



GOVERNEMENT

Liberté

Égalité

Fraternité

Ministère du Travail, du Plein Emploi, et de l'Insertion
Ministère de l'Économie, des Finances et de la
souveraineté industrielle et numérique



GOVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Séminaire « Politiques de l'emploi »
*Interactions de l'économie et du juridique***

11 mai 2023

LE TEMPS DE TRAVAIL

Intervenants :

Marie Bouny, Andrea Garnero, Anne-Florence Quintin

Plus d'informations : <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Evenements/Types/seminaire-emploi>

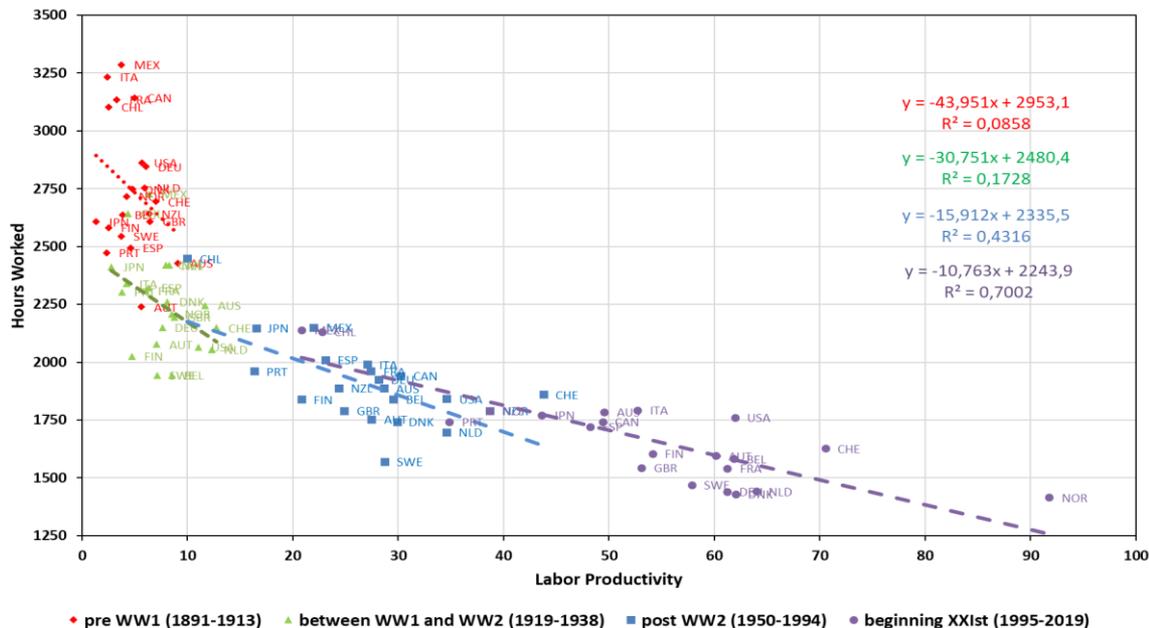
Introduction

Gilbert CETTE

Co-président du séminaire

Professeur d'Economie à NEOMA Business School

Heures travaillées et productivité du travail – Moyennes par pays (21) sur quatre sous-périodes – Base de données à l'échelle des pays (*Source: Long-Term Productivity Database (Long-Term Productivity Database)*)



Chaque point représente la moyenne d'un pays spécifique pour une sous-période

- Le canal du revenu, qui correspond à une relation décroissante entre durée du travail et productivité, domine à long terme l'effet de substitution qui correspond à une relation croissante entre ces deux mêmes variables

Interventions croisées en trois parties

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

Programme du séminaire

- **Introduction par Gilbert Cette**
- **Partie I : Le temps de travail en France et à l'international : le contexte**
 - ❖ A – Le temps de travail en France et à l'international : état des lieux et difficultés des comparaisons internationales – **Andrea Garnero**
 - ❖ B – L'évolution de la durée de travail en France : définition et régulations – **Marie Bouny**
 - ❖ C – La crise sanitaire a-t-elle conduit à réinterroger la notion de temps de travail dans la négociation collective ? – **Anne-Florence Quintin**
- **Partie II : L'organisation du temps de travail : quels enjeux et quels impacts ?**
 - ❖ A – Temps de travail et qualité de vie au travail : retour d'expérience – **Anne-Florence Quintin**
 - ❖ B – Outils d'aménagement du temps de travail dans l'entreprise – **Marie Bouny**
 - ❖ C – Effets économiques du temps de travail – **Andrea Garnero**
- **Partie III : Comment faire face aux nouveaux défis posés par l'évolution du temps de travail ?**
 - ❖ A – Quelles évolutions juridiques pour faire face à ces nouveaux défis ? – **Marie Bouny**
 - ❖ B – Quelles politiques publiques à l'international – **Andrea Garnero**
 - ❖ C – Comment le dialogue social peut-il répondre à l'évolution des aspirations au travail ? – **Anne-Florence Quintin**
- **Clôture des débats par Jean-Emmanuel Ray**

Partie I : Le temps de travail en France et à l'international : le contexte

- ❖ A – Le temps de travail en France et à l'international : état des lieux et difficultés des comparaisons internationales

