

# Articulation des temps de vie professionnel et personnel : *de nouveaux défis*

RAPPORTEURES

Christelle Caillet et Elisabeth Tomé-Gertheinrichs

2024-006  
NOR : CESL1100006X  
Mardi 23 avril 2024

JOURNAL OFFICIEL  
DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Mandature 2021-2026  
Séance du 23 avril 2024

---

## Articulation des temps de vie professionnel et personnel : *de nouveaux défis*

Avis du Conseil économique, social  
et environnemental sur proposition  
de la commission travail et emploi

---

Rapporteuses :  
Christelle Caillet  
Élisabeth Tomé Gertheinrichs

Question dont le Conseil économique, social  
et environnemental a été saisi par lettre de  
la Première ministre en date du 23 octobre  
2023.

Le Bureau a confié à la commission travail et  
emploi, la préparation d'un avis *Articulation des  
temps de vie professionnel et personnel : de  
nouveaux défis*.

La commission travail et emploi, présidée par  
Mme Sophie Thiéry, a désigné  
Mmes Christelle Caillet et Élisabeth Tomé  
Gertheinrichs comme rapporteuses.

# sommaire

<b>Synthèse</b>	<b>6</b>
<b>Introduction</b>	<b>10</b>
<b>Chapitre 1 - Constats</b>	<b>14</b>
<b>I - TEMPS DE TRAVAIL, TEMPS LIBRE : L'ÉTAT DES LIEUX EN FRANCE ET EN EUROPE</b>	<b>14</b>
A - Nouvelles questions, nouvelles attentes	14
B - Benchmark européen sur les temps de travail et les possibilités d'articulation des temps de vie	18
C - En France, normes légales et marges de manœuvre	27
D - Entre temps libre et temps de travail, des zones grises	40
<b>II - LA NOUVELLE ÉQUATION : UNE DEMANDE DE PLUS DE LIBERTÉ ET D'AUTONOMIE DANS L'ARTICULATION DES TEMPS DE VIE SANS NUIRE AU COLLECTIF DE TRAVAIL</b>	<b>60</b>
A - L'articulation des temps de vie, au cœur des attentes des actifs	61
B - La réponse aujourd'hui : état des lieux des organisations des temps de travail possibles	74
C - Une situation nouvelle qui percute l'organisation du collectif de travail	88
<b>Chapitre 2 - Préconisations</b>	<b>96</b>
<b>I - CLARIFIER LES ZONES GRISES</b>	<b>97</b>
A - Définir explicitement le temps libre	97
B - Harmoniser les notions d'astreinte en droit français avec celles du droit de l'Union européenne en clarifiant leur régime juridique	99
C - Le temps de vie des indépendants	100
D - Mieux penser l'articulation des temps de vie des travailleurs en situation de handicap	103

<b>II - NEGOCIER SUR L'ARTICULATION DES TEMPS DE TRAVAIL</b>	<b>105</b>
A - Au niveau interprofessionnel	105
B - Au niveau des branches et des fonctions publiques	108
C - Au niveau de l'entreprise	109
D - Au niveau territorial	111
<b>III - ENGAGER TOUTE LA COMMUNAUTE DE TRAVAIL DANS LA REVOLUTION MANAGERIALE</b>	<b>114</b>
<b>IV - ACCOMPAGNER LE TEMPS PERSONNEL</b>	<b>116</b>
A - Faciliter l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle pour les salariés	116
B - Mesures de soutien des aidants	119
<b>V - ENCOURAGER LA RECONNAISSANCE DU TEMPS DE L'ENGAGEMENT</b>	<b>120</b>
A - Reconnaître et valoriser le bénévolat	120
B - Accompagner les initiatives en faveur de nouveaux modèles économiques et de solutions de revenus alternatifs	122
<b>Déclarations des groupes</b>	<b>124</b>
<b>Scrutin</b>	<b>138</b>
<b>Annexes</b>	<b>140</b>





# synthèse

Par lettre du 23 octobre 2023, la Première ministre a saisi le CESE d'une demande d'avis sur les formes d'organisation des temps de travail permettant un meilleur équilibre de vie entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Dans ce cadre, un benchmark européen est attendu sur le sujet particulier de l'organisation des temps de travail.

L'importance de cette question a été soulevée lors des Assises du travail, en particulier dans la recommandation 6 : « Évaluer les organisations alternatives des temps de travail, notamment les différents types de semaines de 4 jours, dans le secteur privé et dans le secteur public : saisir le CESE d'une demande d'avis sur les expérimentations en cours pour identifier les motivations des employeurs et des travailleurs, évaluer les modalités de mise en œuvre et capitaliser sur les bonnes pratiques. »

Pour mieux éclairer certains aspects nouveaux du sujet à traiter, le CESE a mis en place une plateforme citoyenne, qui a recueilli les points de vue de plus de 10 000 participants et ont donné lieu à plus de 300 propositions dans la boîte à idées.

Quelques enseignements sont particulièrement intéressants et ont permis aux rapporteuses, aux conseillères et conseillers de mieux comprendre l'actualité d'un sujet qui pourrait sembler être déjà largement exploré. Nous avons notamment appris que :

- la Semaine standard de 35h en 5 jours n'est pas la norme que l'on croit, car elle ne concerne que 36 % des répondants. Elle n'est d'ailleurs pas plébiscitée ;

- il existe une aspiration très forte à mieux contrôler ses temps de vie : la question de la déconnexion est, à cet égard, révélatrice : pour 50 % des répondants le droit à la déconnexion relève davantage d'une possibilité de se connecter/déconnecter quand ils le souhaitent plutôt que d'horaires collectifs fixes ;
- la question de l'équilibre des temps ne se résume pas à la durée des temps de travail mais dépend également des conditions de vie (logement, transport, etc.) et des situations de vie (parentalité, aide, situation de handicap, etc.) ;
- le rapport au travail évolue dans un contexte de changement climatique, d'urgence écologique avec, en toile de fond, une demande de « ralentir » : l'intensification du travail est évoquée par une majorité de répondants.

Pour compléter l'analyse du sujet, 37 auditions et 19 entretiens ont confirmé la nécessité d'un spectre d'analyse plus large, qui conduit nécessairement à une approche genrée du sujet. Il est apparu nécessaire de travailler la notion de temps libre et sa définition et d'identifier les zones grises entre temps libre et temps de travail. L'avis fait ensuite l'état des lieux attendu sur les différentes organisations des temps de travail en France et en Europe. Il s'est particulièrement attaché à la question de l'organisation du collectif de travail dont la robustesse peut être fragilisée par une demande individuelle croissante et un management mal préparé à ces nouvelles attentes et nouvelles organisations.

Dans cet avis, le CESE formule une série de recommandations suivant quatre orientations.

## 1. Clarifier les zones grises

- Rappelant que le droit au repos constitue un droit fondamental inscrit dans la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (UE), le CESE invite la France à porter une position permettant de mieux caractériser juridiquement le temps libre, dans le cycle de révision du socle européen des droits sociaux.
- Limiter à des cas exceptionnels la possibilité de recourir à des astreintes, conformément à la législation et à la jurisprudence de l'Union européenne.
- Encourager le financement de solutions préservant le temps libre de différentes catégories de travailleurs indépendants.
  - Veiller à l'inclusion des travailleurs en situation de **handicap** en milieu de travail ordinaire en s'appuyant sur les services de prévention en santé au travail pour qu'ils garantissent des **possibilités d'articulation des temps de vie compatibles avec cette situation.**

## 2. Dans le secteur privé comme dans le secteur public, engager le dialogue social sur l'articulation des temps

- Dans le cadre de l'agenda social autonome, ouvrir **une négociation interprofessionnelle de type ANI sur le télétravail du 26 novembre 2020** sur l'articulation des temps afin d'accompagner les branches et les entreprises :
  - la prise en compte des besoins des salarié.e.s à différentes périodes de la vie et en fonction des différentes situations personnelles ;



- la mise en œuvre des moyens pour garantir l'effectivité du droit à la déconnexion, les aménagements possibles à la demande des salariés, et les règles de négociation collective sur le sujet.
- Utiliser le cadre renouvelé des possibilités de **négociation dans les trois versants de la fonction publique**, pour traiter des mêmes questions pour les agents publics.
- Inviter les **branches professionnelles** à négocier sur l'articulation des temps :
  - en prenant en compte les spécificités sectorielles de l'activité, comme cela a pu être fait dans certains secteurs dans des « conférences de progrès » ;
  - en concevant, sur le modèle des engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC), un accompagnement de l'État dans la négociation sur l'articulation des temps de vie.
- Clarifier et préciser le contenu des **négociations d'entreprise prévues par la loi**, sur l'articulation des temps. À cet égard, aborder les mesures permettant **l'équité de traitement des salarié.e.s** en matière d'articulation des temps et d'éligibilité au temps de travail ou aux différents modèles de semaines de 4 jours.
- Élargir le contenu des entretiens professionnels obligatoires pour qu'ils prennent en compte une évaluation de la charge de travail.
- Au niveau territorial, mieux coordonner les autorités organisatrices de mobilités et les acteurs du dialogue social territorial afin d'améliorer la prise en compte des **besoins de mobilité** des travailleurs.

### **3. Engager toute la communauté de travail dans la révolution managériale**

- Dans le cadre des dispositions existantes sur les orientations stratégiques des entreprises :
  - élaborer un **projet stratégique managérial** qui engage toute la communauté de travail ;
  - préciser dans l'entreprise concernées par ces négociations, les moyens et **outils dont disposeront les managers pour évaluer la charge de travail**.
- Adapter ces deux mesures au cadre juridique de la fonction publique.

### **4. Accompagner le temps libre et encourager la reconnaissance du temps de l'engagement**

- **Favoriser le partage des responsabilités familiales en permettant de prendre les congés liés à la parentalité de manière égale.**
- **Étendre le champ des congés de proche aidant à d'autres pathologies** chroniques nécessitant l'accompagnement d'un proche.

- En conformité avec l'avis « engagement bénévole et cohésion sociale et citoyenneté » de 2022, permettre aux bénéficiaires d'un congé bénévolat d'accéder aux mêmes droits que les bénéficiaires de congés de représentation (possibilité d'absence non rémunérée).
- Prévoir un avis du CESE sur les initiatives conduites en faveur de modèles économiques de solutions de revenu alternatifs, qui combinent la recherche d'équilibre entre vie professionnelle, personnelle et engagements sociétaux et environnementaux.

# introduction

Par lettre du 23 octobre 2023, la Première ministre a saisi le Conseil économique, social et environnemental (CESE) d'une demande d'avis sur les formes d'organisation des temps de travail permettant un meilleur équilibre de vie entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

L'importance de cette question a été soulevée lors des Assises du travail et notamment dans la recommandation 6 : « Évaluer les organisations alternatives des temps de travail, notamment les différents types de semaines de 4 jours, dans le secteur privé et dans le secteur public : saisir le CESE d'une demande d'avis sur les expérimentations en cours, pour identifier les motivations des employeurs et des travailleurs, évaluer les modalités de mise en œuvre et capitaliser sur les bonnes pratiques. »

Pour traiter cette question, les rapporteuses proposent de retenir le terme « articulation des temps » plutôt que celui de « conciliation ». Le parti pris ainsi exprimé est le suivant : le travail est central. Il est défini juridiquement en droit du travail. Il est également caractérisé économiquement car il contribue à produire de la richesse. Sociologiquement, il renvoie à la place que chacun occupe dans la société, le plus souvent dans un collectif de travail qui est aussi un espace de cohésion où les relations sociales sont organisées. Le travail est un élément structurant des identités individuelles et collectives. Il permet aux personnes de se projeter, de répondre à leurs besoins et à ceux de leurs familles et de gagner en autonomie pour préparer leurs projets de vie. C'est aussi par le travail que notre système social est financé et que chacun peut avoir un revenu,

y compris en périodes de non-travail (maladie, retraite, etc.).

Le temps de travail ne s'oppose pas au temps libre, nécessitant alors un processus d'articulation des temps, l'un et l'autre faisant partie des différents temps de la vie. Le travail s'articule avec le temps libre. Et le temps libre est composite : parfois très contraint, du fait, par exemple, de situations familiales spécifiques (aidance, familles monoparentales, etc.), parfois engagé et mis au service de tous ou d'une cause collective. Il n'est pas toujours libre « pour soi », en tous cas.

Certains pourraient considérer que la question de l'articulation des temps et de l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle n'est pas nouvelle. D'une certaine façon, les dispositions relatives à la durée légale du travail (35 h), la réglementation sur le temps de repos et les dispositifs spécifiques d'aménagement du temps de travail (temps partiel choisi par exemple) visent à prendre en compte ce sujet.

Pour autant, la question de l'articulation des temps, garante d'un équilibre vie professionnelle - vie personnelle, est loin d'être réglée. L'enquête conduite par la CESE, dans le cadre de cet avis, indique même que certains dispositifs existants tels que le forfait jours n'entraînent pas nécessairement une meilleure articulation des temps de vie.

La plateforme citoyenne mise en place par le CESE a recueilli plus de 10 000 réponses et contributions : celles-ci montrent à quel point cette question est déterminante. Le sujet de l'articulation des temps est si important qu'il conditionne le choix de l'organisation au sein de laquelle chacun et chacune

travaillera.

Un contexte de travail et de vie, profondément remanié, contribue à expliquer cette situation. En effet, il est apparu, au cours des travaux, qu'au moins trois séries de facteurs imposent de reconsidérer l'équation « articulation des temps et équilibre vie privée - vie professionnelle » : l'évolution du travail, l'importance des conditions de vie en dehors du travail et l'influence d'une approche genrée du travail et du temps libre.

Les évolutions qui traversent le travail, dans le secteur privé, associatif ou public, sont marquées par plusieurs tendances :

- un questionnement sur le sens et la finalité du travail ;
- le rapport au travail a changé avec l'évolution d'une société, passée de l'ère industrielle, où une part importante de la production supposait la mobilisation du collectif de travail en usine de façon synchrone, à une ère des services, où une part importante des activités se déroulent dans des espaces - temps plus dispersés et des lieux de travail multiples ;
- il doit intégrer les impératifs de la transition écologique ;
- il s'exerce dans un contexte de réchauffement climatique qui impacte lourdement certaines activités et oblige à reconsidérer la santé au travail<sup>1</sup> ;
- il est transformé par les nouvelles organisations du travail et en particulier le recours au télétravail ; de nouvelles inégalités peuvent d'ailleurs apparaître entre ceux qui peuvent en bénéficier et ceux dont l'activité exige d'être en présentiel ;

<sup>1</sup> Avis du CESE *Travail et santé-environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques ?* (rapporteur : Jean-François Naton), avril 2023.

- les nouvelles technologies et l'intelligence artificielle modifient substantiellement le travail ;
- le travail doit s'adapter au vieillissement de la population en général et de la population active en particulier : l'articulation des temps est potentiellement une des réponses à l'amélioration du taux d'emploi des seniors. La question se pose dans des termes différents selon les temps de la vie professionnelle ;
- il s'exerce dans un univers professionnel marqué par l'accélération et l'intensification des tâches.

Dans le même temps émergent de nouveaux modèles de production et de consommation plus compatibles avec la transition écologique, portés notamment par le mouvement coopératif, qui interrogent une conception « traditionnelle » du travail<sup>2</sup>, en combinant engagement écologique et activité économique.

- Certaines évolutions des conditions de vie compliquent l'articulation des temps, en pesant sur le temps de repos et en affectant le temps de travail :
  - accès difficile à un logement proche du lieu de travail ;
  - temps de transports importants ;
  - situations de la vie qui préemptent le temps théoriquement disponible : familles monoparentales, aidants, personnes en situations de handicap, gestion du foyer, de sa

santé et des tâches parentales, domestiques et administratives ;

- déficit de dispositifs de soutien à la parentalité disponibles à proximité du lieu de travail ou d'habitation ;

L'influence des inégalités de genre joue sur l'articulation des temps de vie, les tâches domestiques et parentales réduisant notamment le repos et le temps pour soi des femmes. Cela impacte également leur déroulement de carrière.

De surcroît, ce sont le plus souvent les femmes qui occupent des métiers non télétravaillables, qui passent beaucoup de temps dans les transports et dans de mauvaises conditions, etc. Ces situations contribuent à creuser davantage les inégalités.

C'est dans ce contexte qu'apparaissent de nouvelles attentes en matière d'articulation des temps. Elles expriment de nouvelles priorités : « l'urgence de ralentir » et la volonté de reprendre le contrôle de sa vie personnelle. Cela contribue à expliquer la demande croissante de prise en compte des réalités de chacun pour mieux articuler les temps de vie professionnelle et personnelle. Mais ces nouvelles attentes, auxquelles il faut trouver des réponses, révèlent des enjeux déterminants :

- enjeux d'attractivité dans un contexte de tensions fortes sur le recrutement, dans un grand nombre de métiers<sup>3</sup> ;

<sup>2</sup> Entretien des rapporteuses avec Jean-Christophe Lipovac et Sophie Swaton, Fondation Zoein.  
<sup>3</sup> 8 métiers sur 10 étaient en tension forte à très forte en 2022, selon la DARES.

→ enjeux de maintien durable dans l'emploi et de prévention de la désinsertion professionnelle (PDP) ;

→ nouveaux enjeux de santé au travail.

Enfin, cet avis ne peut ignorer l'augmentation dans la population active du nombre de travailleurs indépendants qui pose, de manière spécifique, la question de l'articulation des temps.

Pour toutes ces raisons, la première partie du présent avis s'attachera d'abord, conformément à la lettre de saisine, à procéder à l'état des lieux du sujet aujourd'hui, en France et en Europe (I). Cette première partie analysera ce qui constitue une équation nouvelle : une demande de plus de liberté et d'autonomie dans l'articulation des temps de vie sans nuire au collectif de travail (II). Les réponses à mettre en place, présentées dans la seconde partie, doivent combiner performances économique, sociale et environnementale, dans l'intérêt de toutes et tous.

Cet avis a la particularité de considérer ensemble les différents temps de vie et pas seulement le temps de travail. À cet égard, les préconisations portent tant sur l'organisation du temps de travail, que sur des mesures de soutien au temps libre.

### **Méthodologie**

L'enquête conduite par le CESE a permis de recueillir les réponses d'environ 10 700 participants. Ses résultats sont exploités tout au long de cet avis et exposés dans l'annexe 7.

Les 37 auditions de la commission Travail et Emploi et les 19 entretiens des rapporteuses ont confirmé les aspirations grandissantes pour un rapport au travail prenant davantage en compte les besoins individuels.

