de renforcer le suivi du temps (par le biais d'un référent temps dans l'entreprise, pour refléter les nouveaux besoins des salariés sur la question du temps, de la même façon qu'il existe des référents cadre).

Au niveau national, pour Anne-Florence Quintin, il ne s'agit pas de créer des dispositifs *ex-nihilo* pour chaque besoin en temps des salariés, mais d'agréger ce qui existe déjà afin d'éviter les inégalités dans la manière d'accéder au temps. La CFDT soutient notamment la création d'un compte épargne-temps universel (CETU), qui permettrait de lier le CET à la personne plutôt qu'à l'entreprise.

Jean-Emmanuel Ray a conclu le séminaire en soulignant que l'évolution technologique et le télétravail appellent à une évolution de la définition du temps de travail, et s'est interrogé sur les évolutions à envisager à l'avenir.

La définition actuelle du temps de travail dans le Code du travail reflète le modèle ouvrier et son travail physique. Or, le travail intellectuel ne fonctionne pas de la même manière, le présentisme n'étant pas synonyme de productivité. Par ailleurs, alors que la subordination était une condition nécessaire pour faire tourner un collectif dans le cadre d'une usine de production, ce n'est plus

forcément le cas aujourd'hui, la subordination n'est plus naturelle dans l'organisation de nos sociétés. Pour lui, les plus jeunes générations cherchent un sens à leur travail, avec un souci d'équilibre entre vie *personnelle* et vie *professionnelle*. En termes d'attractivité et de fidélisation, la flexibilité est essentielle pour les salariés.

Avec la montée du travail intellectuel, la prise en compte du temps de travail s'est ainsi complexifiée. Le droit du travail protecteur s'est centré sur le temps de repos : or il est complexe à appréhender car on ne peut réellement fixer une limite temporelle au travail intellectuel. « Si Charlie Chaplin commandait ses bras, nos neurones n'en font qu'à leur tête ».

Jean-Emmanuel Ray a cité l'exemple des cadres en forfait-jour. Dans ce cas, l'inspecteur du travail n'a pas le droit de demander un contrôle horaire des durées du travail, mais l'employeur doit pouvoir montrer que chaque collaborateur en forfait-jour a bénéficié de ses 11 heures de repos, alors qu'au domicile, c'est difficile à contrôler.

Jean-Emmanuel Ray s'est interrogé sur les évolutions à envisager. Il a tout d'abord souligné que la transition écologique incite à réexaminer la question du temps de travail à travers cet impératif catégorique. Par exemple, si la semaine de 4 jours comporte de sérieux risques d'augmentation des risques psychosociaux, elle pourrait également permettre un gain énergétique si l'on ferme les bureaux 3 jours de suite pendant la semaine (incluant le week-end).

Aujourd'hui existe une forte demande sociale de flexibilité, qui rejette le modèle unique et impersonnel de l'usine d'hier. Pour Jean-Emmanuel Ray, la flexibilité n'est plus seulement une revendication patronale : elle doit être partagée, et collectivement négociée.

Il a enfin souligné que cette question du temps de travail est entièrement régie par le droit communautaire, limitant les marges de manœuvre nationales. En mai 2019, la Cour de

Justice a ainsi indiqué que quel que soit le statut du travailleur (travail à domicile ou non), il appartenait à l'employeur de contrôler ses temps de travail et de repos. Cela peut aboutir à une forme d'hypocrisie poussant les employeurs à suivre le temps de travail par le contrôle de l'utilisation des outils de travail, sans toutefois que cela ne reflète le temps de travail réel des employés (par exemple en coupant les accès aux ordinateurs des cadres en forfait-jour à partir de certaines heures afin de se conformer à la réglementation sur les heures de travail, ce qui peut inciter ces derniers à simplement poursuivre leur travail sur d'autres outils). Il a alerté sur le risque d'ubérisation de la société que cela pouvait comporter : face aux risques pénaux encourus par les employeurs concernant les temps de travail et de repos des salariés, les entreprises pourraient privilégier le travail indépendant, où aucun contrôle n'existe.

Pour toute information complémentaire,
consultez le [site Internet de la DG Trésor](#)
ou envoyez un mél à Seminaire.Emploi@dgtresor.gouv.fr