par **Andrea Garnero**

- ❖ B – L'évolution de la durée de travail en France : définition et régulations

par **Marie Bouny**

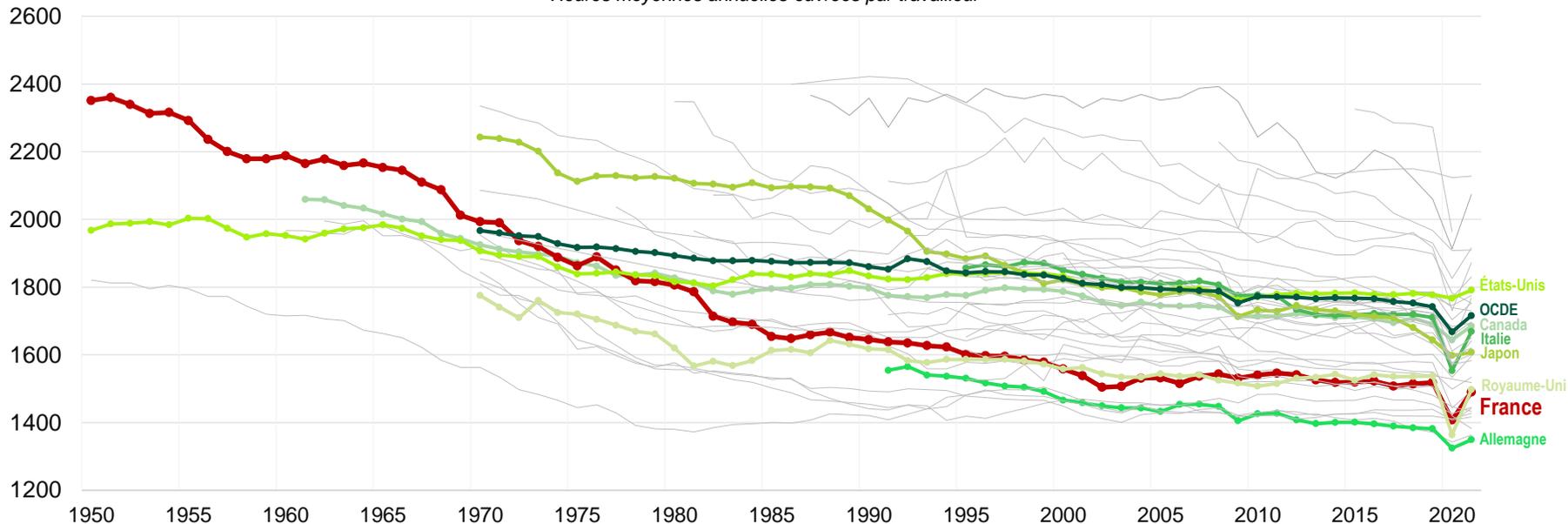
- ❖ C – La crise sanitaire a-t-elle conduit à réinterroger la notion de temps de travail dans la négociation collective ?

par **Anne-Florence Quintin**

A – Le temps de travail en France et à l'international : état des lieux et difficultés des comparaisons internationales

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

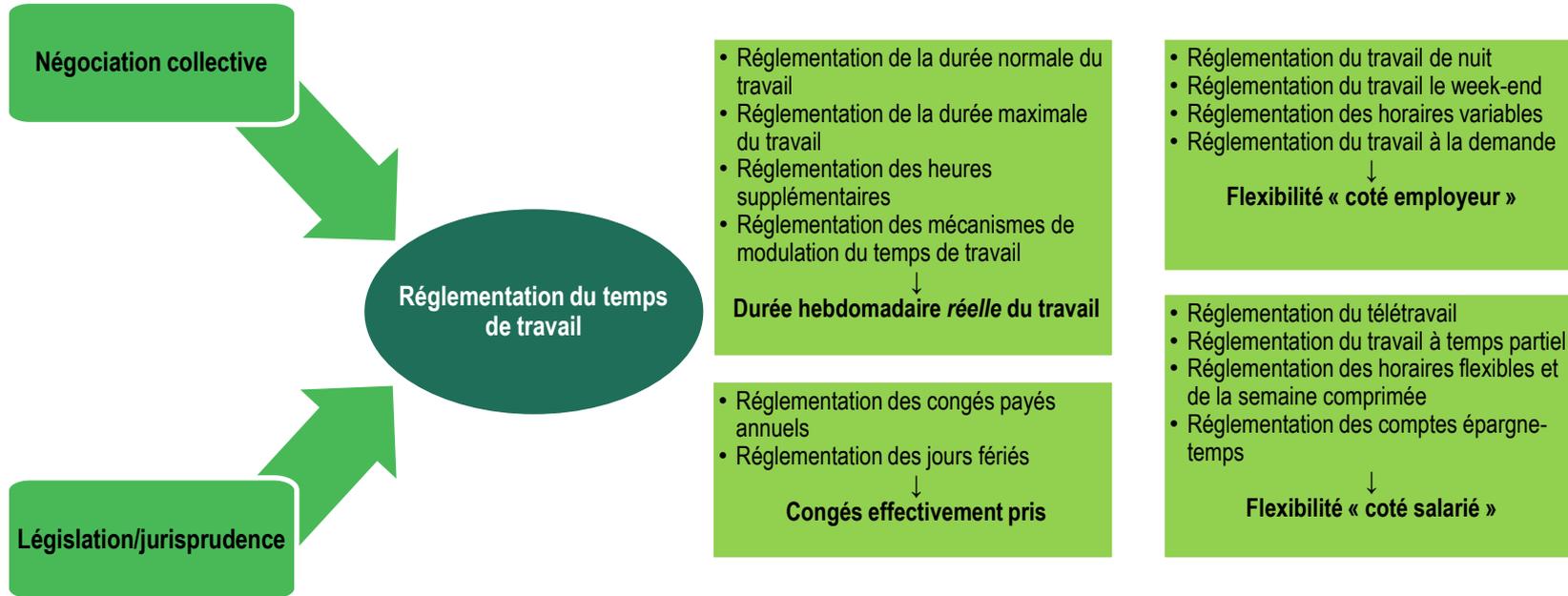
Heures moyennes annuelles ouvrées par travailleur



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

A – Le temps de travail en France et à l'international : état des lieux et difficultés des comparaisons internationales

Réglementation du temps de travail



Source: OCDE (2021), "Le temps de travail et sa réglementation dans les pays de l'OCDE : combien de temps travaillons-nous et comment?" dans Perspective de l'emploi 2021, OCDE.