# Chapitre 1 : CONSTATS

## I - Temps de travail, temps libre : l'état des lieux en france et en europe

### A. Nouvelles questions, nouvelles attentes

#### 1. Nouvelles questions

La distinction « temps de travail » - « temps libre » est juridiquement posée dans le code du travail par la distinction entre ce qui est du temps de travail effectif et ce qui n'en n'est pas. Ainsi, le temps libre ne constitue pas du temps de travail effectif. Il n'est néanmoins pas défini par le législateur, ce dernier s'étant limité à introduire la notion de temps libre dans les termes suivants « pouvoir vaquer librement à ses occupations personnelles » (*cf. infra*).

C'est donc une première constatation : le temps de travail est défini exclusivement dans le cadre du droit du travail s'appliquant aux salariés et la notion de temps libre se définit *a contrario*. Le temps libre est réputé être le temps qui se situe hors temps de travail. D'autres dispositions de droit social renvoyant notamment aux durées de travail cotisées existent pour les salariés et pour les indépendants.

De fait, le temps libre renvoie à une réalité complexe. Dans le temps libre, il faut distinguer :

- le temps de la vie personnelle (pour sa famille et pour soi) ;
- le temps de l'engagement (social et sociétal : du temps pour les autres parfois contraint pris sur son temps libre).

En outre, le temps libre ne l'est pas totalement : on peut distinguer, dans les temps libres, le temps contraint par des obligations personnelles de celui libéré de toute contingence matérielle.

L'articulation des temps de vie est de plus en plus complexe : elle ne distingue pas seulement le temps passé sur le lieu de travail et celui passé chez soi ; elle implique plusieurs autres dimensions. Le lieu d'habitation, les conditions de logement, les mobilités, le rapport à l'environnement, les engagements individuels et collectifs etc. sont autant d'éléments qui ont un impact sur l'articulation des temps.

En outre, il est manifeste qu'une contrainte climatique pèse déjà sur le temps de travail. En effet, les canicules et l'humidité, causées par le réchauffement climatique sont aujourd'hui à l'origine d'importantes pertes d'heures de travail, ainsi que de fortes baisses de productivité<sup>4</sup>. Cela implique nécessairement une nouvelle approche de l'articulation des temps de vie, en envisageant notamment la possibilité et la nécessité de temps de repos plus importants en particulier en temps d'intempéries<sup>5</sup>.

Le travailleur doit être pris en compte dans toutes les dimensions de sa vie : les choix personnels tenant aux arbitrages entre la vie professionnelle et la vie personnelle dépendent des préférences de chacun sur lesquelles certaines organisations du travail peuvent avoir de lourds effets.

Par ailleurs, la liberté de s'engager, dans le bénévolat ou la vie citoyenne, d'accorder plus de temps à sa famille ou à ses loisirs, demande de se libérer hors du temps de travail en tout temps et tout lieu d'un travail trop intensifié. Ces enjeux apparaissent avec d'autant plus d'acuité que le vieillissement démographique est une tendance de fond qui exige que de nombreux salariés dégagent du temps pour l'« aide »<sup>6</sup>. Dans ces conditions, le partage du temps libre, entre temps de repos et temps nécessaire à d'autres tâches, devient plus compliqué.

En outre, le temps libre doit être préservé des facilités que donnent les technologies de l'information et de la communication, qui rendent techniquement tout le monde joignable en tout temps et en tout lieu.

Enfin, d'autres paramètres qui dépendent davantage de l'environnement des organisations du travail pèsent aussi très lourdement sur les usages du temps dit « libre ». Ainsi en est-il du temps passé dans les transports ou de l'insuffisance des modes de garde et d'accompagnement des personnes en perte d'autonomie. En ce sens, la question de l'articulation des temps de vie est fortement liée à celle de l'offre de services proposée dans des bassins de vie. C'est donc aussi une question relevant de la responsabilité publique des collectivités et de l'offre de services disponible sur les territoires. La question de l'aménagement du territoire et de la gestion des conséquences de la métropolisation et de la périurbanisation est aussi plus largement posée au regard de l'allongement des temps de déplacement, voire de la détérioration des conditions de transport pour de nombreux actifs. Ces évolutions peuvent contribuer à rendre plus compliquée l'articulation des temps et le travail moins supportable et, de cette manière, à accentuer les inégalités au sein du monde du travail en fonction du lieu de résidence et de l'accès à des moyens de transport efficaces.

---

4 Cf. des études notamment médicales publiées dans des revues médicales internationales, citées dans [https://www.novethic.fr/actualite/environnement/climat/isr-rse/153-milliards-d-heures-de-travail-perdues-en-2017-a-cause-de-la-chaleur-147403.html?utm\\_source=sendinblue&utm\\_campaign=N16\\_\\_IMFACTS\\_\\_La\\_revue\\_de\\_presse\\_des\\_inegalites\\_climatiques&utm\\_medium=email](https://www.novethic.fr/actualite/environnement/climat/isr-rse/153-milliards-d-heures-de-travail-perdues-en-2017-a-cause-de-la-chaleur-147403.html?utm_source=sendinblue&utm_campaign=N16__IMFACTS__La_revue_de_presse_des_inegalites_climatiques&utm_medium=email)

5 Avis du CESE, Travail et santé-environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques ? précité.

6 Référence aux avis de la commission Affaires sociales du CESE.



L'équilibre vie professionnelle - vie personnelle questionne ainsi des modalités d'articulation des temps qui s'inscrivent dans une perspective d'amélioration de la santé globale, à laquelle les avis antérieurs de la commission se sont attachés.

## **2. Nouvelles attentes : l'enquête du CESE**

La consultation publique organisée par le CESE pour comprendre ces aspirations nouvelles en matière d'articulation des temps a suscité l'intérêt de près de 11 000 répondants<sup>7</sup>. Celle-ci a permis d'identifier cinq enseignements :

- la question de l'articulation des temps se pose différemment selon une mosaïque de situations, qui impliquent des rapports au temps libre et au temps de travail, selon l'âge, les activités exercées, les catégories socio-professionnelles (CSP) et le genre ;
- le rapport au temps de travail est en mutation, en particulier sur l'exemple de la déconnexion ;
- deux aspirations sont particulièrement prégnantes : avoir plus de liberté dans l'organisation de ses horaires de travail et dans l'organisation de son travail pour améliorer son équilibre de vie ;
- pour autant, l'équilibre à trouver entre aspirations individuelles et organisation collective du travail ou « collectif de travail » demeure une préoccupation partagée ;

→ de nouvelles interrogations sur le rôle du management depuis la crise sanitaire ;

→ des configurations alternatives de l'organisation du temps de travail expérimentées comportant des avantages et des inconvénients.

Ces résultats rejoignent ceux d'autres enquêtes qui montrent que le rapport au travail évolue. Des sociologues ont observé chez les actifs français et, plus largement, européens, en particulier chez les plus jeunes, l'apparition d'une conception plus polycentrique de l'existence dans laquelle le travail n'occupe plus une place aussi centrale mais fait l'objet d'une recherche d'équilibre avec d'autres sphères (les responsabilités familiales et amicales, les loisirs, les différentes formes d'engagement). Cette tendance s'est accentuée ces trois dernières années, après la fin de la pandémie<sup>8</sup>.

Ce résultat doit aussi être nuancé et replacé dans une tendance à la polarisation du marché du travail. Si certaines catégories peuvent avoir accès à des formes alternatives d'organisation des temps de travail, dans le sens d'une plus grande autonomie, d'autres y aspirent alors que le sentiment d'une perte de revenus et de reconnaissance de leur travail s'est accru.

Selon la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES), le nombre moyen d'heures supplémentaires par salarié à plein temps est passé

<sup>7</sup> Consultation publique du CESE sur l'équilibre de vie, du 27 novembre 2023 au 21 janvier 2024.

<sup>8</sup> Audition de Dominique Méda, directrice de recherches à l'IRISSO, Université Paris-Dauphine, 24 octobre 2023 ; avis du CESE Les jeunes et l'avenir du travail (rapporteuse et rapporteur : Dominique Castéra et Nicolas Gougain), mars 2019, pp. 29-30 et 54-55.

de 14,2 à 16,8 h entre le 1<sup>er</sup> trimestre 2022 et le 1<sup>er</sup> trimestre 2023. Cette augmentation peut compenser que partiellement la baisse du pouvoir d'achat.

Le Haut-commissaire au Plan<sup>9</sup> a, par ailleurs, évoqué la diminution de l'écart entre le salaire médian et le salaire minimum, incitant un plus grand nombre de personnes à chercher à compenser des pertes de pouvoir d'achat par un surcroît de travail et d'heures supplémentaires ou à cumuler deux activités.

En outre, le sentiment d'une pression à l'accélération du travail a progressé et concerne une plus grande part des actifs s'estimant soumis à des normes ou des délais de production contraignants (5 % des salariés en 1984 contre 29 % en 2016). Par ailleurs, la réduction du temps de travail au niveau national, notamment par la législation sur les 35 heures, s'est accompagnée d'un contrôle accru des tâches et une progression des horaires atypiques pour certaines catégories de travailleurs. Dans ces conditions, les aspirations relevées par l'enquête du CESE prennent tout leur relief.

Dans le même temps, la progression des possibilités de télétravail et le travail nomade ne concernent plus seulement les catégories de l'encadrement. Une norme du travail hybride est-elle en train de s'installer dans l'Union européenne ? L'agence européenne des conditions de travail, Eurofound s'est intéressée au sujet, sur lequel la partie suivante revient en s'interrogeant sur les enjeux qui sont ainsi posés dans le cas français, au regard des règles du droit national du travail.

Alors que le marché du travail offre à une partie des actifs de plus larges possibilités de choix entre des offres d'emploi plus nombreuses, l'articulation des temps de vie constitue aussi un enjeu d'attractivité important pour les employeurs

La quête d'un bon équilibre des temps de vie professionnelle et personnelle est fortement liée à ce que le cadre juridique rend possible (ou non), en commençant par la durée effective de travail.

L'articulation des temps se joue suivant des règles, qui sont parfois claires parfois moins claires en particulier dans les zones grises où le cadre ou les conditions de travail fragilisent la distinction entre l'espace de travail et le temps dit libre. Par ailleurs le problème de cet arbitrage entre temps libre et temps de travail ne se pose pas dans les mêmes termes selon qu'on est indépendant ou salarié, et au sein de la catégorie des salariés selon la catégorie socio-professionnelle (CSP), le statut d'emploi (salarié en contrat court ou très court ou intérimaire) et même selon le statut de l'employeur (public, privé, associatif à but non lucratif, etc.). En effet, l'existence d'un contrat de travail définit la relation salariale, caractérisée notamment par l'existence d'un lien de subordination<sup>10</sup>.

La réglementation du temps de travail constitue à la fois un enjeu de performance économique car il conditionne la mise en œuvre du travail comme facteur de production, et un enjeu d'équilibre social et sociétal dans la mesure où il détermine les conditions de vie des individus et des ménages sous l'aspect de l'articulation des temps.

9 Audition du HCP sur « La grande transformation du travail : crise de la reconnaissance et du sens du travail », 12 décembre 2023.

10 Fin 2022, selon l'Insee, les 26 863 800 personnes qui occupaient un emploi salarié représentaient 89 % des actifs en emploi.

Une récente étude du CREDOC basée sur les données de l'enquête emploi de l'INSEE fait ressortir que la semaine de travail dite « standard » (du lundi au vendredi sur des horaires diurnes et fixes) ne concernerait plus aujourd'hui, en France, que 36 % des salariés.

L'ensemble des salariés travaillant en horaires atypiques (le samedi, le dimanche, la nuit et en horaires décalés) ainsi que les personnes à temps partiel échappent à la définition de la semaine standard.

## B. Benchmark européen sur les temps de travail et les possibilités d'articulation des temps de vie

### 1. Un cadre européen posant des limites en termes de durées maximales et de temps de repos

Les dispositions légales sur les durées de travail du 4 novembre 2003 dans l'Union européenne sont prévues par la directive sur le temps de travail de 2003 qui définit le temps de travail comme « *toute période durant laquelle le travailleur est au travail, à la disposition de l'employeur et dans l'exercice de son activité ou de ses fonctions, conformément aux législations et/ou pratiques nationales* »<sup>11</sup>.

La directive précitée dispose de plusieurs durées légales : elles portent sur des normes de durée maximum quotidienne ou hebdomadaire, sur des durées de repos ou sur des durées de congés. Les durées hebdomadaire et quotidienne du travail peuvent être considérées comme des références essentielles car elles correspondent à des cycles fondamentaux de la vie humaine dans ses dimensions

physiologiques et sociales.

Ainsi, dans l'Union européenne (UE), la durée moyenne de travail hebdomadaire ne doit pas excéder, sauf exceptions, 48 heures, y compris les heures supplémentaires<sup>12</sup>.

La directive sur le temps de travail prévoit également des temps de repos journaliers<sup>13</sup> (11 heures consécutives) et hebdomadaires<sup>14</sup> (24 heures consécutives dans la semaine, auxquelles s'ajoutent les 11h du repos journalier).

Enfin, la directive prévoit des congés payés annuels « *d'au moins quatre semaines, conformément aux conditions d'obtention et d'octroi prévues par les législations et/ou pratiques nationales* »<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> Article 2 de la directive 2003/88/CE du Parlement européen et du conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail.

<sup>12</sup> Article 6 de la directive.

<sup>13</sup> Article 3 de la directive.

<sup>14</sup> Article 5 de la directive.

<sup>15</sup> Article 7 de la directive.

## 1.1 NORMES LÉGALES NATIONALES ET CONVENTIONNELLES DANS L'UE : DES SYSTÈMES ACCORDANT UNE PLACE DIFFÉRENTE AU CONTRAT DE TRAVAIL, AUX ACCORDS ET À LA LOI

Les dispositions de la directive européenne laissent des marges d'appréciation importantes aux États membres pour adapter les normes relatives au temps de travail. De plus, au niveau national, la négociation collective joue un rôle important, voire exclusif dans certains États membres de l'UE<sup>16</sup>, dans la fixation des horaires et des rémunérations des heures supplémentaires.

Bien que la directive européenne sur le temps de travail ait posé dans ce domaine un socle de normes minimales pour l'ensemble des États membres, les conditions historiques de la construction du droit social propres à chaque pays sont responsables de la diversité actuelle des systèmes d'encadrement du temps de travail, ce qui rend assez complexe, voire limité, tout exercice de comparaison. Les évolutions contemporaines affectant les temps et lieux du travail, observables partout en Europe, comme le développement des possibilités de travail à distance ou les expérimentations de rythmes de travail alternatifs (dans la semaine ou la journée), s'inscrivent dans des environnements culturels et juridiques assez divers et peuvent être vécues différemment selon les pays.

### (a) Les durées hebdomadaires légales, conventionnelles et habituelles en Europe

Une étude comparative sur les durées hebdomadaires du travail en Europe, réalisée en 2018 par la Dares, soulignait la grande complexité de cet exercice, en premier lieu en raison d'une importante diversité législative et institutionnelle sur le temps de travail entre les pays et, en second lieu, à cause des lacunes de l'harmonisation des notions de durée du travail et l'hétérogénéité des modes de collecte des données<sup>17</sup>.

Près des deux tiers des États-membres de l'Union européenne ont, soit un système législatif et négocié, soit un système exclusivement négocié<sup>18</sup>. Les États membres d'Europe centrale et orientale sont caractérisés par un régime totalement centralisé, faute d'avoir pu développer leur système de relations sociales au cours du XX<sup>ème</sup> siècle.

Le système « négocié » concerne les pays nordiques ainsi que l'Allemagne dont les relations sociales sont structurées historiquement autour du dialogue social et de la négociation collective. La durée légale hebdomadaire n'y a qu'une importance très relative. Au Danemark et en Allemagne, la seule référence légale en vigueur est celle de la durée maximale du travail fixée à 48 heures par la directive européenne. En Suède, Norvège et Finlande, la durée légale est de 40 heures. Mais, dans tous ces pays, la durée hebdomadaire négociée (fixée par voie d'accord) est en moyenne inférieure à la durée légale.

<sup>16</sup> Il n'y a par exemple pas de durée légale du travail en Allemagne.

<sup>17</sup> Claire Létroublon et Sandra Zilloniz, Comparaisons européennes des durées du travail : illustrations pour huit pays, Document d'études n° 220, DARES, juin 2018.

<sup>18</sup> Selon la typologie établie par Eurofound, 2016.

## DURÉES DU TRAVAIL HEBDOMADAIRES LÉGALES, CONVENTIONNELLES ET EFFECTIVES DANS 5 PAYS DU NORD DE L'EUROPE

Pays	Durée légale hebdomadaire	Durée hebdomadaire normale fixée par accord	Nombre moyen d'heures habituellement travaillées par salariés à plein temps dans leur emploi principal (enquête par sondage auprès des ménages)
Allemagne	48	35,6	40
Danemark	48	37	37,6
Finlande	40	37,5	39,2
Norvège	40	37,5	38,4
Suède	40	39,8	39,9

Source : Eurofound, 2020.

Le Royaume-Uni, qui n'est plus dans l'Union européenne depuis 2016, se trouve depuis longtemps dans une situation singulière qualifiée de système unilatéral. La pratique de la négociation qui s'y était développée très tôt a connu une très nette régression à partir des années 1980 avec le recul syndical et la concentration de la négociation dans l'entreprise. La capacité de négocier se trouve aujourd'hui limitée aux seules entreprises disposant d'un syndicat reconnu. Dans les faits, l'encadrement du temps de travail a été ramené au niveau du contrat de travail. La législation n'a plus qu'un rôle restreint : la durée maximale du travail est fixée à 48 heures avec la possibilité d'un lissage sur une période de référence de 17 semaines<sup>19</sup>. La durée hebdomadaire habituelle du travail

était de 42 heures en 2019.

Dans cet environnement européen, la France semble aussi occuper une place un peu à part. La durée hebdomadaire légale, fixée à 35 heures depuis 1998, est une référence structurante. La durée hebdomadaire négociée est en moyenne de 35,6 heures, très légèrement supérieure à la durée légale. Quant à la durée habituelle du travail<sup>20</sup>, elle est en moyenne 39,1 heures par semaine pour les salariés à temps plein. L'État reste, en France, au cœur des politiques sociales et il a, dans les dernières décennies, renforcé sa place vis-à-vis du paritarisme. Les réformes des années 2010 ont aussi restreint le rôle normatif de la branche pour concentrer l'essentiel de la négociation dans l'entreprise. En

<sup>19</sup> Les salariés de plus de 18 ans ont la possibilité de s'affranchir de cette durée maximale moyenne de 48 heures par un système de «*opting out*». L'employeur peut demander à un salarié de choisir ce dispositif mais un refus de ce dernier ne peut légalement constituer un motif de sanction ou de licenciement. <https://www.gov.uk/maximum-weekly-working-hours/weekly-maximum-working-hours-and-opting-out>

<sup>20</sup> La dernière mesure pour 2022 est de 38,9 heures.

fait, cette dernière était déjà devenue le niveau privilégié de la négociation sur le

temps de travail avant même l'adoption des lois « Aubry » de 1998 et 2000<sup>21</sup>.