A – Le temps de travail en France et à l'international : état des lieux et difficultés des comparaisons internationales

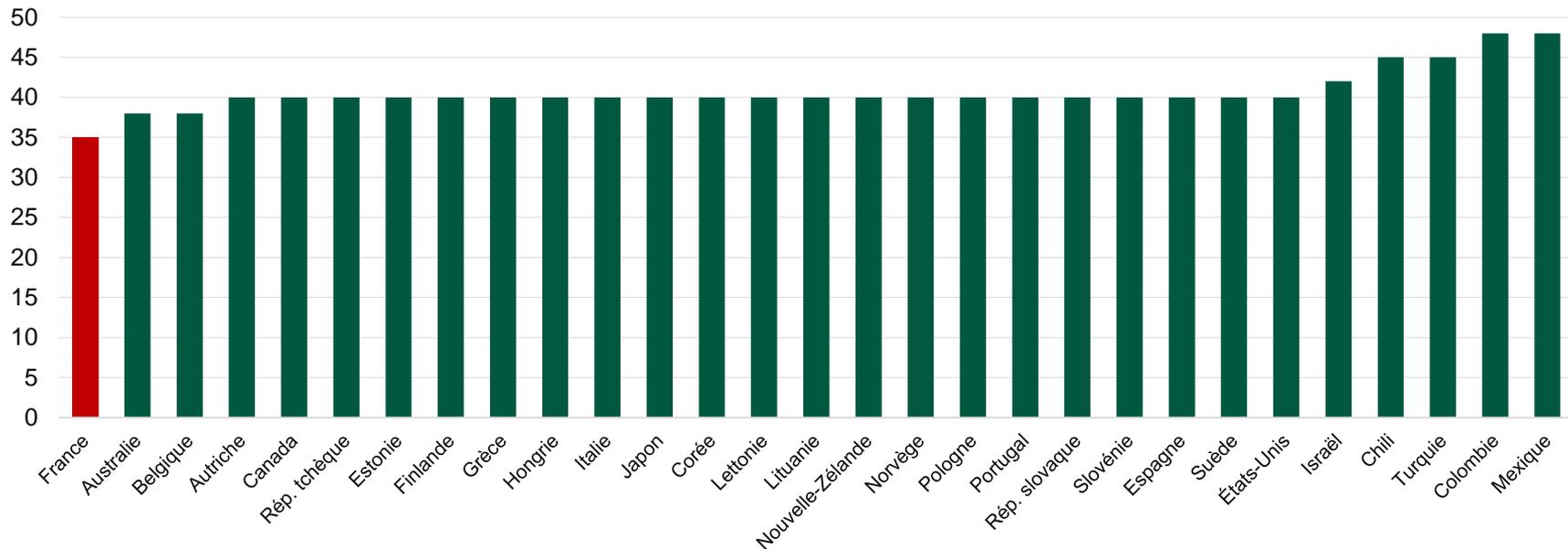
Gouvernance du temps de travail dans les pays de l'OCDE

- Pays disposant de *règles uniformes* relatives à la *durée normale et maximale* du travail (ex. Belgique)
- Pays autorisant une *certaine variation* des règles relatives à la *durée normale et maximale* du travail (ex. France)
- Pays autorisant une *variation plus importante* des règles relatives à la *durée normale et maximale* du travail (ex. Allemagne)
- Pays disposant de *règles uniformes* relatives à la *durée normale du travail*, mais autorisant la *variation* des règles relatives à la *durée maximale* (ex. Finlande)
- Pays disposant de *règles uniformes* relatives à la *durée maximale du travail*, mais autorisant la *variation* des règles relatives à la *durée normale* (ex. Danemark)
- Pays dans lesquels la durée du travail est largement *non réglementée* (ex. Royaume Uni)

A – Le temps de travail en France et à l'international : état des lieux et difficultés des comparaisons internationales

Durée hebdomadaire *normale* du travail

Durée hebdomadaire normale légale du travail (à l'exclusion des heures supplémentaires), 2020



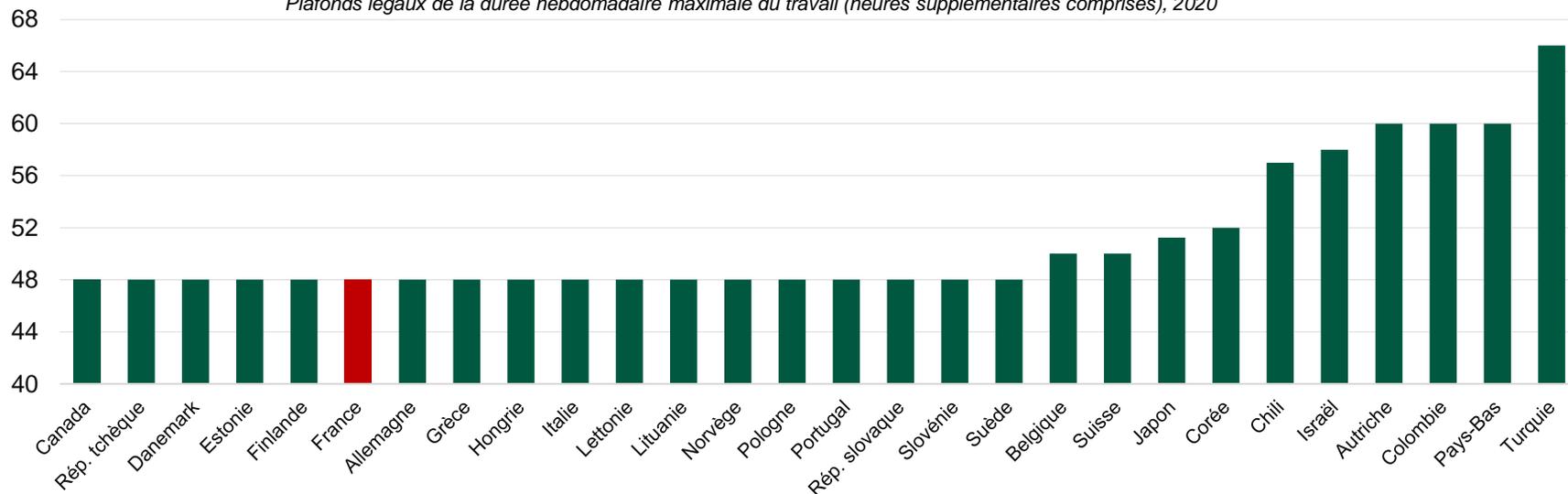
Note: Pas de limite légale en Allemagne, au Danemark, aux Pays Bas, au Royaume Uni, et en Suisse.

Source: OCDE (2021), "Le temps de travail et sa réglementation dans les pays de l'OCDE : combien de temps travaillons-nous et comment?" dans Perspective de l'emploi 2021, OCDE.

A – Le temps de travail en France et à l'international : état des lieux et difficultés des comparaisons internationales

Plafonds légaux de la durée hebdomadaire *maximale* du travail (heures supplémentaires comprises)

Plafonds légaux de la durée hebdomadaire maximale du travail (heures supplémentaires comprises), 2020

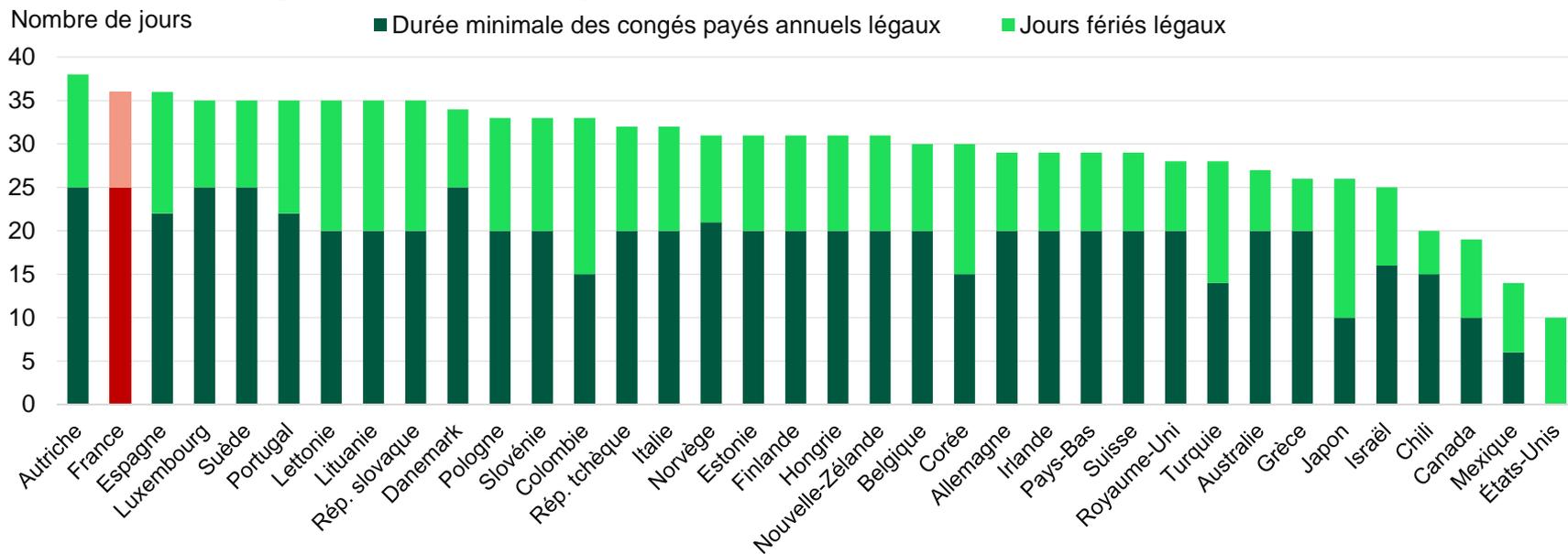


Note: Pas de plafonds légaux en Australie, aux États-Unis, en Espagne (mais le plafond d'heures supplémentaires s'applique), au Mexique (mais le plafond d'heures supplémentaires s'applique), en Nouvelle-Zélande, et au Royaume-Uni (le Royaume-Uni a officiellement adopté la limite de 48 heures fixée par l'Union européenne, tout en mettant en place un système individuel de dérogation (opt-out) auquel les employeurs ont largement recours, ce qui réduit largement l'effet de la mesure dans la pratique).

Source: OCDE (2021), "Le temps de travail et sa réglementation dans les pays de l'OCDE : combien de temps travaillons-nous et comment?" dans Perspective de l'emploi 2021, OCDE.

A – Le temps de travail en France et à l'international : état des lieux et difficultés des comparaisons internationales

Congés payés annuels légaux et jours fériés dans les pays de l'OCDE (hors jours de RTT pour la France)



Source: OCDE (2021), "Le temps de travail et sa réglementation dans les pays de l'OCDE : combien de temps travaillons-nous et comment?" dans Perspective de l'emploi 2021, OCDE.

A – Le temps de travail en France et à l'international : état des lieux et difficultés des comparaisons internationales

Des règles à la pratique

Il peut y avoir un écart entre heures statutaires, heures contractuelles et heures effectives. Et de grands écarts parmi les travailleurs :