## DURÉES DU TRAVAIL HEBDOMADAIRES LÉGALE, CONVENTIONNELLE ET HABITUELLE EN FRANCE

Pays	Durée légale hebdomadaire	Durée hebdomadaire normale fixée par accord	Nombre moyen d'heures habituellement travaillées par salariés à plein temps dans leur emploi principal (enquête par sondage auprès des ménages)
France	35	35,6	39,1

Source : Eurofound, 2020.

Les aménagements du temps de travail sont aujourd'hui principalement négociés au niveau de l'entreprise et dans le cadre des dispositions du code du travail sur la durée du travail, les congés et repos<sup>22</sup>.

Le benchmark précité réalisé par la Dares fait cependant apparaître que les durées hebdomadaires habituelles des salariés à temps complet présentent en France une dispersion plus forte qu'ailleurs par rapport à une durée de référence, ce qui signifie concrètement que la durée habituelle du travail s'écarte souvent et dans des proportions

significatives des 35 heures (durées légale et conventionnelle). Les heures supplémentaires, la fixation d'un horaire hebdomadaire supérieur en compensation duquel sont accordés des jours de réduction du temps de travail (RTT) et l'existence des forfaits-jours, régime de durée du travail qui ne renvoie pas à une durée hebdomadaire du travail, sont trois éléments d'explication avancés<sup>23</sup>.

\*  
\*      \*

Au total, la durée habituelle moyenne de la semaine de travail (renseignée par sondage auprès des salariés) se situe autour de 40 heures dans la plupart des pays de l'UE, avec des différences peu marquées. Mais qu'en est-il de la durée effective du travail, dont le calcul, sur une base annuelle permet d'intégrer congés et absences ?

### *(b) Les durées effectives annuelles du travail en Europe*

L'étude comparative réalisée par l'institut Rexecode, à partir des données 2022 de l'enquête sur les forces de travail publiée par Eurostat<sup>24</sup>, porte sur la durée effective du travail qui intègre le décompte des congés et des absences éventuelles (ce qui n'est pas le cas de la durée habituelle).

Selon les calculs de Rexecode, la France est, après la Finlande, le pays de l'Union européenne où la durée effective moyenne du travail des salariés à temps complet est la plus faible (1 668 heures par an). La Suède, les Pays-Bas, la

21 Catherine Bloch-London, « Les normes de temps de travail à l'épreuve des négociations : le cas des lois Aubry de réduction de la durée du travail », Travail et Emploi n° 83, juillet 2000.

22 Le livre premier de la troisième partie du code du travail traite de la durée du travail, des repos et des congés.

23 Létroublon et al. Op.cit., p.15.

24 Enquête Labour Force Survey (LFS), Eurostat.

Belgique et le Danemark se situent aussi dans le groupe des pays où cette durée est inférieure ou égale à 1 700 heures annuelles. Il est à noter que figurent dans ce groupe à la fois des pays dans lesquels la convention collective est centrale dans la détermination de la norme (Finlande, Suède, Danemark, Pays-Bas) et d'autres où la norme légale est structurante tout en laissant une place à la négociation (Belgique, France)<sup>25</sup>. L'Allemagne, avec une durée effective à temps plein de 1 792 heures, se situe en position médiane parmi les 27 États-membres. Grèce, Bulgarie et Roumanie sont les pays où cette durée est la plus longue, au-delà de 1 900 heures. Ce sont des États dans lesquels le cadre et la pratique de la négociation collective sont peu développés.

Ce tableau se trouve modifié lorsque l'on considère la durée effective annuelle de l'ensemble des salariés, c'est-à-dire en y intégrant celles et ceux qui travaillent à temps partiel. Certains pays ont des taux de temps partiel élevés et/ou des durées effectives moyenne du travail à temps partiel faibles, ce qui a une incidence, à la baisse, sur le nombre d'heures effectivement travaillées.

Aux Pays-Bas, plus de la moitié des salariés sont à temps partiel. En Allemagne, au Danemark et en Suède, les taux d'emploi à temps partiel se situent entre 25 et 30 %. En 2022, la France avait un taux d'emploi à temps partiel plutôt faible (16,6 %) pour une durée moyenne

de travail à temps partiel plutôt longue (971 heures par an).

Lorsque l'on agrège les trois catégories d'actifs, les salariés à temps complet, les salariés à temps partiel et les travailleurs indépendants, pour comparer des durées effectives annuelles globales, le classement par pays s'en trouve sensiblement changé. C'est au Pays-Bas que la durée effective du travail est la plus faible (moins de 1 400 heures). La France, avec un taux de temps partiel relativement faible et une durée effective du travail des indépendants très élevée, se place devant l'Allemagne pour la durée globale (1 604 heures contre 1 553) et devant l'ensemble des pays du nord de l'Europe<sup>26</sup>.

## 2. Le télétravail et les semaines de 4 jours en Europe : une réponse au besoin d'articulation des temps

Les réflexions et les projets des principaux acteurs de l'Union européenne sur des formes émergentes ou nouvelles d'organisation du temps de travail portent principalement sur le télétravail et la semaine de quatre jours ou en quatre jours.

### 2.1 UNE MASSIFICATION RÉCENTE ET SOUDAINE DU TÉLÉTRAVAIL ET DU TRAVAIL HYBRIDE EN EUROPE

Le travail à distance, en dehors des murs de l'entreprise, se développait lentement depuis la fin des années 1990 mais restait une pratique largement minoritaire limitée, dans

<sup>25</sup> Ce qui correspond aux systèmes « négocié » et « mandaté et adapté » de la typologie précédemment évoquée.

<sup>26</sup> Rexecode, La durée effective du travail en France et en Europe en 2022, Document de travail n° 88, décembre 2023.

les faits, à certaines professions. En 2019, selon Eurofound, seulement 11 % des actifs de l'Union européenne (UE) avaient une pratique occasionnelle ou habituelle du télétravail<sup>27</sup>. Un accord avait été conclu par les partenaires sociaux européens en mai 2002 mais sa mise en œuvre a été très inégale selon les États membres.

La fréquence du télétravail parmi les salariés de l'Union européenne a, sous l'effet de la pandémie et des confinements, bondi pour atteindre 22 % en 2021. Le télétravail semble aujourd'hui installé dans la vie d'un grand nombre d'Européens, principalement sous la forme d'un partage du temps de travail dans et hors de l'entreprise<sup>28</sup>. Cette massification inattendue rendue possible par les technologies de l'information et accélérée par les circonstances, est aujourd'hui perçue par une très large majorité des salariés européens qui en ont fait l'expérience comme une avancée sociale majeure qu'il ne serait pas imaginable de remettre en cause. Sans renoncer à leur bureau, la plupart de celles et de ceux qui ont fait l'expérience du télétravail souhaitent son maintien sur deux ou trois jours<sup>29</sup>.

Cette situation radicalement nouvelle replace cependant le télétravail et le droit à la déconnexion en bonne place

parmi les thèmes de l'agenda social européen. Une négociation s'est ouverte début octobre 2022, à la demande de la Confédération européenne des syndicats (CES) mais elle n'a pu aboutir. La CES a donc formulé une demande pour que la Commission présente sans tarder une proposition de directive sur le télétravail et le droit à la déconnexion<sup>30</sup>. Cette demande d'encadrement correspond à d'assez fortes préoccupations concernant les risques que comporte la pratique du télétravail, notamment en ce qui concerne la difficulté de réguler la durée du travail<sup>31</sup>.

S'agissant de l'appréhension du télétravail dans un cadre national, on retrouve la distinction précédemment évoquée entre la voie conventionnelle, la voie légale et celle de l'accord individuel entre l'employeur et le salarié.

En Allemagne, l'État a posé un cadre légal minimal<sup>32</sup> sur le télétravail mais les entreprises se sont jusqu'à présent montrées très ouvertes à la poursuite de la pratique du travail hybride au-delà de la période Covid et les fédérations patronales considèrent que les règles doivent être négociées. Cependant, il est important de noter que la loi fondamentale protège assez strictement le respect des dimanches et des jours fériés<sup>33</sup>.

27 Eurofound, *The rise in telework : impact on working conditions and regulation*. Research report, 2022, pp. 7, 8.

28 Eurofound, *op.cit.*, pp. 8-10.

29 Résultats de l'enquête sur les nouvelles organisations du travail en Europe in Sarah Proust, « Travailler autrement ? Comment la pandémie a changé les organisations du travail en Europe », Friedrich Ebert Stiftung, Selkis, Fondation Jean Jaurès, 2023.

30 Audition de Frédéric Turlan, directeur de IR Share, correspondant national de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail (Eurofound), 10 janvier 2024.

31 L'enquête européenne sur les conditions de travail fait apparaître une augmentation des durées habituelles du travail dans un grand nombre de pays de l'UE dans les deux ans qui ont suivi la pandémie. Audition de Frédéric Turlan précitée.

32 Des garanties légales spécifiques sont uniquement prévues lorsque le télétravail est effectué totalement au domicile du salarié.

33 Entretien des rapporteuses avec Francis Boyer, conseiller pour les affaires sociales à l'ambassade de France à Berlin, 5 décembre 2023.



Au Royaume-Uni, les modalités et conditions du télétravail sont uniquement traitées par le contrat de travail<sup>34</sup>.

L'Espagne s'est doté récemment d'une législation assez ambitieuse comportant des dispositions sur l'égalité de traitement et la réversibilité du télétravail. La loi adoptée en 2021 évoque dans son préambule le télétravail comme un moyen de lutter contre la désertification des zones rurales et fait référence à la directive 2019/1158 sur la conciliation entre vie privée et vie professionnelle<sup>35</sup>.

En Italie, si le cadre réglementaire de la durée du travail est très développé, le télétravail n'a pas fait l'objet d'un encadrement légal spécifique et les seules initiatives dans ce domaine sont prises par certaines entreprises dans le cadre d'une charte nationale pour l'égalité des chances et l'égalité au travail remontant à 2005<sup>36</sup>.

La massification du télétravail induit un questionnement sur l'individualisation du temps de travail ou de ses modalités d'organisation. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les débats et les expérimentations actuelles de la répartition hebdomadaire du travail sur quatre jours, ainsi que certaines initiatives

nationales de flexibilisation du temps de travail. Ces expérimentations et ces projets constituent un enjeu important notamment pour celles et ceux qui ne peuvent télétravailler en raison de la nature de leurs tâches<sup>37</sup>.

## 2.2 EXPÉRIMENTATIONS DU TRAVAIL SUR QUATRE JOURS ET INITIATIVES DE TRAVAIL FLEXIBLE EN EUROPE

Sur la semaine de 4 jours ou en 4 jours, sujet nouveau, actuellement très largement relayé dans les médias, aucun projet n'est porté par les institutions européennes et il n'existe pas de consensus entre les États-membres pour agir en cette matière qui n'est pas non plus à l'agenda des partenaires sociaux européens. Le travail organisé sur quatre jours ne concerne qu'une faible proportion des actifs européens, de l'ordre de 8 % selon l'enquête téléphonique de 2021 supervisée par Eurofound, contre 68 % des actifs travaillant sur 5 jours. Selon la même source, 40 % des salariés travaillant sur quatre jours déclarent une durée du travail hebdomadaire comprise entre 21 et 34 heures, 30 % une durée comprise entre 35 et 40 heures et 15 % entre 40 et 48 heures. Une partie des salariés déclarant des durées inférieures à 35 heures

34 Entretien des rapporteuses avec Amin Mansouri, conseiller pour les affaires sociales à l'ambassade de France à Londres, 5 décembre 2023.

35 Entretien des rapporteuses avec Caroline Chaulet, conseillère sociale par intérim à l'ambassade de France à Madrid, 5 décembre 2023. Directive 2019/1158 qui prévoit dans son article 9 un droit de demander à son employeur des formules souples de travail (temps partiel, recours au télétravail ou aménagement d'horaires) pour tous les salariés parents ou aidants d'un enfant de moins de huit ans.

36 Entretien des rapporteuses avec Pierre Goudin, conseiller social à l'ambassade de France à Rome, 5 décembre 2023.

37 Audition de Sarah Proust, fondatrice du cabinet de conseil et d'accompagnement des organisations SELKIS, experte associée à la Fondation Jean Jaurès, 8 novembre 2023.

occupe très vraisemblablement des emplois à temps partiel<sup>38</sup>.

Le benchmark européen de la « semaine de quatre jours » révèle aussi une grande diversité d'intentions selon les pays. La Belgique est le seul État membre à avoir légiféré sur les quatre jours de travail. La loi du 3 octobre 2022 ouvre la possibilité pour les salariés d'organiser leur temps de travail sur quatre jours, sous réserve de l'accord de l'employeur et sans prévoir de réduction de durée. Cette option a

jusqu'à présent été peu utilisée.

En dehors de la Belgique, les initiatives existantes en Europe ont rarement dépassé le stade expérimental. Les expérimentations les plus importantes portent sur un passage à quatre jours avec réduction du temps de travail. Le dispositif britannique qui procède d'une initiative privée associative a mobilisé une soixantaine d'entreprises volontaires appartenant à différents secteurs<sup>39</sup>.

#### L'EXPÉRIMENTATION SUR LA SEMAINE DE QUATRE JOURS CONDUITE AU ROYAUME-UNI AU SECOND SEMESTRE 2022

Un premier bilan de cette expérience, qui a mobilisé 61 entreprises de différents secteurs regroupant environ 2900 travailleurs, s'est révélé positif à la fois pour les salariés et les employeurs concernés. Les principaux motifs de satisfaction mentionnés par les salariés sont : 1) des possibilités accrues de conciliation avec les activités de soins apportés à des proches et plus largement avec l'attention apportée à la famille, 2) du temps supplémentaire disponible pour les relations sociales 3) une source d'économie liée à un moindre usage des transports.

Toutefois, les modalités de mise en œuvre de la semaine de quatre jours varient beaucoup et la perception très majoritairement positive de la mesure doit être nuancée. Pour une partie non négligeable des participants à l'expérimentation, la mesure semble provoquer une intensification du travail : 62 % déclarent une augmentation du rythme de travail et 36 % déclarent une augmentation de l'intensité de leur travail<sup>40</sup>. En outre, les inégalités de genre persistent dans les usages du temps libéré.

Les dirigeants interrogés soutiennent majoritairement la poursuite de l'expérimentation au-delà de son terme. Ils n'ont pas constaté de baisse de la performance collective. La semaine de quatre jours représente pour les entreprises et collectivités publiques un instrument de politique de qualité de vie et des conditions de travail (QVTC) substituable à d'autres ; une réponse à la crise des recrutements qui s'est aggravée après la pandémie ; pour certaines, elle peut être un moyen de limiter la demande de télétravail ; elle est parfois perçue comme un remède au sur-travail et au risque de burn-out.

Source : rapport Autonomy, 4 DayWeek, Day Week Global, The results are in : the UK's four-day

38 Audition de Frédéric Turlan précitée.

39 L'expérimentation britannique visait un objectif de réduction à 32 heures hebdomadaires. Elle s'est traduite par une réduction moyenne de 4 heures de travail, de 38 à 34 heures.

40 Rapport Autonomy, 4DayWeek, Day Week Global, The results are in The UK's four-day week pilot, february 2023.

week pilot, February 2023.

Un projet de même nature a été conduit au Portugal sur une quarantaine d'entreprises et environ 1 000 salariés, avec des retours comparables en matière de satisfaction. Toutefois, dans les deux cas, il s'agit de tests sur des entreprises volontaires, en nombre limité, ce qui oriente évidemment les résultats de l'expérimentation.

En Espagne, trois expérimentations ont été lancées sous l'égide d'institutions publiques, la communauté urbaine de Valence, le gouvernement régional Catalan et le ministère de l'Industrie. À Valence, il s'agissait d'un essai à grande échelle sur une durée d'un mois, en avril 2023, dont l'objet était d'observer l'effet du passage à 32 heures non seulement sur les entreprises et les travailleurs mais aussi en matière de pollution urbaine. Cette courte expérience a produit des résultats plutôt mitigés. Le ministère de l'industrie a, quant à lui, conduit un projet à l'échelle nationale s'adressant aux PME de moins de 250 salariés qui s'engageaient à mettre en place au moins sur deux ans, une réduction du temps de travail d'au moins 10 %, sans réduction de salaire, avec une aide financière de l'État comme contrepartie. Ce projet pilote n'a pas été un franc succès puisque, au printemps 2023, seulement une quarantaine d'entreprises employant au total 500 personnes environ avaient adhéré au dispositif<sup>41</sup>.

L'expérience Catalane, qui n'est pas encore parvenue à son terme, est plus proche dans sa forme des dispositifs portugais et britannique mais avec un accompagnement financier transitoire<sup>42</sup>.

La voie conventionnelle l'emporte toujours en Allemagne, puisque c'est sur le terrain de négociation que les centrales syndicales et en particulier IG Metall pousse une demande sur la semaine de 4 jours avec réduction du temps de travail à 32 heures et maintien du salaire. Cette revendication s'inscrit dans un contexte de transformation de l'activité industrielle et vise aussi à préserver les emplois.

En Italie, la question du travail en quatre jours et plus largement de l'introduction d'autres dispositifs de travail flexible (annualisation, modulation) pour répondre aux attentes de la société est traitée, par la négociation, au niveau de quelques grandes entreprises comme Ferrero, la banque italienne Intesa Sanpaulo ou le constructeur automobile Lamborghini. Intesa Sanpaulo, qui emploie 79 000 salariés, propose un forfait annuel de télétravail de 120 jours associé à une semaine de quatre jours à 9 heures. Lamborghini a signé, fin 2023, un accord d'entreprise consacré à l'équilibre des temps de vie qui prévoit l'alternance d'une semaine de 5 jours et d'une semaine de 4 jours pour les salariés de la production

<sup>41</sup> Entretien précité avec Caroline Chaulet, conseillère sociale par intérim à l'ambassade de France à Madrid.