Figure 1: % d'employés travaillant moins de 10h/semaine

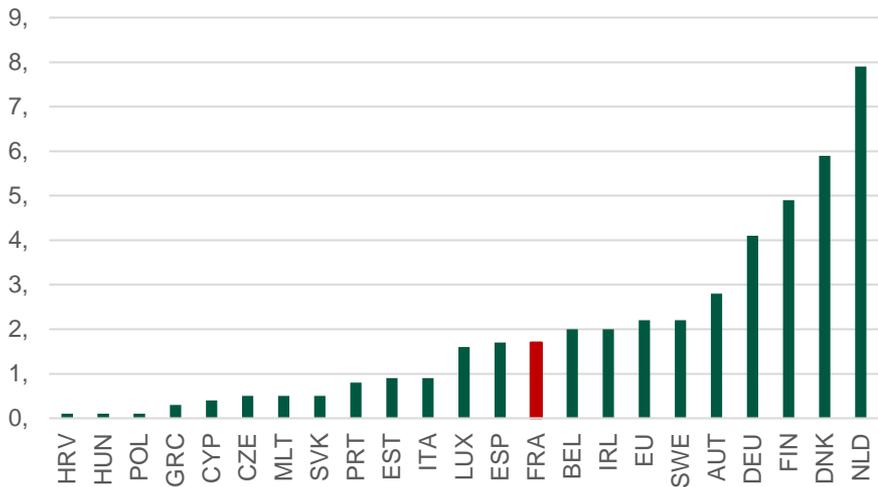
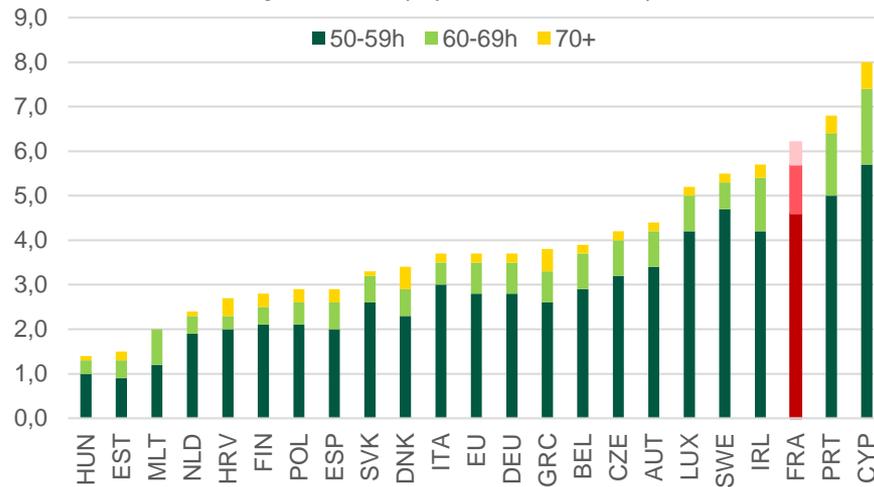


Figure 2: % d'employés travaillant 50 h et plus



B – L'évolution de la durée de travail en France : définition et régulations

La finalité plurivalente du temps de travail



La limitation
de la durée du travail
pour la protection des salariés



La mobilisation
du temps de travail
comme levier des politiques sociales
et économiques

C – La crise sanitaire a-t-elle conduit à réinterroger la notion de temps de travail dans la négociation collective ?

Vers un collectif de singuliers ?

- Le temps a perdu de l'influence dans la formalisation du **lien de subordination**, de contrôle du salarié.
- Rendre possible un **aménagement des « emplois du temps »** : une demande de **réarticulation souple** des possibilités en temps pour répondre à des besoins, plus que des gains de temps. Il existe déjà 42 droits légaux à temps + 16800 accords d'entreprises + des stratégies individuelles pour répondre à de nouveaux besoins en temps.
- **Négocier le temps** : des motivations hétéroclites des entreprises. Peu d'accords de branches sur le temps..
- Les règles de « temps de travail » peuvent contraindre ou soutenir l'activité, ainsi que les parcours de vie. Éviter la segmentation des temps entre travail / non travail. Enjeu des inégalités.
- Une tendance à la **singularisation des demandes** des salariés s'exprime sur le temps : Télétravail; semaine de 4 jours...



Echanges avec la salle

Partie II : L'organisation du temps de travail : quels enjeux et quels impacts ?

- ❖ A – Temps de travail et qualité de vie au travail : retour d'expérience

par **Anne-Florence Quintin**

- ❖ B – Outils d'aménagement du temps de travail dans l'entreprise

par **Marie Bouny**

- ❖ C – Effets économiques du temps de travail

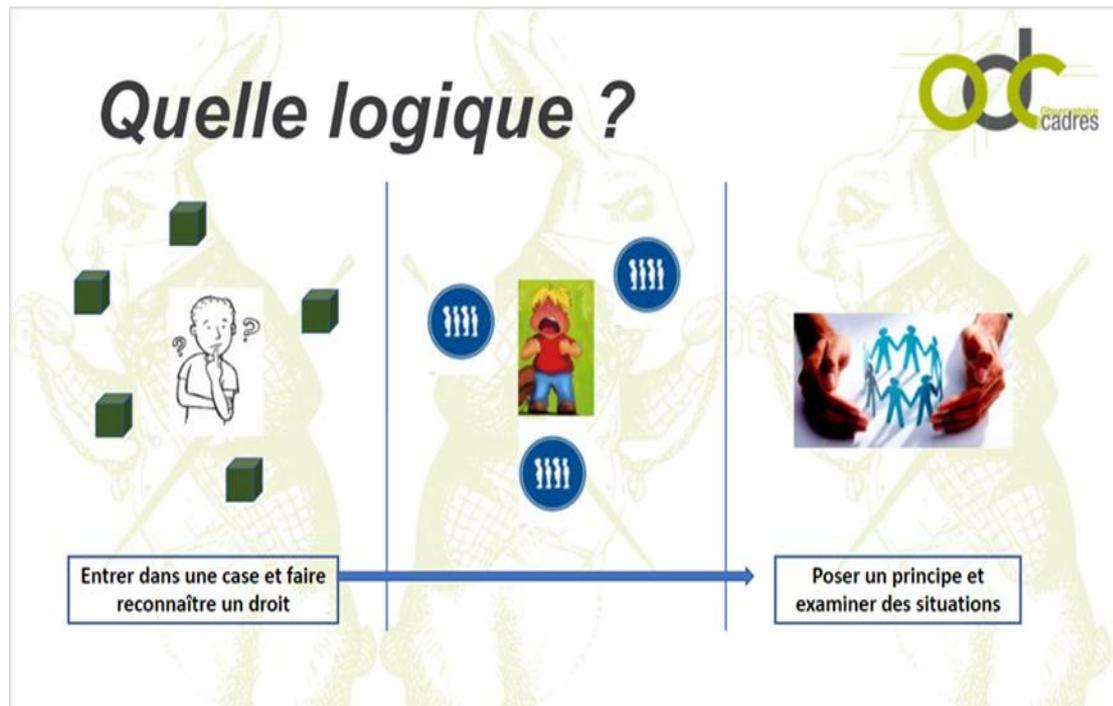
par **Andrea Garnero**

A – Temps de travail et qualité de vie au travail : retour d'expérience

Levier puissant de transformation des entreprises et administrations.