<sup>42</sup> Audition de Sarah Proust, fondatrice du cabinet de conseil et d'accompagnement des organisations SELKIS, experte associée à la Fondation Jean Jaurès, 8 novembre 2023.

sans réduction de salaire<sup>43</sup>.

Enfin, une loi sur le temps de travail flexible vient d'entrer en vigueur en Grande-Bretagne. Elle n'envisage pas précisément le nombre jours travaillés mais prévoit un droit individuel du travailleur à organiser ses horaires, sous réserve de l'accord de l'employeur

qui doit cependant justifier son refus. L'application de ces dispositions dans l'entreprise repose intégralement sur le contrat de travail. Le ministère du travail britannique estimait à 2,5 millions le nombre de personnes qui pourraient travailler en horaires flexibles dès 2024<sup>44</sup>.

## C. En France, normes légales et marges de manœuvre

### 1. Dans le privé : normes légales et possibilités de dérogations conventionnelles

Une très grande diversité des situations des salariés au regard du temps de travail est aujourd'hui observée.

La norme légale de travail de 35 heures sur 5 jours avec des horaires fixes en journée du lundi au vendredi ne correspond pas au temps de travail effectif statistiquement observé. En particulier, la durée « habituelle hebdomadaire » de travail pour les salariés à temps plein est en moyenne aujourd'hui de 38,9 heures selon la DARES. Par ailleurs, une part significative de salariés travaillent à temps partiel (17,3 %), et plus d'une femme sur quatre<sup>45</sup>, pour une durée habituelle hebdomadaire moyenne de 23,2 heures<sup>46</sup>. 45 % des salariés travaillent en horaires atypiques<sup>47</sup>. 35,5 % des salariés travaillent

au moins un samedi par mois, 20,3 % au moins un dimanche. 9,8 % des salariés connaissent du travail de nuit (entre minuit et 5 heures du matin) au moins une fois par mois, et 25,4 % ont eu à travailler au moins une fois dans le mois le soir après 20 heures<sup>48</sup>.

#### 1.1 DES DÉFINITIONS DE DURÉES LÉGALES RÉPONDANT À DIVERS OBJECTIFS DE MESURE, DE RÉMUNÉRATION, DE PROTECTION DE LA VIE PERSONNELLE, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ

Le code du travail a fixé plusieurs durées légales du temps de travail en conformité avec le droit de l'UE.

La loi Aubry I du 13 juin 1998 a intégré au code du travail la définition légale de la durée du travail effectif<sup>49</sup>. Elle en précise les critères et constitue ainsi l'instrument de la durée du travail. Cette définition

43 Entretien des rapporteuses avec Pierre Goudin, conseiller social à l'ambassade de France à Rome, 5 décembre 2023 ; audition précitée de Sarah Proust ; note DAEI/mission ressources animation synthèse : « Automobili Lamborghini introduit la semaine de 4 jours dans ses usines. », 7 décembre 2023.

44 Entretien des rapporteuses avec Amin Mansouri, conseiller pour les affaires sociales à l'ambassade de France à Londres, 5 décembre 2023.

45 Le temps partiel | DARES (travail-emploi.gouv.fr), 12 juillet 2023.

46 La durée individuelle du travail | DARES (travail-emploi.gouv.fr), 28 septembre 2023.

47 Le travail en horaires atypiques en 2021 | DARES (travail-emploi.gouv.fr), 27 octobre 2022. Le chiffre indique la part des salariés qui travaillent le soir, la nuit, le samedi ou le dimanche au moins une fois sur une période de 4 semaines en 2021.

48 Le travail en horaires atypiques en 2021 (travail-emploi.gouv.fr).

49 Philippe Waquet, « En marge de la loi Aubry : travail effectif et vie personnelle du salarié », Droit social, p. 963, 1998.

a permis d'exclure du champ du travail effectif, non seulement le temps libre (cf. 1.1.2), mais aussi le temps d'astreinte. D'autres temps au travail, qui ne sont pas des temps de travail, ont aussi pu être précisés dans la loi : temps de pause, d'astreinte, certains temps de déplacements domicile-travail.

Par ailleurs, la définition de la durée légale hebdomadaire du travail a eu pour objet de délimiter un seuil de 35 heures au-delà desquelles le taux de rémunération des heures est majoré au taux des heures supplémentaires. En pratique, l'annualisation du temps de travail (sur un décompte pouvant aller jusqu'à trois années) par voie d'accords d'entreprise a permis de faire varier le volume horaire hebdomadaire dans la limite de certains maxima, déclenchant le règlement des heures supplémentaires au terme de la période prise en compte, ce qui pose la question des compensations à la perte du bénéfice d'une réduction du temps de travail sur le court terme. D'autres dispositions concernent le travail de nuit, les durées maximales de travail - quotidienne et hebdomadaire, qu'elles soient moyennes ou absolues - ou encore le repos quotidien. C'est ainsi, dans le cadre de la loi, que sont prévus des temps de travail maximum en lien avec l'objectif de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs.

En pratique, autour de la norme juridique de la durée hebdomadaire légale, on observe des situations très variées qui peuvent aller du

travail à temps partiel, y compris en horaire atypique, à du travail excédant cette durée légale, soit que les salariés effectuent des heures supplémentaires, soit qu'ils travaillent sous convention de forfait jours ou en raison d'autres accords.

Les heures supplémentaires, qui comptent dans la durée du travail effectif, sont fréquentes : au 3<sup>e</sup> trimestre 2023, le nombre moyen annuel d'heures supplémentaires par salarié à temps complet et dont le temps de travail est décompté en heures (c'est-à-dire hors salariés au forfait jours) est de 16,8 heures. Un ouvrier sur deux et 37 % des salariés ont effectué des heures supplémentaires au cours de l'année 2022. La moyenne est de 181 heures au cours de l'année. Cette moyenne tend à croître depuis 2020<sup>50</sup>.

*(a) La subordination, élément clé du temps de travail effectif*

Considérer ce qui entre ou non dans du temps de travail effectivement décompté est un préalable indispensable pour pouvoir raisonner sur des durées légales du travail et donc sur l'articulation des temps.

En France, la jurisprudence, puis le législateur ont défini « le temps de travail effectif » comme une règle d'ordre public : « *La durée du travail est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à ses occupations personnelles* »<sup>51</sup>.

<sup>50</sup> Les heures supplémentaires | DARES (travail-emploi.gouv.fr), 29 janvier 2024.  
<sup>51</sup> Art. L. 3121-1

(b) Durées légales et durées conventionnelles dans le secteur privé

Le législateur a prévu une durée légale hebdomadaire de travail<sup>52</sup> et plusieurs seuils de durées maximales hebdomadaires.

Un premier seuil de durée maximum est fixé à 44 heures sur 12 semaines<sup>53</sup>, qui permet d'envisager 9 heures supplémentaires dans les situations communes. La loi a néanmoins prévu une durée maximale absolue de 48 heures. En outre, il peut encore être dérogé à cette règle des 48 heures, dans la limite de 60 heures hebdomadaires, dans des situations exceptionnelles, comme cela été le cas dans les secteurs qualifiés d'essentiels au moment de la pandémie<sup>54</sup>.

La durée légale hebdomadaire se distingue d'un horaire maximal de travail, dès lors que le code du travail se borne à disposer que « *la durée légale de travail effectif des salariés à temps complet est fixée à 35 heures par semaine* ». Le code de la fonction publique renvoie également à cette disposition du code du travail pour les agents publics<sup>55</sup>. Dans de nombreuses organisations de travail, cette durée légale hebdomadaire ne correspond pas au temps réellement travaillé mais à un seuil de déclenchement des heures supplémentaires. Un salarié est d'ailleurs tenu d'accepter des heures supplémentaires si son contrat de travail ne l'exclut pas expressément, tant que celles-ci ne dépassent pas la

durée maximale du travail, qu'elles sont rémunérées comme telles et qu'il en a été averti suffisamment tôt<sup>56</sup>.

Comme la directive, le code du travail prévoit un repos quotidien de 11 heures consécutives. Il prévoit en outre une durée maximale quotidienne de travail de 10 heures, certaines dérogations étant possibles soit par voie négociée, soit par autorisation de l'administration.

Enfin, le code du travail prévoit que les salariés ont droit à un congé de deux jours et demi ouvrables par mois de travail (30 jours ouvrables)<sup>57</sup> correspondant à 25 jours ouvrés par an.

En France, la négociation collective sur la durée conventionnelle du travail revient en principe aux entreprises, à l'exception des matières (régime d'équivalence, annualisation, travail de nuit, temps partiel) dans lesquelles la loi a reconnu une primauté de l'accord de branche.

La référence à une moyenne ne permet pas de rendre compte des nombreuses spécificités sectorielles, ni de la spécificité du secteur public. Cela tient en particulier à la nature même des activités qui impliquent des durées de travail spécifiques : nécessités de la continuité du service qu'il soit public ou privé, saisonnalité des activités, cycles de production continus, horaires atypiques imposés par une relation de service particulière, etc.

À titre d'exemple, les accords d'entreprise permettant d'assurer

52 L. 3121-27.

53 L. 3121-22.

54 L. 3121-20 et L. 3121-21. Dans certaines circonstances exceptionnelles limitées dans le temps entraînant un surcroît extraordinaire de travail, sur décision des directeurs régionaux de l'économie, de l'emploi, du travail et de la solidarité, ce maximum absolu peut lui-même être dépassé jusqu'à une durée maximale de 60 heures. La négociation collective peut porter cette durée à 46 heures sur 12 semaines consécutives.

55 Art. L. 611-1 du code de la fonction publique.

56 La Cour de cassation a plusieurs fois jugé en ce sens en considérant que le refus de faire des heures supplémentaires peut justifier une sanction (Cass. Soc., 4 décembre 1990, n° 87-43465), pouvant aller jusqu'au licenciement (Cass. Soc. 26 novembre 2003, n° 01-43140).

57 L. 3141-3.

la couverture des besoins en personnels pour l'ouverture des commerces dans les chaînes de distribution ouvrant le dimanche tiennent compte des possibilités d'ouverture dans des territoires donnés et pour des zones particulières (magasins en zones touristiques ou zones commerciales couvertes par des arrêtés préfectoraux ou municipaux pour des besoins particuliers, etc.). Dans ces secteurs géographiques, la dérogation préfectorale est néanmoins encadrée et conditionnée par un accord d'entreprise ou d'établissement, primant sur un accord de branche ou, à défaut, par une décision unilatérale de l'employeur prise après référendum. L'article L. 3132-25-3 du code du travail dispose que cet accord fixe les contreparties aux salariés du repos dominical ainsi que les engagements pris en termes d'emplois ou en faveur de certaines personnes handicapées.

En outre, des possibilités de déroger aux règles du repos dominical sont ouvertes à des négociations conventionnelles pour les industries où le travail est organisé de façon continue ou pour les interventions des équipes de suppléances.

Ces dérogations, autrefois assez exceptionnelles, sont devenues de plus en plus fréquentes et le travail le dimanche s'est développé : il concerne aujourd'hui plus d'un

salarié sur cinq, cette proportion étant plus importante dans les secteurs de la santé et du médico-social, de la protection des personnes et des biens<sup>58</sup>. Le travail du dimanche s'est beaucoup développé dans le commerce et chez les employés des services, notamment suite à la loi du 6 août 2015, qui a autorisé certains commerces situés dans les zones touristiques et commerciales, sur les bases susmentionnées, à ouvrir le dimanche. Le nombre d'accords et avenants portant sur le temps de travail signés depuis 2014 comportant des dispositions sur le travail le dimanche a plus que doublé. S'il existe un bilan des compensations financières, aucun bilan ne semble avoir été tiré des mesures prises en termes d'articulation des temps de vie et des conditions de travail<sup>59</sup>.

Autre exemple, la loi donne aux branches professionnelles la possibilité d'instituer des régimes d'équivalence pour prévoir la rémunération des salariés sur des durées de travail hebdomadaires supérieures à 35 heures. Elles peuvent ainsi reconnaître qu'une quantité d'heures supérieure équivaut alors à 35 heures. Ces régimes s'appliquent aux salariés qui doivent être présents sur le lieu de travail pendant un temps donné et qui connaissent des périodes d'inaction pendant ces heures de présence. De tels accords existent

<sup>58</sup> Le travail le dimanche | DARES (travail-emploi.gouv.fr). La DARES mesure le travail le dimanche par le taux des personnes en emploi qui ont travaillé au moins un dimanche sur une période de 4 semaines consécutives. Certains secteurs sont plus concernés que d'autres. Le statut d'emploi est aussi un facteur d'explication : 40 % des non-salariés déclarent avoir travaillé au moins un dimanche sur 4, contre 21 % des salariés.

<sup>59</sup> DARES Focus, « Quelle contrepartie salariale pour le travail le soir, la nuit ou le week-end », n° 28, mai 2023.

pour certains métiers de l'hospitalisation privée et du secteur médico-social à caractère lucratif, du transport routier de marchandises, du commerce de détail alimentaire et d'autres secteurs où ils sont prévus par convention collective ou accord de branche étendu.

## 1.2 LES CHAMPS OUVERTS À LA DÉROGATION, OUVERTS À LA NÉGOCIATION ET/OU À LA DÉCISION DE L'EMPLOYEUR SOUS CERTAINES CONDITIONS

Le développement de formes d'organisation alternatives des temps de travail s'inscrit dans un mouvement ancien souhaité par les entreprises pour flexibiliser les organisations de travail et par les salariés pour répondre à des demandes d'assouplissement de leurs horaires pour une meilleure articulation des temps, voire par les deux parties à la fois.

C'est notamment le cas de la semaine en 4 jours ou de 4 jours qui peut constituer une modalité d'accord de réduction du temps de travail, comme une modalité d'aménagement du temps de travail, consistant à répartir les horaires non sur 5 mais sur 4 jours. Il n'y a pas dans le code du travail de disposition spécifique portant sur cette forme de réduction et d'aménagement du temps de travail. Il revient ainsi aux négociateurs dans l'entreprise de trouver dans l'ensemble des dispositions légales qui leur permettent de déroger aux règles la possibilité d'inscrire une semaine de ou en 4 jours à leur agenda.

En matière de temps de travail, plusieurs régimes de dérogations sont prévus, soit parce que le législateur a ouvert au champ de la négociation collective des possibilités de déroger, soit sur décision de l'administration. Sur demande de l'employeur, une autorisation de l'autorité administrative permet de déroger à certaines dispositions du code du travail

pour certains motifs. De plus, il existe des dérogations au repos dominical, de droit ou sur autorisation administrative, qui ne doivent néanmoins pas faire obstacle à la règle du repos hebdomadaire d'une durée minimale de trente-cinq heures consécutives.

Alors que le dépassement de la durée légale du travail a longtemps nécessité une autorisation administrative dès la première heure de dépassement, cette autorisation a été repoussée en 1982, pour ne s'appliquer que dans le cas où l'employeur dépassait une enveloppe annuelle d'heures supplémentaires dont il pouvait disposer sur simple information des instances représentatives du personnel (IRP). La loi portant rénovation de la démocratie sociale du 13 août 2008 a supprimé l'autorisation administrative et a prévu que la négociation fixe le contingent négocié d'heures supplémentaires, utilisables sur consultation annuelle des IRP. En l'absence d'accord ou de convention, la fixation des heures supplémentaires est libre. Les accords négociés ont permis à certains secteurs d'atteindre un niveau d'horaires conventionnels de 39 heures.

Les dérogations conventionnelles peuvent porter sur la durée de travail quotidienne maximum, sans que celle-ci puisse excéder 12 heures, ou sur la règle du maximum de 44 heures hebdomadaires en moyenne, sur une période de 12 semaines consécutives, pour porter cette durée jusqu'à 46 heures. La loi est venue amplifier les dérogations en modifiant l'article 3121-41 du code du travail laissant à l'accord d'entreprise ou à l'accord d'établissement ou à défaut, à l'accord de branche de pouvoir définir les modalités d'aménagement du temps de travail et d'organiser la répartition de la durée du travail sur une période supérieure à la semaine.

Les dérogations aux règles du temps de travail hebdomadaires se sont



fortement développées dans le cadre de l'annualisation du temps de travail<sup>60</sup> pour permettre le cas échéant de dépasser les durées maximales moyennes quotidiennes ou hebdomadaires sur quelques périodes dans l'année ou des conventions de mesure du temps de travail en forfait jours. Toutefois, une telle annualisation nécessite un accord collectif, portant notamment sur la période de référence, qui ne peut excéder trois ans, et sur les conditions et délais de prévenance des salariés en cas de changement de durées ou d'horaires de travail. Ces accords, renouvelables par tacite reconduction, prévoient très rarement l'évaluation des effets de cette organisation des temps de travail sur l'articulation des temps de vie.

En outre, justifiées par les variations de l'activité économique ou par des nécessités d'organisation du travail, de telles mesures ne sauraient aller jusqu'à la remise en cause des durées maximales légales ou conventionnelles. C'est aussi dans le cadre d'accord d'annualisation du temps de travail, que les salariés couverts par de tels accords ont pu profiter d'une durée légale moyenne hebdomadaire ramenée de 39 heures (hors RTT) à 35 heures, par attribution des journées de réduction de temps de travail (JRTT).

Le code du travail ne prévoit,

pour toutes les dérogations susmentionnées, un mécanisme d'autorisation administrative que lorsqu'il n'existe pas d'accord collectif permettant d'accéder à une dérogation ou à un mode d'aménagement du temps de travail. La règle selon laquelle le silence vaut acceptation après un délai de 30 jours permet aux employeurs d'obtenir une décision implicite d'accord, sans que l'inspection du travail n'ait à motiver cette décision<sup>61</sup>.

Les possibilités ouvertes d'aménagement et de réduction du temps de travail permettant de déroger aux règles du code du travail sont donc nombreuses et offrent des marges de manœuvres sécurisées pour l'employeur, mais aussi pour les salariés dès lors qu'elles reposent sur une responsabilisation importante de la négociation d'entreprise.

Cette évolution a accompagné celle d'un paysage très diversifié de l'organisation des temps de travail, assez éloigné de l'image d'une semaine de 35 heures « standard » sur des journées de 7h à horaires fixes. Dans le public comme dans le privé, certaines activités fonctionnent avec des horaires qui dépassent la durée maximale quotidienne de 10 heures en raison des contraintes du service, en particulier dans le service public. Les dérogations au travail le

<sup>60</sup> Les accords sur le temps de travail demeurent un sujet important de négociation collective après les thèmes de la participation et de l'intéressement, de la rémunération et des primes, il constitue le 3<sup>e</sup> thème le plus négocié. En 2022, le thème de l'aménagement du temps de travail qui comporte les sujets de la modulation, de l'annualisation et des cycles avait enregistré 9100 accords sur les 17 290 accords signés.