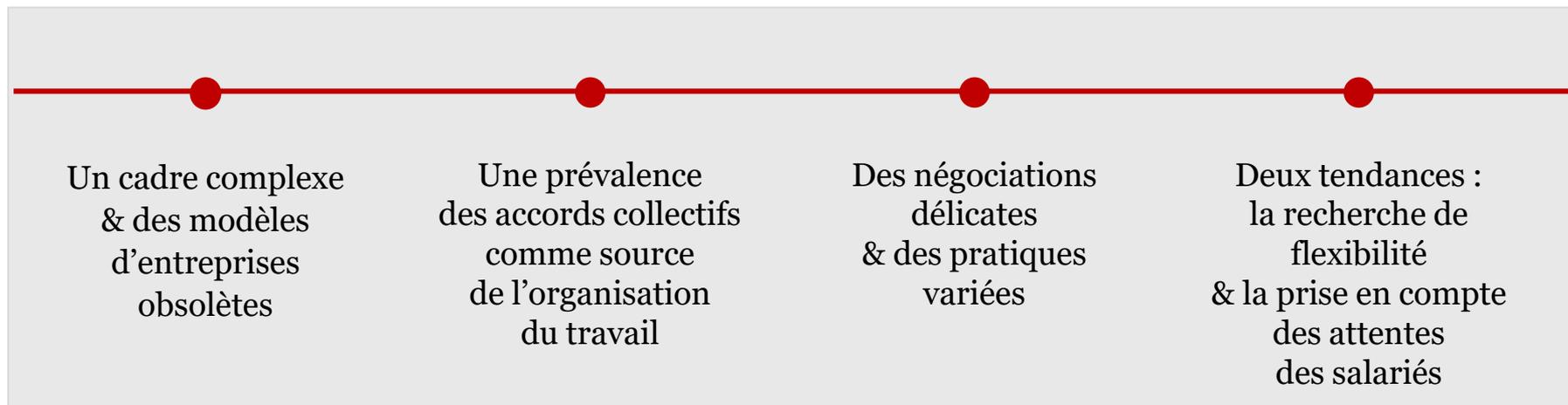
- La **répartition des temps** (et de leurs emplois) est aussi importante que la durée du travail.
- Abandonner l'hyper-administration des gestions du temps de travail.
- Conditions: un management horizontal. Gain en prévisibilité. **Participation des salariés** à l'organisation des activités. Modèle finlandais (indice de confiance élevé) v. modèle français.
- Espoirs et déconvenues des dispositifs de modulation existants : **forfait jours, semaine de 4 jours, CET**.
- Face au risque de la monétisation des droits à temps, sécuriser les temps de repos.
- La mesure de la **charge de travail** impossible. **Négocier** à partir des entretiens : cahier des charges.

Visuel : Bertrand Ballarin pour l'Odc



B – Outils d'aménagement du temps de travail dans l'entreprise

Entre blocages et innovations



C – Effets économiques du temps de travail

Reduction du temps de travail et emploi

Etude	Pays/Année	Reforme	Niveau d'analyse	Effet sur l'emploi
Crépon and Kramarz (2002)	France – 1982	40h à 39h	Travailleur	Séparations plus élevées (négatives*)
Gonzaga et al. (2003)	Brésil – 1988	48h à 44h	Travailleur	Néant
Raposo and van Ours (2010)	Portugal – 1996	44h à 40h	Travailleur	Ambigu
Sánchez (2013)	Chile – 2001-05	48h à 45h	Travailleur	Néant
Estevao and Sá (2008)	France – 1998	48h à 45h	Travailleur	Néant
Varejao (2005)	Portugal – 1996	44h à 40h	Entreprise	Néant**
Kawaguchi et al. (2017)	Japan – 1997	44h à 40h	Entreprise	Négatif***
Crépon et al. (2004)	France – 1998	39h à 35h	Entreprise	Ambigu
Lopes and Tondini (2022)	Portugal – 1996	44h à 40h	Entreprise	Néant
Hunt (1999)	Allemagne – 1984–95	Variation par branche	Branche	Négatif
Skuterud (2007)	Canada – 1997–00	44h à 40h	Branche/Region	Néant
Raposo and van Ours (2010)	Portugal – 1996	44h à 40h	Branche x Region	Positif
Chemin and Wasmer (2009)	France – 1998	39h à 35h	Region	Néant

Note: *Cela n'implique pas, par définition, que l'effet total sur l'emploi soit négatif, car il ne tient pas compte des changements potentiels en matière d'embauche. ** Varejao (2005) trouve un effet nul sur l'emploi lorsqu'il définit l'entreprise de traitement et l'entreprise de contrôle de manière binaire pour la période 1996-1999, il estime un coefficient négatif lorsqu'il inclut le traitement comme variable continue. Il estime un coefficient négatif lorsqu'il inclut le traitement en tant que variable continue. *** Kawaguchi et al. (2017) ne trouvent pas d'effet significatif sur les heures dans l'ensemble : pour un sous-échantillon d'entreprises avec un effet significatif sur les heures, ils trouvent un effet négatif mais non significatif sur les nouvelles embauches.

Source: Batut, C, A Garnero, et A Tondini (2022), "The employment effects of working time reductions: Sector-level evidence from European reforms", *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 00: 1–16.

C – Effets économiques du temps de travail

Réduction du temps de travail et productivité

Aucune étude sur 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 :

- *Au niveau de la branche* : rendements décroissants des heures (par exemple, Leslie et Wise, 1980; Tatom, 1980; DeBeaumont et Singell, 1999; Shepard et Clifton, 2000).
- *Au niveau de l'entreprise* : 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; Garnerio et al., 2014).
- *Au niveau individuel* : rendements décroissants pour le personnel paramédical (Brachet et al., 2012), ouvriers des munitions (Pencavel, 2015) et travailleurs des centres d'appel (Collewet and Sauermann, 2017)

C – Effets économiques du temps de travail

Les effets de la réduction du temps de travail en Europe

Figure 1 : Effet sur % de travailleurs travaillant plus d'heures que le nouveau seuil hebdomadaire

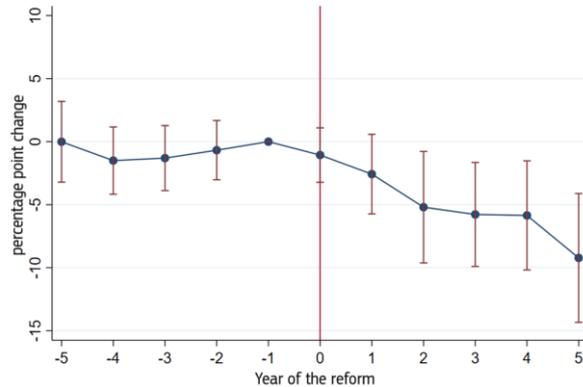


Figure 2 : Effet sur l'emploi

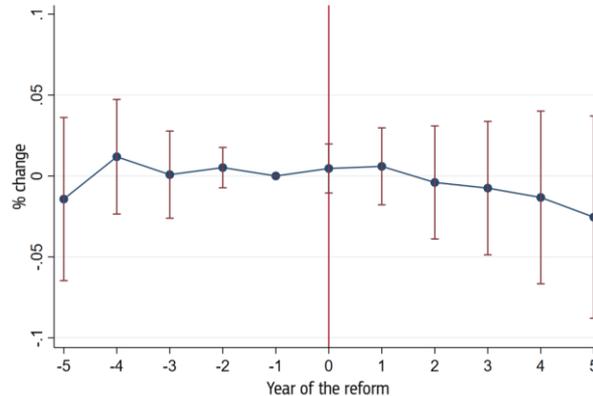
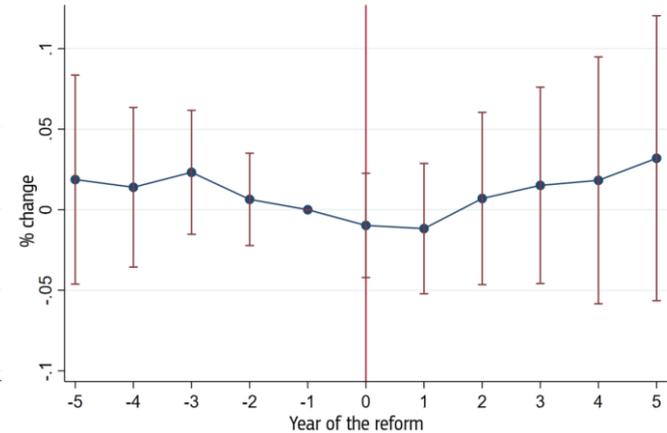


Figure 3 : Effet sur la valeur ajoutée par heure travaillée



Source: Batut, C, A Garnero, et A Tondini (2022), "The employment effects of working time reductions: Sector-level evidence from European reforms", Industrial Relations: A Journal of Economy and Society 00: 1–16.

C – Effets économiques du temps de travail

Réduction du temps de travail et bien être

Quelques études ont examiné le lien entre la réduction du temps de travail et le bien être :

Etude	Pays/Année	Reforme	Effet sur bien être
Rudolf (2014)	Corée – 1998/08	44h à 40h	Femmes : augmentation de la satisfaction à l'égard du temps de travail (STT) mais pas d'impact sur satisfaction au travail (ST) et satisfaction à l'égard de la vie (SV). Hommes : augmentation du STT mais pas d'impact sur ST et SV
Hamermesh et al. (2017)	Japon – 1988/97 Corée – 1998/08	48h à 40h 44h à 40h	Femmes : augmentation de la SV ; Hommes : pas d'impact sur la SV Femmes : pas d'impact sur la SV ; Hommes : augmentation de la SV
Lepinteur (2019)	Portugal – 1996 France – 1998	44h à 40h 39h à 35h	Augmentation de ST et de la satisfaction à l'égard des loisirs dans les deux pays

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).

Echanges avec la salle

Pause

Partie III : Comment faire face aux nouveaux défis posés par l'évolution du temps de travail ?

- ❖ A – Quelles évolutions juridiques pour faire face à ces nouveaux défis ?

par **Marie Bouny**

- ❖ B – Quelles politiques publiques à l'international ?

par **Andrea Garnero**

- ❖ C – Comment le dialogue social peut-il répondre à l'évolution des aspirations au travail ?

par **Anne-Florence Quintin**

A – Quelles évolutions juridiques pour faire face à ces nouveaux défis ?

Des réformes nécessaires mais un sujet éminemment sensible

Des défis importants

La compétitivité
& l'attractivité du territoire France
La QVCT & la réponse à des attentes plurielles
des salariés
Le travail au XXI^{ème} siècle

Des réformes délicates

Le niveau : de la directive à l'accord
d'établissement
La méthode : du pacte de la vie au travail à la
refonte ciblée
Le contenu : des sujets complexes socialement
& techniquement

B – Quelles politiques publiques à l'international ?