<sup>61</sup> Cette règle a été prévue par la loi 2013-1005 du 12 novembre 2013 habilitant le Gouvernement à simplifier les relations entre l'administration et les citoyens. Des dispositions réglementaires ont fixé le délai du silence vaut acceptation à 30, voire à 15 jours.

dimanche ont conduit à la possibilité de nouvelles répartitions hebdomadaires du temps de travail, parfois de façon roulante, dans les commerces concernés, mais avec un risque de voir les temps de repos de plus en plus désynchronisés de la vie sociale ou de famille.

Par ailleurs, sur un autre critère comme celui des congés et journées de RTT, dont le nombre résulte du calcul d'un temps de travail annualisé, les avantages du passage aux 35 heures ont été très variés selon les catégories. Mécaniquement, les congés et RTT ont permis en moyenne d'accéder à un niveau de 33 jours ouvrés de congés annuels au lieu des 25 jours ouvrés de congés payés pour une année pleine travaillée. Dans le privé, les différentes catégories socio-professionnelles ont profité à des degrés variables des possibilités qui ont été ouvertes avec la réduction du temps de travail à 35 heures : les cadres et professions intermédiaires ont pu gagner des jours de congés et de RTT (respectivement 33 jours), ce dont les employés (avec 29 jours) et les ouvriers qualifiés (avec 27 jours), et moins encore les employés et ouvriers non qualifiés (avec 26 jours), ont bénéficié à un moindre degré. Cette différence est nettement moins forte dans le champ de l'emploi public, où l'ensemble des catégories ont profité des avantages de la RTT avec le passage aux 35 heures : en moyenne, les agents de la fonction publique ont ainsi pu atteindre 45 jours de congés et RTT<sup>62</sup>.

\*  
\*       \*

Le tableau des règles du temps de travail salarié présente des situations professionnelles hétérogènes selon les entreprises, les métiers et les secteurs d'activité et selon les contraintes de continuité du service ou de la production. La négociation sur l'organisation des temps de travail a sans doute accompagné une tendance à l'augmentation des horaires variables d'un jour à l'autre dans la semaine, que cela procède de la capacité de l'employeur à moduler les horaires ou de la demande des salariés de choisir parmi des horaires à la carte ou de fixer librement leurs horaires<sup>63</sup>.

Cette évolution doit être considérée avec prudence, car les horaires de travail restent en principe collectifs, ne serait-ce que pour assurer la synchronicité des activités indispensables à la coordination interne aux entreprises et administrations. Le code du travail prévoit d'ailleurs que les horaires collectifs doivent être affichés<sup>64</sup>. Jusqu'en 2019, selon l'enquête condition de travail, les horaires collectifs fixes quotidiens demeuraient la norme pour la plupart des salariés, y compris pour les cadres hors forfait jours<sup>65</sup>.

Plusieurs dispositifs contribuent néanmoins à répondre au besoin d'individualisation des horaires. Les « horaires individualisés », permettant dans le cadre de plages horaires de démarrer entre 8 heures et 10 heures du matin son activité et de la finir entre 17 heures et 19 heures, sont de plus en plus fréquents. En outre, l'augmentation de la part des salariés en forfait jours,

62 DARES Analyses, août 2017, n° 54, « Les congés payés et jours de RTT : quel lien avec l'organisation du travail » 2017-054.indd (travail-emploi.gouv.fr).

63 « Les horaires de travail sont moins réguliers et plus diversifiés », Premières Synthèses, 28 août 1993.

64 L. 3161-1 du code du travail.

65 « Les salariés au forfait annuel en jours : une durée du travail et une rémunération plus importante », DARES Analyses, n° 48, juillet 2015.

en particulier combinée au recours plus massif au télétravail depuis la pandémie, ont accru les possibilités données à chacun de répartir ses horaires dans la semaine et dans la journée. Ces évolutions correspondent sans doute à des besoins de conciliation légitimes. Face à un risque de désynchronisation des activités des collectifs de travail, le dialogue social et professionnel a ici toute sa place y compris pour éviter une répartition inéquitable de la charge de travail et des droits de chacun. D'ailleurs, la mise en place d'horaires individualisés constitue un des rares cas où la consultation du Comité social et économique (CSE) se matérialise par un droit de véto<sup>66</sup>.

Toutefois, les salariés qui travaillent dans des entreprises où la représentation des personnels est faiblement instituée ne bénéficient pas de ce même pouvoir de négociation dans l'entreprise et doivent compter sur la discussion qui se noue au niveau de la branche professionnelle. On peut aussi s'interroger sur la situation des salariés précaires, et notamment, ceux en contrats courts, dont les droits à congés sont plus faibles et qui ne bénéficient pas de journées de réduction du temps de travail.

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, l'aménagement du temps de travail peut être négocié avec un représentant du personnel ou directement proposé aux salariés mais validé par un référendum d'entreprise ou par une décision unilatérale, après information au comité social économique (CSE),

s'il existe. Dans les entreprises de moins de 20 salariés sans CSE, les discussions peuvent, à défaut, se faire avec un salarié mandaté à la majorité des deux tiers du personnel.

En outre, certaines catégories de salariés ont aussi des droits liés à leur situation personnelle : aménagement des temps de travail pour les personnes en situation de handicap ou congés spécifiques pour les aidants et les parents de jeunes enfants.

### 1.3 LES CONGÉS POUR LES AIDANTS ET LES PARENTS : UNE NÉCESSITÉ POUR L'ARTICULATION DES TEMPS DE VIE

En soutien des personnes professionnellement actives qui doivent faire face à des contraintes associées à des moments de l'existence ou à des circonstances particulières, il existe deux grandes catégories de congés : d'une part, ceux visant à soutenir les aidants de proches malades ou handicapés et d'autre part, ceux liés à la parentalité. Une annexe détaille les différents types de congés légaux prévus dans ces situations.

Sans pouvoir faire dans le cadre de cet avis une évaluation exhaustive de ces dispositifs, il apparaît que ces congés sont peu lisibles, complexes et peu adaptés à certaines évolutions de la société. Par exemple, la durée du congé parental d'éducation est ouverte par le code du travail pour une durée plus longue que la durée de son indemnisation forfaitaire. Celle-ci est distincte de toute référence à des indemnités

<sup>66</sup> Art. L. 3121-48 du code du travail.

journalières.

En outre, le soutien financier apporté aux travailleurs recourant aux congés légaux des proches aidants ou liés à la parentalité dépend pour partie des indemnisations prévues par le code de la sécurité sociale et des aides complémentaires mises en place par les partenaires sociaux dans le cadre des dispositions prévues par le code du travail.

La prise en charge par les employeurs est évidemment très inégale selon les secteurs et les entreprises, ce qui renforce les inégalités entre salariés. Certains employeurs font le choix d'assurer un maintien de rémunération nette pour les salariés bénéficiaires d'un congé de proche aidant, de présence parentale ou de solidarité familiale<sup>67</sup>. Cette indemnisation journalière se fait par subrogation, dès lors qu'elle est prise en charge par les organismes de sécurité sociale.

Si l'on s'en tient aux dispositions légales, la compensation forfaitaire prévue par le code de la sécurité sociale pour les proches aidants et les parents d'enfants malades ne compense que très partiellement, dans la plupart des cas, la perte des revenus du travail, le préjudice porté à la carrière ainsi que la minoration des droits à la retraite. Le congé parental, ouvert aux parents pour se consacrer au jeune enfant jusqu'à son troisième anniversaire a le même type de conséquences. En dépit des quelques améliorations dont il a fait l'objet en matière de garanties de retour à l'emploi, il reste majoritairement utilisé par des femmes dont les niveaux de rémunération sont bas et reste peu attractif pour les familles de classes

moyennes. Selon l'INSEE, en 2013, suite à la naissance, 47 % des mères titulaires d'un diplôme de niveau CAP-BEP ou inférieur ont interrompu leur activité ; ce n'est le cas que de 29 % des mères titulaires d'un diplôme de niveau supérieur à Bac + 2. De même, les employées et les ouvrières ont plus souvent interrompu leur activité que les cadres<sup>68</sup>. Ce type de congé a souvent été critiqué pour, de facto, inciter les femmes les moins bien rémunérées à se retirer du marché du travail et les conduire à assumer seules des tâches familiales et domestiques souvent très lourdes. Les congés de maternité et de paternité ont pour objectif de protéger la santé de la mère et de l'enfant, et de faciliter la construction du lien d'attachement. Les indemnités journalières versées par la CPAM et prises en charge financièrement par la branche famille sont plus importantes car les indemnités journalières correspondent à 50 % du salaire mais sont plafonnées à 1,8 fois le Smic. Néanmoins, l'indemnisation forfaitaire des congés parentaux d'éducation est moins favorable que celle des congés maternité et paternité.

Le projet de réforme précité qui envisage la fusion du congé parental d'éducation avec les congés de maternité et de paternité dans un nouveau dispositif viserait à gommer le caractère discriminant du congé parental. Le nouveau congé serait plus court (six mois au lieu de trois ans) mais mieux rémunéré (à hauteur de 50 % du salaire d'activité, potentiellement pris par les deux parents).

Toutefois, les hypothèses sur le congé de naissance sont loin d'être stabilisées. La ministre a récemment déclaré que les congés liés à la naissance ne

67 Comme l'a expliqué le représentant de l'UCANSS lors de son audition.

68 Rapport IGAS avril 2019- mission d'évaluation du congé parental d'éducation et de la PréParE.

remplaceraient pas les congés de paternité et de maternité, mais viendraient s'y rajouter<sup>69</sup>.

## **2. Dans le public : règles légales et nouvelles marges de manœuvre conventionnelle**

Dans le champ de l'emploi public où le régime des 35 heures et des différents types de congés s'appliquent également, les règles relatives au temps de travail sont souvent de source réglementaire en raison des contraintes de continuité du service public, qui justifient aussi en grande partie des règles du temps de travail spécifiques et de fortes sujétions pour les agents. Celles relatives aux astreintes et aux horaires de travail sont prévues par des dispositions réglementaires propres à certains corps de fonctionnaires. Il n'existe pas de négociation sur la durée du temps de travail du type de celle qu'on connaît dans le privé.

Le champ de l'emploi public n'exclut cependant pas toute possibilité de négociation collective. Certes, les règles de la négociation prévues au code du travail ne s'y appliquent pas. Ce sont des textes réglementaires de droit public qui renvoient, le cas échéant, au code du travail et qui s'appliquent après consultations des organisations représentatives du

personnel.

Toutefois, la récente loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 a prévu la conclusion d'accords majoritaires susceptibles de produire des effets juridiques en rendant opposable des accords de méthode, la possibilité de conclure des accords d'agenda social ou encore le droit d'initiative syndicale pour ouvrir une négociation<sup>70</sup>. Une audition du Centre hospitalier de Roubaix a montré comment un accord de méthode avait permis de conduire une négociation portant sur la gestion du temps de travail ayant abouti à un accord local majoritaire. L'accord prévoyait de laisser le choix aux équipes d'un passage d'équipes de travail en 12 heures par le biais d'une expérimentation, puis d'un vote final recueillant au minimum 80 % des suffrages exprimés<sup>71</sup>.

Par ailleurs, certains personnels de direction ainsi que les agents n'appartenant pas à cette catégorie, mais dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice de leurs responsabilités, voient leur temps de travail décompté non en heures mais en jours. Cela a conduit à des dispositions aboutissant au

69 Déclaration de la ministre déléguée chargée de l'enfance, de la jeunesse et des familles le 6 mars 2024 devant la commission des Affaires sociales du Sénat : « Quant au congé de naissance, il a vocation à combler les lacunes de la PreParE, dont toutes les familles ne peuvent pas bénéficier. Compte tenu du coût de la vie, tout le monde ne peut pas profiter de ce temps, qui est pourtant nécessaire à la construction affective de l'enfant. Le congé de naissance sera mieux rémunéré. Sa durée est en cours de discussion. Il ne remplacera pas les congés de paternité et de maternité, il viendra s'y ajouter. J'ajoute que nous tenons à préserver le libre choix entre PreParE et congé de naissance, dont les possibilités de répartition entre les parents doivent encore être précisées ; les concertations se poursuivent. »

70 Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

71 Audition de Jérôme Couvreur, directeur des ressources humaines du centre hospitalier de Roubaix, 22 novembre 2023.

dépassement de la règle des 48 heures relevées comme incompatibles avec la législation de l'UE par la commission européenne, d'où la modification des arrêtés en vigueur<sup>72</sup>.

Sans qu'il soit possible de traiter dans

le cadre de cet avis tous les corps de fonctionnaires soumis à de telles sujétions, la situation des personnels hospitaliers et des fonctionnaires de police est significative.

## L'EXEMPLE DE LA POLICE NATIONALE

L'organisation des temps de travail de la police nationale est fixée par voie réglementaire<sup>73</sup>.

Le règlement distingue deux régimes : un premier régime hebdomadaire, qui concerne les administratifs, les officiers de renseignement et les agents de police judiciaire qui ne travaillent que de jour (8h 10 de vacation du lundi au vendredi, auxquelles s'ajoutent des jours d'astreinte – *a minima* une fois par mois le week-end) ; et un second régime dit cyclique pour les unités de roulement, lui-même organisé suivant plusieurs formules. La nécessité de maintenir la continuité du service public de jour comme de nuit, les jours fériés et les week-ends, justifie aussi l'organisation de ce régime cyclique de travail pour la part des effectifs qui assure la présence policière sur le terrain comme dans les permanences des commissariats.

À l'instar de l'hôpital, il est intéressant de relever que divers cycles de travail ont été expérimentés et que les préférences des agents, comme les évaluations, ont conduit à des formules qui conduisent à concentrer les durées de travail quotidiennes sur un nombre plus limité de journées dans la semaine, tout en préservant le nombre de week-ends garantis. Ainsi, à une formule qui prévoyait des vacations de quatre jours d'une durée de 8h 10 et deux jours de repos (le 4/2), mais qui ne laissait qu'un week-end sur six, a été préférée une formule prévoyant un cycle de travail sur 14 jours, avec des journées de 11h 08 ou de 12h 08, permettant d'alterner des semaines de deux ou trois jours travaillés et deux ou trois jours de repos, et de laisser libre un week-end sur deux (le 2.2.3).

Comme l'hôpital public, la Police nationale est un gros employeur de travailleurs de nuit, mais elle s'en distingue car les brigades de nuit sont constituées par des personnels qui ont fait le choix de ne travailler que la nuit, les « nuiteux ».

72 Instruction n° DGOS/RH4 du 31 mars 2014 relative à la mise en œuvre de l'arrêté du 8 novembre 2013 modifiant l'arrêté du 30 avril 2003 relatif à l'organisation et à l'indemnisation de la continuité des soins.

73 Arrêté du 5 septembre 2019 portant sur l'organisation relative au temps de travail dans les services de la Police nationale - APORTT).

L'équilibre entre contraintes de gestion du service et objectifs de protection de la santé des policiers est là aussi au centre des débats. L'organisation du service en cycles binaires (nuit/jour) et sur des amplitudes horaires plus longues peut conduire à des journées (ou des nuits) plus denses et plus pénibles, nécessitant des temps de repos plus fréquents mais aussi permettant plus de temps de repos synchronisés avec la vie de famille (les week-ends). Pour le gestionnaire, le 2.2.3 nécessite finalement moins d'effectifs et est donc moins coûteux<sup>74</sup>.

Les évaluations conduites par l'Inspection générale de la police nationale (IGPN) insistent sur l'enjeu de cohésion des forces de police que représentent les modalités choisies de gestion des horaires. Les différences trop fortes de traitement entre les services concernant le temps de travail peuvent être mal vécues. Les agents du « régime hebdomadaire », dont les journées de travail dépassent souvent les horaires prévus (8 h 10 mn) ne bénéficient pas du décompte de ce temps de travail effectif qui ne donne pas lieu au paiement d'heures supplémentaires. La demande de ces agents est également de pouvoir étudier des modalités de travail sur une semaine en 4 jours ou 4 jours et demi, ce que les régimes 4/2 ou 2/2/3 peuvent aussi permettre d'organiser. Globalement, l'insuffisance des récupérations et le cumul d'astreintes avec le service hebdomadaire conduisent à de longues périodes travaillées sans interruption, ce qui contribue à un taux d'absentéisme élevé en raison de nombreux arrêts de travail.

<sup>74</sup> Entretien des rapporteurs avec Dominique Ledourneur, secrétaire national unité SGP Police FO et Alain Pissard, SGP FO, 9 janvier 2024. Cf. également IGPN, Évaluation des expérimentations du cycle horaire de travail binaire en vacation de 12h 08 et de 11h 08.

## L'EXEMPLE DE L'HÔPITAL PUBLIC

À l'hôpital, les contraintes d'un travail posté s'exerçant de nuit comme de jour imposent d'organiser le roulement des équipes de personnels soignants sur des plages horaires potentiellement très longues. Les trois fois douze heures par semaine sont parfois préférées aux quatre fois neuf heures, dès lors qu'elles offrent l'avantage de dégager des journées de repos en plus grand nombre dans la semaine. Elles permettent aussi à l'employeur de passer à l'organisation d'un service en deux équipes au lieu de trois pour couvrir une journée de 24 heures.

Le décret relatif au temps de travail et à l'organisation du travail dans la fonction publique hospitalière<sup>75</sup> dispose qu'« en cas de travail continu, la durée quotidienne de travail ne peut excéder 9 heures pour les équipes de jour, 10 heures pour les équipes de nuit. Toutefois lorsque les contraintes de continuité du service public l'exigent en permanence, le chef d'établissement peut, après avis du comité social d'établissement, ou du comité social, déroger à la durée quotidienne du travail fixée pour les agents en travail continu, sans que l'amplitude de la journée de travail ne puisse dépasser 12 heures. » La modalité d'organisation du travail en équipe de 12 heures prévue « lorsque les contraintes du service public l'exigent en permanence » devient une modalité de plus en plus fréquente d'une telle organisation du travail en équipe.

Les gestionnaires RH comme les représentants du personnel soulignent les risques d'une telle organisation pour la santé et la sécurité au travail, malgré l'intérêt que cela peut représenter en termes de possibilité de récupération lors de journées de repos supplémentaires<sup>76</sup>. Les expériences observées montrent que le cadre réglementaire autorise aujourd'hui la recherche d'équilibre entre l'autonomie des équipes dans les modalités d'organisation des horaires et les garanties nécessaires à la santé et la sécurité au travail. Il s'inscrit néanmoins dans un contexte problématique de faible attractivité des métiers.