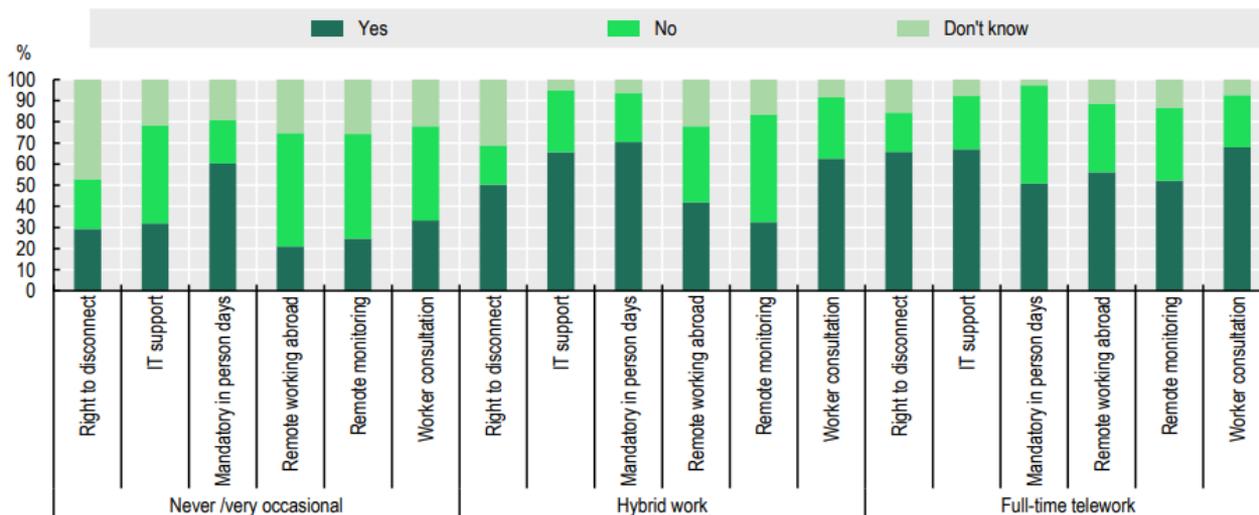
Télétravail

- 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 (info à 2020) :
 - *Droit opposable au télétravail* – accordé par la loi ou par les conventions collectives – pour au moins certaines catégories de travailleurs (ex. Australie, Autriche).
 - *Aucun droit au télétravail*, ou alors des *droits non opposables* (les motifs de refus des employeurs ne faisant l'objet d'aucune restriction) et conditions de travail des télétravailleurs sont définies dans des cadres juridiques globaux (ex. Allemagne, États-Unis).
 - 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).

B – Quelles politiques publiques à l'international ?

Un cadre réglementaire encore en mutation

% de travailleurs couvert par type de régulation, T3 2022



Note: Moyenne pour l'Australie, le Canada, le Danemark, les États-Unis, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, et la Suisse.

Source: OECD (2023), "Teleworking, workplace policies and trust: A critical relationship in the hybrid world of work", OECD Publishing, Paris.

B – Quelles politiques publiques à l'international ?

La semaine de 4 jours

Jacinda Ardern flags four-day working week as way to rebuild New Zealand after Covid-19

Finland's PM calls for shortening working hours

Spain's Government Is Studying a Four-Day Work Week

Microsoft Japan tested a four-day work week and productivity jumped by 40%

Unilever explores four-day working week

B – Quelles politiques publiques à l'international ?

Des modèles différents

1. **Semaine de 4 jours “standard”** : 4 jours, mêmes heures/jour, même salaire hebdomadaire/mensuel \equiv réduction du temps de travail.
2. **Semaine comprimée** : mêmes heures hebdomadaires mais comprimées sur 4 jours avec le même salaire.
3. **Modèle hybride** : 4 jours avec heures/jours augmentés mais aussi une baisse des heures hebdomadaires

Mais dans le débat on entend aussi :

- Réduction des heures/jours de travail avec baisse conséquente des salaires : \equiv *temps partiel*.
- Réduction des heures/jours de travail accompagnée d'une incitation publique à maintenir les mêmes salaires sans peser sur les entreprises : \equiv *chômage partiel*.

B – Quelles politiques publiques à l'international ?

Quel impact de la semaine de quatre jours?

Difficile de se baser sur les réformes des années 1990 qui, contrairement à ce qui est proposé aujourd'hui, réduisaient les heures de travail hebdomadaires et journalières sans modifier les jours de travail.

De plus en plus d' « expérimentations » dans plusieurs pays mais sur la base du volontariat le plus souvent (avec effets de sélection rendant difficile l'interprétation) :

A four-day workweek pilot was so successful most firms say they won't go back

Le secteur public expérimente timidement la semaine de quatre jours

Deux services publics testent la semaine de quatre jours sans réduction du temps de travail, pour gagner en attractivité. Une organisation quasi sur mesure pour s'adapter au rythme des agents, qui ne se bousculent pas vraiment pour l'expérimenter.

A suivre...

C – Comment le dialogue social peut-il répondre à l'évolution des aspirations au travail ?

Au niveau de l'entreprise :

1/ centrer la négociation sur la relation au travail

2/ en cherchant à répondre aux besoins de plus en plus singuliers par la négociation de clauses d'opposabilité collective

3/ déduire qu'il faut des souplesses sous condition que cela ne nuise pas à la charge de travail.

4/ renforcer le suivi (réfèrent temps), valoriser les expérimentations, renégocier à dates courtes les accords télétravail, les semaines de 4 jours...

Au niveau national : les motivations de la « Banque des temps » et le CETU de la CFDT.

- Ne pas créer un dispositif pour chaque besoin en temps des salariés, mais une logique de projet qui permette d'agréger moult dispositifs.
- Eviter les détournements du temps par la monétisation.

Echanges avec la salle

Clôture des débats

Jean-Emmanuel RAY

Co-président du séminaire

Professeur émérite à l'Université Paris I – Sorbonne