Les cas de la Police nationale et de l'hôpital public montrent que les enjeux d'articulation des temps de travail et de vie personnelle sont, sur le terrain, pris en compte pour organiser les services au plus près des besoins et tenter de maintenir l'attractivité d'une profession, dont la pénibilité est inhérente aux missions qu'elle conduit. La question du bon équilibre entre temps quotidien et temps de repos et la possibilité d'une vie personnelle le week-end reste cependant centrale dans tous ces débats. S'agissant

du travail de nuit, le district de police de Verdun a, par exemple, expérimenté des formules faisant alterner les personnels en brigade de nuit et en brigade de jour.

<sup>75</sup> Décret n° 2002-9 du 4 janvier 2002 relatif au temps de travail et à l'organisation du travail dans les établissements hospitaliers.

<sup>76</sup> Table-ronde employeur - syndicats représentatifs du secteur public hospitalier, 22 novembre 2023.



## D. Entre temps libre et temps de travail, des zones grises

Les zones grises qui existent entre le temps libre et le temps de travail sont soit liées à des situations de travail qui posent différemment la question de la distinction entre temps libre et temps de travail, soit aux difficultés juridiques posées par la définition actuelle du temps libre. Dans chacun des cas, elles sont susceptibles de compliquer une bonne articulation des temps de vie.

### 1. La fin de l'unité de lieu, de temps et d'action au travail, travail nomade et travail hybride

L'organisation des activités professionnelles de chacun est aujourd'hui profondément bouleversée par l'usage des technologies de l'information et des communications, le recours à la sous-traitance pour de nombreuses fonctions, la recherche d'économie de coûts fixes et de la réduction des gaz à effet de serre (GES). Le télétravail est souvent présenté comme une solution pour réduire les mobilités individuelles, même si le bilan carbone des infrastructures et outils nécessaires au télétravail fait débat. Il répond en tous cas aussi à des aspirations individuelles. Selon la DARES, seulement 4 % des salariés étaient en télétravail en 2019<sup>77</sup>. En raison des mesures sanitaires, cette part a atteint le pic de 27 % en janvier 2021, pour ensuite descendre et se situer autour de 22 %<sup>78</sup> en moyenne sur l'ensemble

de l'année 2021. Il convient de noter par ailleurs que 20 % des salariés avaient déclaré souhaiter télétravailler régulièrement, une fois la crise sanitaire passée.

Ce taux demeure néanmoins très inégal selon les métiers et les activités, en fonction des nécessités de la production ou du service. Mais alors qu'avant la pandémie, le télétravail régulier ne semblait concerner que les cadres dans une proportion significative (11,1 % des cadres selon l'enquête Sumer 2017, DARES-DGT-DGAFP, Sumer 2017), il s'est étendu à d'autres catégories pendant la pandémie. Les enquêtes statistiques nationales sur les conditions de travail post-covid sont à venir. Mais le risque pandémique a concerné toutes les professions, qui ont dû s'interroger sur la possibilité d'aménager les postes de travail, soit par des moyens de protection, soit en rendant possible le télétravail. Ainsi, le télétravail s'est aussi étendu à tous types d'entreprises, grandes et petites. 18,6 % des salariés des très petites entreprises du secteur privé non agricole travaillent dans une entreprise ayant mis en place le télétravail, en 2021. En résumé, le télétravail qui demeurait une pratique occasionnelle avant la pandémie, même s'il s'était développé dans certaines catégories de la population active, est devenu une pratique plus

77 « Télétravail durant la crise sanitaire. Quelles pratiques en janvier 2021, Quels impacts sur le travail et la santé ? », DARES Analyses, n° 9, 10 février 2022. Le mois de janvier a été choisi comme période de référence, pour illustrer le volume de télétravail régulier dans une phase de confinement.  
78 En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé, Insee Focus 263.

courante et plus répandue, toujours plus marquée chez les travailleurs salariés autonomes et qualifiés ou chez les travailleurs indépendants<sup>79</sup>.

Le télétravail peut s'inscrire dans une volonté de réduction des coûts immobiliers. L'espace de travail peut être réaménagé et le nombre de mètres carrés par salarié revu à la baisse. Le télétravail ouvre sur la possibilité de programmer plus de rotations de salariés sur un même bureau. L'open space et le flex-office ont été promus comme des modalités d'organisation du travail nouvelles permettant de flexibiliser l'utilisation des espaces et de se déterritorialiser, en particulier dans une société plus tertiarisée où les salariés doivent traiter des flux d'information, plus que de la matière. Les salariés en open space ont aussi plus souvent recours au télétravail. Les salariés en open space sont plus nombreux à télétravailler : 22 % d'entre eux, contre 18 % des salariés en bureau classique. Parmi les cadres, les plus concernés par le télétravail, l'écart est encore plus marqué : 38 % de ceux exerçant en open space télétravaillent (contre 26 %)<sup>80</sup>.

Les organisations de travail qui ne fournissent pas de lieux fixes personnalisés à leurs salariés pour qu'ils puissent y exécuter les tâches prescrites ne concernent pas que les cadres. Les personnels travaillant dans les services aux particuliers ou aux entreprises, les commerciaux et les indépendants doivent souvent se déplacer vers leurs

clients. Si une telle organisation du travail peut conduire à diminuer les coûts fixes d'un bureau pour un employeur ou un donneur d'ordre, elle impose aux salariés concernés ou travailleurs indépendants une plus grande souplesse d'adaptation aux besoins des clients dans leur vie quotidienne. Cela pose, en outre, la question de l'imputation du coût des déplacements domicile-travail<sup>81</sup> induits dans le temps de travail effectif pour les salariés ou de leur tarification au client pour les indépendants, cela d'autant plus que la distance entre les logements et le lieu de travail augmente<sup>82</sup>.

La conséquence de ces transformations est que le lieu de production et la présence sur celui-ci déterminent de moins en moins souvent le temps où le salarié est à la disposition de l'employeur. Alors que le passage de la porte de l'usine ou du bureau, souvent matérialisé par une pointeuse, permettait de décompter le temps effectif de travail de façon simple, la porosité entre le temps de travail se déroulant dans les locaux de l'employeur et le temps se déroulant dans l'espace privé du salarié est de plus en plus forte. Cette situation modifie l'exercice de la relation de supervision, qui, parfois, avec la généralisation des nouveaux outils numériques, se faisait déjà de moins en moins directement. Le télétravail renforce encore plus ce virage et réduit davantage les occasions d'échanges en face à face entre les salariés et leurs responsables. Enfin, la notion d'une communauté d'action conduite sous l'autorité d'une

79 Si l'on décompte la pratique du télétravail en y intégrant à la fois la pratique occasionnelle et la pratique régulière, les taux de télétravail sont beaucoup plus élevés. Selon Malakoff Humanis, la part des salariés français travaillant à distance occasionnellement ou régulièrement atteint aujourd'hui 36 %.

80 « Quels salariés exercent en open space ? », DARES Analyses, n° 66, décembre 2023. Source : enquête condition de travail.

81 Celui-ci est compté comme du temps de travail effectif lorsqu'il s'effectue entre deux clients. Mais il ne l'était pas jusqu'il y a peu entre le lieu de domicile et le lieu de la première intervention chez un client. Cour de cass.

82 Durée moyenne d'un déplacement domicile-travail en 2020 | L'Observatoire des Territoires (observatoire-des-territoires.gouv.fr).

ligne hiérarchique est remise en cause. Les méthodes de management des entreprises dites « libérées » et le fonctionnement des entreprises en réseau permettent de penser à une définition du travail qui donnerait plus de liberté et de marges de création aux membres de l'organisation. Parmi ces libertés, la possibilité de gérer son planning comme on l'entend, de travailler seul ou en équipe, à l'intérieur ou en dehors des murs de l'organisation autorise, dans une certaine mesure, à penser les gestes de son travail de façon moins synchrone avec celui du reste du collectif. Par exemple, étant plus autonomes, les salariés auront moins souvent à rendre des comptes dans la journée ou dans la semaine. Les réunions de service peuvent être moins nombreuses sur le lieu de travail, dès lors que le réseau fonctionne pour s'informer par un mail ou un sms de l'état d'avancement d'un travail ou qu'une visioconférence peut s'organiser de façon plus souple. Le travail hybride ajoute à l'idée d'une certaine ubiquité du travail, celle de son a-synchronicité. On peut craindre que, en réalité, la liberté et l'autonomie promises par un modèle d'organisation du travail plus ouvert et moins hiérarchisant conduisent à transférer sur les salariés des tâches qui ne relèvent pas de leur responsabilité mais de celle de leur hiérarchie.

L'agence européenne des conditions de travail a constaté que le contexte de la pandémie et des confinements avait fortement accéléré l'adoption des pratiques de travail hybride, illustrée par un diagramme significatif qui interroge fortement la définition usuelle du temps de travail effectif. Dès lors qu'un travailleur n'a

pas besoin dans une séquence de travail de s'en référer à un supérieur ou à un collègue, son travail peut se situer indifféremment à la maison ou au bureau. Mais les techniques de communication peuvent le conduire à prolonger des réunions ou à envoyer des mails même tardivement, sans que la pression du travail ne cesse quand il rentre chez lui.

Dans ces limites, la durée du travail effectif est susceptible de se dilater dans une journée, en particulier si l'on considère qu'elle inclut indifféremment le temps à la disposition de l'employeur et le temps où on exerce ses fonctions.

Comment le travail hybride est-il comptabilisé dans le temps de travail effectif ? C'est le problème que posent les organisations alternatives innovantes du temps de travail.

## **2. Le temps libre n'est pas défini**

La notion de temps libre n'apparaît que négativement dans le code du travail. Cela constitue aujourd'hui sans doute plus qu'hier une difficulté d'articulation des temps, apparue à travers certains contentieux, sur le décompte d'heures de cadres au forfait jours dépassant la limite des 48 heures, par exemple. De même, le fait qu'un salarié puisse ne pas être joignable chez lui, pendant le télétravail, est une situation nouvelle par rapport à celle où le salarié exerce son travail à son poste et dans son service. Les plages horaires où le salarié est supposé être joignable sont de plus en plus souvent précisées dans l'accord d'entreprise qui organise le télétravail.

Pour les salariés, la durée effective

d'un travail qui a lieu dans un rapport de subordination implique d'être à la disposition de son employeur ou d'exécuter ses fonctions pour atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. Quand cela se mesure à la simple présence sur le lieu de travail et pendant les horaires collectifs, il n'y a pas de difficulté. Le temps libre est nettement distingué. Mais quand le temps effectif de travail est susceptible de s'étendre au-delà des horaires collectifs et du lieu de travail, lorsque le salarié est chez lui ou sous astreinte à l'extérieur, les difficultés apparaissent : comment, dans cette zone grise, atteindre une articulation sécurisée des temps de vie. D'une part, une exigence excessive de la part de l'employeur peut conduire à porter préjudice au temps libre, à la liberté de vaquer à ses occupations personnelles chez soi. D'autre part, le juge du travail demande souvent à l'employeur d'établir les horaires effectués et ce dernier doit ainsi connaître la charge de travail qui incombe à ses salariés.

Il est, néanmoins, remarquable que pour les promoteurs d'une définition légale de la durée effective du travail, l'intérêt d'une telle définition était en 1998 de reconnaître l'existence d'un temps libre des salariés pour le préserver. « Vaquer librement à ses occupations personnelles » était implicitement reconnu comme un droit du salarié<sup>83</sup>.

La jurisprudence a néanmoins interprété de manière très extensive les termes de la loi pour exclure du champ de la rémunération des heures où le salarié devait rester à la disposition de l'employeur tout en pouvant de manière très aléatoire vaquer à ses occupations personnelles, restreignant ainsi beaucoup le champ de la liberté concédée pendant

le temps exclu de la rémunération.

Ce problème de l'interprétation des termes « vaquer librement à ses occupations », qui se posait pour des catégories devant rester à la disposition des employeurs mais en dehors des horaires de travail ou des lieux de travail collectifs (exemple des camionneurs qui n'étaient pas considérés en temps de travail alors qu'ils devaient demeurer joignables), est désormais plus largement posé : un plus grand nombre de salariés peuvent travailler à distance. Chez soi, le temps consacré à ses occupations personnelles ne saurait faire l'objet d'un contrôle. En outre, un temps de travail effectif peut venir s'ajouter au temps d'une journée de travail au bureau ou à l'usine en échappant ainsi au contrôle de la durée effective du travail par l'employeur, dès lors que l'on est plus aisément joignable, voire susceptible de traiter des mails sous un régime de travail hybride.

Aujourd'hui, cette question est notamment posée lorsque des actifs souhaitent voire comptabiliser dans leur temps de travail effectif des opérations exécutées chez soi pour répondre aux directives de leur employeur, alors même qu'ils ne sont pas à proprement parler dans ce temps de la vie privée laissé à leur entière disposition.

La question d'un renforcement de la définition du temps libre, moins ouverte à interprétation, dans le code du travail est donc posée.

---

83 Audition d'Emmanuel Dockès, professeur de droit, Université Lyon 2, directeur de l'Institut d'études du travail de Lyon, 28 novembre 2023.

### 3. Les limites du forfait jours

Parmi les régimes dérogatoires soumis à accord collectif d'entreprise ou d'établissement, ou à défaut de branche, les forfaits jours prévoyant des modalités de calcul du temps de travail non en nombre d'heures par semaine mais en nombre de journées travaillées dans l'année doivent être signalés<sup>84</sup>. À défaut d'accord, aucune convention individuelle de forfait en jours ne peut être valablement conclue.

Or, la consultation publique du CESE a permis de recueillir un point de vue sur ces dispositifs, très courants parmi les cadres et qui tend à gagner d'autres catégories de salariés autonomes. Une nette majorité de répondants considère que la formule de forfait jours est défavorable à leur équilibre de vie personnelle/ professionnelle.

Pour 59 % des participants qui l'ont testé, le forfait jours n'améliore pas l'équilibre de vie personnelle/ professionnelle. Les raisons évoquées par les répondants ont principalement trait à la surcharge de travail et à des amplitudes horaires trop fortes. Le forfait jours est cependant apprécié par 41 % des répondants qui l'ont expérimenté dans la mesure où il permet une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail, une plus grande liberté dans la prise de congés, ainsi qu'une meilleure répartition de la charge de travail.

Les dispositions d'ordre public relatives aux forfaits jours sur

*l'année sont réservées « aux cadres qui disposent d'une autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps et dont la nature des fonctions ne les conduit pas à suivre un horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés ; ainsi qu'aux salariés dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées »<sup>85</sup>. Elles disposent également que « L'employeur s'assure régulièrement que la charge de travail du salarié est raisonnable et permet une bonne répartition de son temps de travail »<sup>86</sup>.*

Cette possibilité introduite par les lois Aubry sur les 35 heures dans le code du travail concernait en 2015, selon les statistiques de la DARES, 13,3 % des salariés et près d'un cadre sur deux (46,8 %). Pour ces salariés, la durée effective hebdomadaire en heures de travail s'élève à 44,6 heures, 46,6 heures chez les cadres, 40,3 heures chez les non-cadres. Cela se traduit par des salaires plus élevés de 5 % chez les cadres et de 36 % chez les non-cadres<sup>87</sup>. Mais, au regard des règles européennes relatives à la santé au travail, et notamment à la limite des heures hebdomadaires de travail à 48 heures, ce chiffre est élevé. Nombre de personnes peuvent dépasser les limites de la

84 Article L. 3121-63.

85 Article L. 3121-58.

86 Article L. 3121-61.

87 « Les salariés au forfait annuel en jours », DARES Analyses, n° 048, juillet 2015.

durée maximale du travail, en raison de la charge de travail qui leur est imposée en l'absence de mesure concrète de leur temps de travail en heures. Cela a conduit le Comité européen des droit sociaux du Conseil de l'Europe à considérer que le forfait jours était une violation de la Charte sociale européenne.

La justice française a précisé sa jurisprudence sur le sujet en rappelant plusieurs exigences et le principe suivant lequel « le droit à la santé et au repos est au nombre des exigences constitutionnelles »<sup>88</sup>. La jurisprudence encadrant les accords collectifs sur les forfaits jours impose désormais plusieurs conditions, en éclairant notamment les évolutions introduites par la loi sur leurs conditions de mise en œuvre : les accords collectifs doivent ainsi rappeler les règles sur les limitations maximales de durée du travail quotidien et hebdomadaire sous peine d'être privés d'effet et de rendre possible la demande de paiement des heures excédant les 35 heures en heures supplémentaires.

En outre, la Cour de cassation<sup>89</sup> fait un contrôle approfondi sur le suivi effectif et régulier de la charge de travail permettant à l'employeur de remédier en temps utile à une charge de travail éventuellement incompatible avec une durée raisonnable. Cette ligne jurisprudentielle est allée jusqu'à considérer nulle des conventions collectives de branche, au visa de la directive européenne et de la charte européenne des droits fondamentaux. La doctrine relève que les dispositions d'ordre public sur les forfaits jours se bornent à faire peser l'obligation d'un suivi effectif de la charge de travail dans le chef de l'employeur et non dans celui des négociateurs de branche.

#### **4. Le droit à la déconnexion : la nouvelle donne**

Le droit à la déconnexion ne fait l'objet d'aucune des dispositions relatives au télétravail dans le code du travail, qui est pourtant l'une des organisations alternatives de temps de travail qui se répand aujourd'hui le plus vite (cf. partie 2 du III). Il n'est mentionné qu'à l'article L. 2242-17 du code du travail comme un des objets de la négociation d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail. L'article dispose que de tels accords portent sur « *les modalités de plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que la vie personnelle et familiale...* ». Le droit à la déconnexion est relevé dans le bilan de la négociation collective comme un sujet d'accord plus fréquemment négocié ces dernières années.

Il est marquant aussi que certaines branches professionnelles négociant sur les conditions de travail s'en saisissent en en précisant les contours. Par exemple, les branches de commerces de gros, de l'habillement, de la mercerie, de la chaussure et du jouet ont décidé d'appliquer le droit à la déconnexion en dehors des heures de travail. En outre, la branche « bricolage et vente en détail en libre-service » définit le droit à la déconnexion comme le droit de ne pas être joignable sur une période de repos continue non interrompue pour des motifs liés à l'exécution du travail. Il ajoute que ce droit assure la possibilité de se couper temporairement des outils numériques

<sup>88</sup> Cass. soc. 29 juin 2011, n° 09-71107, 29 juin 2011.

<sup>89</sup> Marc Véricel, « Forfaits jours : suivi de la charge de travail », C. cass. (soc.), 21 septembre 2022, n° 21-15114 et 20-20.572 (publié au bulletin), RDT, p. 275, 2023 ; voir aussi C. cass. (soc.), 2 mars 2022 (publié au bulletin).

utilisés de manière professionnelle permettant d'être contactés dans un cadre professionnel. Le droit de ne pas répondre aux mails pendant les périodes de repos est ainsi sécurisé<sup>90</sup>.

Enfin, le droit à la déconnexion est une clause obligatoire des conventions collectives relatives aux forfaits jours<sup>91</sup>. Il s'exerce donc nécessairement pour les salariés de cette catégorie couverts par un accord.

La question du contrôle des horaires en télétravail est délicate et bute sur des questions de libertés individuelles et collectives, auxquelles l'employeur « ne peut porter de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché »<sup>92</sup>. Ainsi, si l'employeur peut contrôler l'activité des salariés en télétravail, il doit toujours justifier que les dispositifs mis en œuvre sont strictement proportionnés à l'objectif poursuivi et ne portent pas une atteinte excessive au respect des droits et libertés des salariés et, particulièrement, au droit au respect de leur vie privée<sup>93</sup>. Sont ainsi proscrits les procédés de surveillance particulièrement invasifs et de nature à caractériser une surveillance permanente, comme par exemple, la surveillance constante du salarié par des dispositifs audio ou vidéo, le partage permanent de l'écran, etc.

C'est dans ce cadre que le droit à la

déconnexion se justifie pleinement. Il demeure néanmoins à la main du salarié (« les modalités de plein exercice de son droit à la déconnexion »), lorsque des accords le prévoient, alors qu'il doit être aussi respecté par les employeurs.

Avec l'irruption massive du télétravail dans les organisations de travail, se pose la question des modalités d'accompagnement de ces nouveaux usages très appréciés par les salariés et qui posent des défis aux employeurs pour pouvoir les joindre et contrôler leur travail. À cet égard, l'ANI puis la loi ont prévu que les accords puissent déterminer « des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail ».

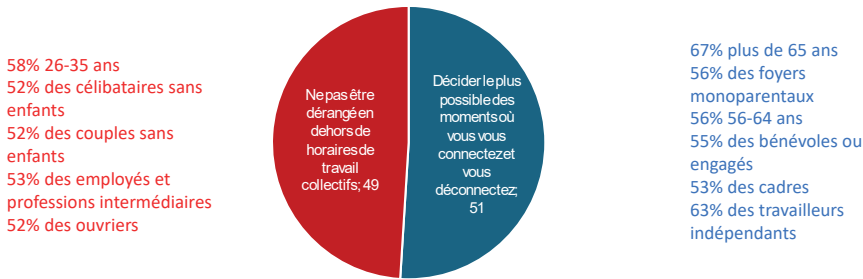
90 Bilan de la négociation collective, 2022, p. 337, édition 2023.

91 L. 3121-64 du code du travail.

92 L. 1121-1 du code du travail.

93 Cf. recommandation de la CNIL sur le télétravail, Les questions-réponses de la CNIL sur le télétravail | CNIL, 12 novembre 2020.

En matière de déconnexion (mail, téléphone, messagerie, ...), vous aspirez plutôt à :



La consultation publique ouverte par le CESE montre que les attentes des répondants en matière de droit à la déconnexion sont partagées.

Deux groupes, se distinguent : 49 % entendent ne pas être dérangés en dehors des horaires collectifs, 51 % préférant décider le plus possible des moments où se connecter et se déconnecter. Le droit à la déconnexion stricte en dehors des horaires collectifs ne s'affiche pas nettement comme une préférence collective. La souplesse qu'offre le télétravail dans, mais aussi en dehors des horaires collectifs, est plus particulièrement appréciée chez les bénévoles et engagés (55 %), ainsi que les familles monoparentales (56 %), c'est-à-dire des personnes dont le temps consacré à des activités autres que professionnelles est plus contraint. C'est aussi le cas des CSP dont l'autonomie au travail est plus grande (53 % des cadres, 63 % des travailleurs indépendants)

À l'inverse, 52 % des célibataires sans enfants et des couples sans enfants, ainsi que 58 % des 26-35 ans préfèrent ne pas être dérangés en dehors des horaires collectifs. 53 % des employés et des professions intermédiaires, ainsi que 52 % des ouvriers expriment la même préférence.

Source : CESE, consultation Équilibre de vie, 2023.

## 5. Les astreintes

De nombreux métiers connaissent, en dehors du temps de travail, des régimes d'astreinte. Ni temps de travail, ni temps libre, dans le code du travail français, l'astreinte n'est pas comptabilisée dans la définition légale du temps de travail effectif. Le code du travail la définit

comme « période pendant laquelle le salarié, sans être sur son lieu de travail et sans être à la disposition permanente et immédiate de l'employeur, doit être en mesure d'intervenir pour accomplir un travail »<sup>94</sup>. Dans une définition du temps de travail effectif demandant la réunion de trois critères pour comptabiliser

94 L. 3121-9 du code du travail.



le travail comme effectif (être à disposition de l'employeur, se conformer à ses directives, sans pouvoir vaquer à ses occupations personnelles), il est logique que cette définition de l'astreinte l'exclue de la définition du temps de travail. Le temps d'astreinte, hors durée d'intervention, est d'ailleurs comptabilisé dans les durées minimales de repos<sup>95</sup>.

Le droit de l'Union européenne connaît également des astreintes, mais les limite à des cas très particuliers où les astreintes doivent demeurer « douces » et s'exécuter en dehors du lieu de travail. Pour la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE), dès que des situations d'astreinte sont excessives au regard des contraintes imposées, elles doivent être regardées comme des situations de temps de travail. Ce n'est qu'à la condition que ces astreintes soient peu contraignantes que la jurisprudence de l'Union européenne considère qu'elles sont encore du temps de repos. La définition de l'UE définit clairement le temps de repos comme « toute période qui n'est pas du temps de travail ».

Or, la Cour de cassation peut requalifier du temps d'astreinte en temps de travail<sup>96</sup>. De plus, le comité européen des droits sociaux a, à plusieurs fois, émis des recommandations à l'adresse de la France en raison de sa définition trop large de l'astreinte<sup>97</sup>. Cependant, par un arrêt d'assemblée plénière, la Cour de cassation a refusé l'effet direct<sup>98</sup> de la définition de l'astreinte tel qu'il est entendu dans le droit de l'UE en droit français, ce qui contrevient à la définition en principe harmonisée des temps de repos et de temps de travail **entre** la Cour de cassation et la CJUE.

Les situations d'astreinte impliquent dans de nombreux cas des contraintes assez lourdes. Il en est ainsi notamment dans les métiers où il s'agit d'assurer la continuité d'un service ou d'une production. C'est d'ailleurs pour cela que le code du travail prévoit des compensations et un délai raisonnable de prévenance de la période d'astreinte. La tendance à la réduction de l'astreinte dans le droit européen peut conduire à une insécurité juridique pour les employeurs qui recourent à des personnels souvent employés sous astreintes alors que celles-ci ne sont, par définition, pas reconnues comme du temps de travail effectif.

95 L. 3121-10 du code du travail.

96 Cassation soc. 4 mai 1999, Dinoto, n° 96-43.037 P/

97 CEDS, 7 décembre 2004, n° 22/2003, 25 juin 2010, n°55/2009 et 56/2009 et 19 mai 2021, n° 149/201.

98 Audition d'Emmanuel Dochès, professeur de droit à l'Université Lyon 2, directeur de l'Institut d'études du travail de Lyon, 28 novembre 2023. Par effet direct horizontal, on entend qu'un particulier peut invoquer directement le droit de l'UE devant les juridictions nationales. Ass. Plén., 17 juillet 2019, avis n° 15012 et 15013 P, Cass. Soc. 11 mai 2022, 21-15247 P.

## 6. Le temps partiel subi

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle relève d'une problématique particulière pour les salariés en temps partiel subi, qui caractérise la réalité d'une société où le sous-emploi demeure structurel. Le temps dont disposent ces salariés, en dehors de leur obligation contractuelle, est sans doute libéré de toute obligation vis-à-vis d'un employeur mais, d'un point de vue existentiel, il ne peut être considéré comme du temps libre. S'il ne s'agit pas, d'un point de vue juridique, d'une zone grise, le sous-emploi constitue encore un défi à relever. La question de l'accès à l'emploi à temps plein ou de la reconnaissance de l'utilité de certaines activités non marchandes et non rémunérées est d'autant plus importante que le phénomène reste statistiquement significatif.

Le temps partiel concerne en 2022, 4,1 millions de personnes, soit 17,3 % des personnes selon l'INSEE, contre 19,7 % en 2014 (18,7 % pour le secteur public et 16,8 pour le secteur privé), au premier rang les femmes (26,7 %) contre moins d'un homme sur dix (7,5 %). Ce type d'emploi est plus fréquent dans les activités de nettoyage, de l'hébergement-restauration, de l'éducation, de la santé notamment de la branche maintien à domicile et de l'action sociale. Cette situation peut être subie par certains et choisie par d'autres. Des accords de branche peuvent fixer une norme minimale de temps de travail hebdomadaire, une disposition supplétive prévoyant un minimum de 24 heures hebdomadaires.

En 2022, 26,2 % des salariés à temps partiel déclaraient l'être principalement parce qu'ils n'avaient pas trouvé d'emploi à temps complet (données INSEE). Ce temps partiel subi est deux fois plus fréquent chez les ouvriers (36 % des

emplois à temps partiel sont concernés) que chez les cadres (18 %).

Les personnes avec un temps partiel « subi » cumulent des conditions d'emplois nettement moins favorables que les autres salariés : postes moins qualifiés, contrats plus précaires, plus forte récurrence du chômage, moindre accès à la formation, moindres rémunérations. L'enquête emploi de l'INSEE distingue trois types d'emplois à temps partiel :

- 30 % des emplois à temps partiel, dits « courts » (durées hebdomadaires réduites, souvent inférieures à 15 heures), cumulant des facteurs de précarité (contrat à durée déterminée, intérim ou saisonnier) ;
- 29 % des temps partiels qualifiés d'« atypiques », occupés par des salariés travaillant plus souvent le samedi, le dimanche, le soir ou encore la nuit de manière régulière ;
- 41 % des emplois à temps partiel qualifiés de « stables », en contrat à durée indéterminée (CDI), avec des durées hebdomadaires de travail majoritairement supérieures à 24 heures et peu d'horaires atypiques.

Si le temps partiel est explicitement défini l'article à L. 3123-1 du Code du travail, le temps partiel « subi » ne possède pas de réalité juridique. Il est statistiquement renseigné à travers l'enquête Emploi de l'INSEE par les personnes qui déclarent ne pas avoir la possibilité de travailler davantage faute d'avoir trouvé un emploi à temps plein. Celles qui occupent un emploi à temps partiel pour tout autre motif sont considérées comme étant en temps partiel « choisi ».

Cependant, les chiffres du temps partiel « choisi » ne rendent pas compte des contraintes liées, par exemple, aux difficultés de concilier vie familiale et vie professionnelle (coût des modes de garde ou de l'hébergement des personnes

âgées) qui conduisent à diminuer son temps de travail. Le « choix » se trouve souvent contraint par l'inégal partage des tâches domestiques et parentales mais aussi par l'insuffisance des dispositifs susceptibles de venir à l'appui de l'articulation des temps de vie.

Une étude de 2019 sur les effets du temps partiel sur la conciliation des temps sociaux des aidants montre que le temps partiel contribue à augmenter le temps d'aide de manière plus que proportionnelle au temps libéré sur le marché du travail. Cet accroissement du temps d'aide semble positif pour les aidants, qui sont moins nombreux à déclarer manquer de temps pour réaliser l'aide ou à devoir s'absenter du travail, par rapport aux aidants à temps plein. D'un autre côté, malgré une hausse du temps libre liée au temps partiel, ces aidants sont plus exposés au risque de voir leurs relations sociales se réduire ou se tendre par rapport aux aidants à temps plein<sup>99</sup>.

Enfin, il est important de rappeler que le travail à temps partiel subi pénalise les femmes à un double titre : il entraîne un ralentissement du déroulement de carrière et de l'évolution professionnelle des femmes ; les périodes travaillées à temps partiel subi peuvent se traduire, malgré les dispositions visant à en atténuer les effets, par un montant de pension plus faible au moment de la retraite ; on sait en effet que les femmes ont un montant de pension en moyenne inférieur de

40 % à celle des hommes.

Dix ans après l'entrée en vigueur de la loi relative à la sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 transposant l'ANI du 11 janvier 2013 encadrant l'usage du temps partiel (durée minimale hebdomadaire de travail à temps partiel à 24 heures, heures complémentaires...), le bilan de sa mise en œuvre est demandée par certaines organisations syndicales. La question de la réduction du temps partiel subi a été annoncée comme étant l'une des priorités du Haut conseil des rémunérations. Une des pistes avancées par le Gouvernement pour réduire le temps partiel subi est le recours aux groupements d'employeurs. Le CESE a traité ce sujet des groupements d'employeurs (GE) dans un avis de novembre 2018<sup>100</sup>. Il y invitait les branches professionnelles fortement utilisatrices de contrats courts et/ou à temps partiel à s'intéresser à ce dispositif avec une attention particulière portée à la qualité de vie et à l'articulation des temps.

<sup>99</sup> Effets du temps partiel sur la conciliation des temps sociaux des aidants, Anaïs Cheneau, *Économie & prévision* 2019/2, n° 216, pages 65 à 89.

<sup>100</sup> Les Groupements d'employeurs (rapporteur : Patrick Lenancker), avis du CESE, novembre 2018.

## 7. Le travail morcelé

Les personnes dont le travail est morcelé ont des contraintes temporelles d'une autre nature que celles qui déclarent « manquer de temps » pour mieux articuler leurs vies professionnelles et personnelles. Elles sont en effet plus soucieuses d'obtenir une meilleure maîtrise et une plus grande prévisibilité d'un temps libre qui, du fait leur situation professionnelle, n'est pas choisi et se résume souvent à un temps d'attente, inutilisable ou perdu. Ce temps « libre », compris entre une ou plusieurs interventions dans une même journée de travail, pendant lequel la personne n'est plus à la disposition de l'employeur et peut théoriquement « vaquer librement à ses occupations personnelles », reste dans une certaine mesure un temps contraint et constitue, à ce titre, une « zone grise ». Les fortes amplitudes horaires et coupures longues en milieu de journée auxquelles sont confrontés ces salariés de secteurs comme la santé, les services à la personne, les centres de tri de La Poste ou les services d'entretien sont très défavorables à l'équilibre des temps de vie et à la prise en compte de la vie familiale<sup>101</sup>.

Or, le morcellement de la journée de travail se combine souvent avec des horaires atypiques qui désignent les jours et horaires de travail non conventionnels, à savoir les horaires décalés dans la journée (le soir, la nuit, tôt le matin) et dans la semaine (le week-end) et qui concernent environ 30 % des salariés. L'essor de l'économie numérique et de

l'ubérisation, la demande accrue de service de soins aux personnes âgées, les changements dans les habitudes de vie et de consommation des Français alimentent cette tendance<sup>102</sup>.

Selon la DARES, en matière de temps de travail, les horaires atypiques peuvent se combiner avec d'autres formes de contraintes temporelles. Parmi ces dernières, les horaires irréguliers (variables d'un jour à l'autre), les journées discontinues (périodes de travail séparées d'au moins 3 heures), le travail de nuit et les horaires imprévisibles (connus un jour à l'avance ou moins) sont susceptibles d'affecter la santé et l'organisation familiale des salariés<sup>103</sup>. Les salariés qui pratiquent au moins un horaire atypique sont plus souvent contraints dans leur organisation quotidienne caractérisée notamment par des périodes de travail morcelées.<sup>104</sup>

En 2019, 35 % des salariés travaillant habituellement en horaires atypiques ont également des horaires variables (contre 24 % des autres salariés), 12 % ne connaissent pas leurs horaires de travail à l'avance (contre 8 % des autres salariés) et 9 % effectuent des journées de travail discontinues (contre 3 % des autres salariés). Ces organisations temporelles concernent principalement les travailleurs les moins qualifiés et les moins bien positionnés sur l'échelle sociale. Ce sont aussi ces catégories d'actifs qui rencontrent les plus grandes difficultés dans la conciliation des temps de vie. L'atypicité horaire pose la question de la capacité de ces travailleurs et

101 Auditions pour la CGT propreté de Tony Hautbois, secrétaire général de la Fédération nationale des Ports et Docks et Jamil Aït-Idit, responsable des entreprises de propreté ; pour le Groupe La Poste, Daniel Lahaye, secrétaire Sud PTT, 6 décembre 2023.

102 Anne Lambert, Laetitia Langlois, Horaires atypiques de travail : les femmes peu qualifiées de plus en plus exposées, Population et Sociétés, n° 599, avril 2022, étude INED 2022.

103 Bèque M., 2019, Conciliation difficile entre vie familiale et vie professionnelle. Quels sont les salariés les plus concernés ?, DARES analyses, n° 45.

104 Le travail en horaires atypiques en 2021, DARES, édition octobre 2022.

travailleuses à prendre en charge, dans de bonnes conditions, leur vie domestique et familiale<sup>105</sup>.

La situation des personnels chargés du nettoyage des bureaux dans les entreprises ou administrations illustre bien ce problème. Ces personnes sont en effet soumises à des horaires très contraignants, très tôt le matin, et en soirée, avec des coupures de durées variables, pour ne pas perturber le travail des entreprises ou administrations en journée. Pour remédier aux difficultés de recrutement et d'attractivité, améliorer les conditions de travail et favoriser

la conciliation des temps de vie de leur personnel, les entreprises du secteur de la propreté encouragent depuis plus de quinze ans le développement des interventions en journée et en continu<sup>106</sup>. Il s'agit, grâce à des actions de promotion et de simplification conduite par la branche, dans un cadre territorial, d'essayer de regrouper des heures sur des séquences plus longues. Cependant, cette démarche ne peut aboutir sans l'accord des donneurs d'ordre. Elle nécessite donc concertation et persuasion pour lever certains freins et préjugés.

---

105 Audition de Julie Landour, maîtresse de conférences à l'Université PSL Paris Dauphine, chercheuse à l'institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (IRISSO), 24 octobre 2023.

106 Audition de Christine Balnat, co-présidente de la commission sociale de la Fédération des entreprises de propreté, d'hygiène et services associés (FEP), Loys Guyonnet, délégué Influence et Politiques sociales de la FEP, et Katia Marembert, secrétaire générale du Fare Propreté, 28 novembre 2023.

## L'ACTION DE CERTAINES BRANCHES PROFESSIONNELLES EN FAVEUR DE LA LIMITATION DES HORAIRES ATYPIQUES : L'EXEMPLE DE LA CONFÉRENCE DE PROGRÈS DE LA FÉDÉRATION DES ENTREPRISES DE PROPRETÉ (FEP)

Selon la Fédération des entreprises de propreté (FEP), tout l'enjeu est d'impliquer le client sur la régularité des horaires et de lui faire accepter qu'une partie du nettoyage se prolonge pendant l'activité de l'entreprise dans de bonnes conditions (par exemple, concentrer dans la mesure du possible les activités bruyantes avant l'arrivée des salariés, assurer le respect de la confidentialité). La FEP a lancé pour changer la donne une « Conférence de progrès » réunissant les syndicats représentatifs de salariés de la branche, les employeurs, mais également les donneurs d'ordre.

L'articulation des temps partiels autour de plusieurs donneurs d'ordre est la piste que tente également de développer le secteur car si plusieurs entreprises acceptaient les prestations de nettoyage en journée, cela permettrait de gagner en continuité d'intervention, au bénéfice des salariés. Toutefois, certains salariés peuvent être réfractaires à la mise en place du travail en journée et en continu. Ce peut être le cas de salariés en situation de multi-emplois.

Le travail en continu ou en journée peine encore à se mettre en place dans le secteur public, où seulement 7 % des appels d'offre le mentionnaient en 2022 et ce, malgré le parrainage de la Conférence de Progrès par le Gouvernement en 2021. Le Premier ministre, lors de son discours de politique générale devant les députés le 30 janvier 2024, a affirmé vouloir que les salariés de la propreté qui le souhaitent puissent travailler sur les heures de bureau « comme tout le monde » pour éviter des trajets tôt le matin ou tard le soir.

Agir sur la fragmentation des horaires permet aussi de limiter le nombre de trajets quotidiens, de reconnaître ces travailleurs invisibles et surtout de réduire la part des contrats à temps partiel. Selon les données recueillies dans la branche de la propreté, 37 % des entreprises qui ont mis en place le travail en continu ont observé une baisse du turnover.

## 8. Le cas des salariés multi-employeurs

La pluriactivité regroupe diverses situations de cumul d'emplois. Elle renvoie à des situations d'emploi très diverses, salariées comme non salariées, et dessine des profils contrastés, d'où émergent deux situations aux différences très marquées. Être pluriactifs, c'est travailler pour plusieurs employeurs ou exercer plusieurs professions.

Selon les chiffres de l'INSEE, 2,4 millions de personnes exercent simultanément plusieurs emplois en France soit 8,4 % de l'emploi total. Parmi ces pluriactifs, deux sur trois sont exclusivement salariés, cumulant plusieurs emplois chez des employeurs différents (ils représentent 6 % des salariés à titre principal). Les autres sont à fois salariés et non-salariés : parmi les salariés à titre principal, 2,3 % ont également un emploi non salarié ; parmi les non-salariés à titre principal, 5,1 % exercent une activité salariée à titre secondaire. Quel que soit le secteur d'activité, les femmes sont plus fréquemment pluriactives que les hommes, notamment dans le secteur tertiaire non marchand (67 %). Les heures de travail que ces travailleurs consacrent à leurs professions supplémentaires s'ajoutent à des durées de travail déjà élevées et à des horaires atypiques.

Ce sont majoritairement des femmes exerçant des professions peu qualifiées. Elles subissent souvent un temps partiel contraint et la pluriactivité leur permet rarement

d'atteindre une durée du travail équivalente à un temps complet. Près de 50 % des pluriactifs déclarent être à temps partiel et ne pas avoir la possibilité de travailler davantage avec leurs emplois actuels, contre 37 % des mono actifs à temps partiel<sup>107</sup>. À titre d'illustration, 45 % des salariés de la branche de la propriété travaillent pour plusieurs employeurs.

La loi oblige l'employeur à respecter et faire respecter les durées maximales de travail pour l'ensemble de ses salariés. Ces durées maximales de travail doivent être respectées par le cumul de différents contrats de travail occupés dans plusieurs entreprises. Cela signifie que la personne ne peut pas travailler plus de 10 heures par jour et plus de 48 heures sur une même semaine, ou plus de 44 heures par semaine en moyenne sur une période de 12 semaines consécutives. L'employeur peut demander à la personne d'attester par écrit qu'elle respecte cette durée maximale légale de travail. La personne qui refuse de s'y soumettre peut-être licenciée pour faute grave.

Dans le cas d'un cumul d'une activité salariée et indépendante, seule l'activité salariée est comprise dans la durée maximale du temps de travail. Ainsi, une ou un auto-entrepreneur peut, en toute légalité, dépasser 48 heures de travail par semaine au titre de son activité indépendante.

<sup>107</sup> « Les pluriactifs quels sont leurs profils et leurs durées de travail ? », DARES, n° 060, octobre 2016.

Selon l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), les effets sur la santé des pluriactifs vont être différents selon leur profil. Les pluriactifs vulnérables, dont la pluriactivité ne résulte pas d'un choix, ont, par exemple, une santé physique et mentale plus dégradée que les autres.

Le risque premier lié à la pluriactivité réside dans l'exposition à des horaires longs et, par conséquent, à des troubles du sommeil et de la vigilance diurne. Ce déficit de sommeil est un facteur de sinistralité élevée.

Dans le secteur hospitalier, ce cumul d'activité peut s'effectuer au détriment du service. Par exemple, le temps de travail d'un praticien hospitalier en cas de cumul avec une activité libérale est difficilement quantifiable en l'absence d'une traçabilité des heures réalisées.

### **9. La durée de travail des travailleurs indépendants : quelles limites ?**

La population des travailleurs indépendants est très hétérogène (artisans, commerçants, professions libérales, exploitants agricoles, chefs d'entreprise, free lances, néo-artisans...). D'après l'URSSAF, la France comptait fin 2022, 4,1 millions de travailleurs indépendants (TI) dont la moitié étaient des auto-entrepreneurs (AE). Les femmes sont minoritaires parmi les travailleurs indépendants mais leur part tend à augmenter (37,6 % pour les TI classiques et 40,1 % pour les AE). En 2021, 36,4 % des TI classiques et 0,9 % des auto-entrepreneurs ont employé au moins un salarié.

Les travailleurs indépendants ne sont pas liés par un contrat de travail

avec l'entreprise ou la personne avec laquelle ils exécutent leur mission et n'entretiennent aucun lien de subordination avec leurs donneurs d'ordres. Ils bénéficient d'une autonomie sans limite notamment en matière d'organisation de leur temps et horaires de travail. Ils peuvent ainsi travailler plus de 70 heures ou travailler tous les jours de la semaine.

L'évolution des modes d'exercice de l'activité indépendante, liée notamment à la création du statut d'autoentrepreneur et de plateformes d'intermédiation, a accentué les disparités entre indépendants.

Devenir indépendant est loin d'offrir une meilleure articulation des temps de vie quand on sait que ce statut d'emploi est souvent caractérisé par une frontière entre vie privée, familiale, sociale et professionnelle quasi-inexistante. Une étude parue en novembre 2023 (Harmonie mutuelle en partenariat avec Réseau Entreprendre) montre que 72 % des entrepreneurs trouvent qu'ils n'accordent pas assez de temps à leur vie personnelle.

L'analyse de Julie Landour fait apparaître trois catégories d'indépendants dans des situations en réalité très différentes : « la sous-dépendance », qui articule un trop professionnel limité mais avec un temps domestique important, soit 20 % ; « l'indépendance densifiée », qui peut contrôler son temps de travail, soit 44 % ; ou « l'indépendance dévorante » avec une emprise du travail, soit 36 %. Parmi les femmes, ce sont les moins qualifiées qui courent le plus grand risque d'une « sous-dépendance » avec pour conséquence de faibles niveaux de revenus<sup>108</sup>.

<sup>108</sup> Audition de Julie Landour, maîtresse de conférences à l'Université PSL Paris Dauphine, chercheuse à l'Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (IRISSO), 24 octobre 2023. Traitement des données de l'enquête Conditions de travail, RPS, 2016.



En 2022, la durée annuelle moyenne effective de travail des travailleurs indépendants (cette durée tient compte des facteurs individuels tels que les heures supplémentaires, jours de congés, congés maladie, etc.) s'élève à 1 971 heures contre 1 664 heures pour les salariés à temps complet (données INSEE). Les indépendants déclarent plus souvent des horaires atypiques que les salariés et travaillent davantage le soir et le week-end (selon la DARES, 78 % des non-salariés sont concernés - soit près de 2,7 millions de personnes<sup>109</sup>). Les agriculteurs déclarent un temps de travail hebdomadaire bien supérieur à celui de l'ensemble des personnes en emploi (enquête emploi 2019) : en 2019, pour leur emploi principal, ils ont déclaré une durée habituelle hebdomadaire de travail de 55 heures en moyenne, contre 3 heures pour l'ensemble des personnes en emploi (+ 49 %). De plus, du fait d'un nombre réduit de jours de congés, leur durée annuelle effective excède encore plus celle de l'ensemble des personnes en emploi (+ 65 %).

Certains travailleurs indépendants sont soumis à une forte pression économique des donneurs d'ordre qui peut les empêcher de choisir librement leur rythme de temps de travail. Les agriculteurs n'échappent pas à ce type de

contrainte. Selon l'INSEE, un indépendant sur cinq était en 2017 dépendant économiquement d'une autre entité, qu'il s'agisse d'un client, d'une organisation amont ou d'un intermédiaire (comme les plateformes numériques), limitant ainsi l'autonomie du travailleur quant au contenu des tâches, à la fixation des prix et aux horaires<sup>110</sup>.

Par ailleurs, bien que minoritaires dans les effectifs, les travailleurs indépendants font désormais partie du paysage de l'entreprise (parmi les non-salariés à titre principal, 5,1 % exercent une activité salariée à titre secondaire). La composition hybride des équipes pose de nouvelles questions de management notamment pour maintenir la cohésion entre indépendants et salariés. Les managers de proximité doivent par exemple intégrer que ces travailleurs indépendants n'ont pas la même disponibilité que les salariés de l'entreprise<sup>111</sup>.

### **10. Le travail des personnes en situation de handicap**

Selon le Collectif Handicaps<sup>112</sup>, les difficultés auxquelles font face les travailleurs en situation de handicap sont multiples : discrimination dans l'accès et au maintien de l'emploi, conciliation de la vie professionnelle et accompagnement ou soins, risque de précarité financière lors d'arrêt ou de diminution du temps de

<sup>109</sup> DARES Résultats, Le travail en horaires atypiques en 2021, 27 octobre 2022.

<sup>110</sup> « Un travailleur indépendant sur cinq dépend économiquement d'une autre entité », Damien Babet, Insee Première, n° 1748, avril 2019.

<sup>111</sup> « L'essor du travail indépendant en entreprise bouscule le management » Le Monde du 26 avril 2023.

<sup>112</sup> <https://www.collectifhandicaps.fr/publications/articulation-des-temps-de-vie-le-collectif-handicaps-participe-aux-travaux-du-cese-a-partir-des-experiences-des-personnes-handicapees-et-de-leurs-proches/>

travail liés à la situation de santé du travailleur ou d'un proche<sup>113</sup>.

Selon l'observatoire des inégalités<sup>114</sup> (données INSEE), le taux de chômage des personnes en situation de handicap était de 12 % en 2022 (contre 15 % en 2021).

L'obtention de la reconnaissance de la qualité de travailleur en situation de handicap (RQTH) est un préalable essentiel à toute solution dans le maintien de l'emploi du salarié. Cette reconnaissance est une décision administrative qui accorde aux personnes en situation de handicap une qualité leur permettant de bénéficier d'aides spécifiques et de solutions individuelles adaptées pour le maintien dans l'emploi du salarié. Chaque travailleur a le choix ou non de la RQTH (choix parfois influencé par la crainte de la non-acceptation de son handicap). Souvent, le silence et la crainte de la stigmatisation empêchent le recours à la RQTH, privant ainsi les personnes des aménagements rattachés à cette reconnaissance administrative. Cette autocensure peut entraîner des conséquences néfastes sur la santé physique et mentale du travailleur et, à terme, sur son maintien dans l'emploi. En effet, chez les personnes en situation de handicap, la fatigue peut se manifester de façon plus rapide, plus intense et dans la durée.

Les travailleurs en établissement et service d'accompagnement par

le travail (ESAT) bénéficient d'un statut spécifique compte tenu de la forme particulière que prend l'organisation du travail au sein de ces établissements.

Le régime juridique des travailleurs d'ESAT est défini par le code de l'action sociale et des familles, qui fait référence pour certains de leurs droits à des dispositions du code de travail. Un ESAT est un établissement médico-social qui propose des activités professionnelles rémunérées et un suivi médico-social et éducatif.

Le travailleur signe avec l'ESAT un contrat de soutien et d'aide par le travail. Conclu pour une durée d'un an et reconduit chaque année par tacite reconduction, ce contrat définit les droits et obligations du travailleur et de l'établissement (activités professionnelles, mise en œuvre du soutien médico-social et/ou éducatif). Il ne s'agit pas d'un contrat de travail. Le travailleur en ESAT est considéré comme un usager d'une structure sociale et médico-sociale ; il n'est pas assimilable au salarié de droit commun. Aux termes des articles L. 3121-10 et L. 3121-34 du code du travail, auquel renvoie les articles R.243-5, R. 243-3-1 du CASF (décret n° 2006-703 du 16 juin 2006), la durée maximale du temps de travail hebdomadaire en ESAT est de 35 heures.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023<sup>115</sup>, les travailleurs en situation de

113 France Assos Santé, *Travailleurs malades, en situation de handicaps aidants : des parcours professionnels semés d'embûches (2024 à paraître)*.

114 <https://inegalites.fr/Emploi-la-difficile-insertion-des-personnes-handicapees>

115 Loi du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et la simplification de l'action publique locale, dite « loi 3DS » et décret d'application du 13 décembre 2022.

handicap accueillis en ESAT peuvent cumuler cette activité à temps partiel avec un emploi à temps partiel en milieu ordinaire de travail auprès d'un autre employeur public ou privé (entreprise, association, entreprise adaptée...) ou dans le cadre d'une activité professionnelle indépendante, sans qu'une nouvelle décision d'orientation de la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) soit nécessaire. Elle s'ajoute aux passerelles vers l'emploi ordinaire déjà en place depuis plusieurs années, comme, par exemple, les périodes de mise en situation en milieu professionnel. L'objectif est de faciliter l'entrée progressive sur le marché du travail des usagers qui le souhaitent, tout en leur permettant de continuer à bénéficier de l'accompagnement de l'ESAT.

L'objectif est aussi de permettre aux personnes d'expérimenter les différents types d'entreprises tout en ayant la possibilité de retrouver une place en ESAT en cas de rupture du contrat de travail ou d'absence de recrutement au terme du contrat de travail. Près de 120 000 personnes en situation de handicap travaillent dans un ESAT. On estime que seules 25 000 pourraient basculer dans le milieu dit ordinaire<sup>116</sup>.

La loi pour le plein emploi du 18 décembre 2023 contient plusieurs mesures visant à faciliter l'emploi des salariés. Les entreprises adaptées de travail temporaire (EATT) et les contrats à durée déterminée

nommés « Tremplin » (CDDT), jusqu'ici expérimentaux (prévus par la loi avenir professionnel de 2018), sont pérennisés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2024. Par ailleurs, afin de favoriser le travail des personnes en situation de handicap en milieu ordinaire plutôt qu'en milieu protégé, l'orientation professionnelle des demandeurs d'emploi qui ont reçu une RQTH par une maison départementale des personnes handicapées (MDPH), se fera désormais sur la base d'une préconisation du nouvel opérateur France Travail. France Travail et les Cap emploi seront informés par les MDPH de toute RQTH délivrée à une personne handicapée sans emploi ayant confirmé son souhait d'être accompagnée par un professionnel de l'emploi. Aussi l'orientation vers un ESAT ou vers un établissement ou un service de réadaptation professionnelle vaut désormais RQTH (art. L. 5213-2 du code du travail).

D'après la consultation citoyenne lancée par le CESE du 27 novembre 2023 au 21 janvier 2024, les personnes en situation de handicap considèrent qu'elles sont moins libres d'organiser leur journée de travail (37 % contre 28 % pour l'ensemble).

L'impact des nouvelles organisations des temps de travail comme le télétravail ou les semaines de quatre jours soulèvent de nombreuses questions dans le secteur du handicap<sup>117</sup> que ce soit en termes d'accessibilité des applications et logiciels numériques d'aménagement du poste de travail au domicile ou

<sup>116</sup> Handicap.fr, article de Clotilde Costil, journaliste, 24 novembre 2023.

<sup>117</sup> Le télétravail des personnes en situation de handicap, Agefip, 2021.

d'accès à une formation adaptée. Imposer le télétravail peut entraîner un risque d'isolement ou d'exclusion des collectifs de travail. Une flexibilité du temps de travail doit être réfléchie à partir de l'analyse des besoins.

L'ouverture des ESAT sur le monde du travail correspond à la dynamique de « désinstitutionnalisation » qui a été amorcée. Celle-ci ne peut se faire sans un accompagnement à la hauteur des besoins et une prise en considération des attentes et projets des personnes en situation de handicap.

L'accompagnement en ESAT nécessite de s'adapter à la personne en fonction de ses problématiques et de son tempérament, ce qui peut conduire à ce que, d'une semaine à l'autre, les besoins ou les contraintes liées au handicap exigent un changement d'activité.

L'ESAT est un accompagnement par le travail, ce qui signifie que le travail est un outil d'accompagnement. Cet accompagnement doit préparer la personne à accéder à un emploi en milieu ordinaire et intégrer des modes de fonctionnement et de management différents de ce qu'elle a pu connaître dans la structure. De manière générale, dans le milieu protégé et dans le milieu ordinaire, un accompagnement inapproprié peut créer des troubles de santé mentale, être source de perte de confiance en soi, de difficultés à exprimer les besoins des travailleurs en situation de vulnérabilité.

Certains ESAT peinent à remplir leur mission d'accompagnement médico-social des travailleurs en raison des impératifs économiques que leur imposent les donneurs d'ordre. Ces contraintes financières se répercutent de plus en plus sur les travailleurs qui se voient imposer des conditions de travail inadaptées.

## II - La nouvelle equation : une demande de plus de liberté et d'autonomie dans l'articulation des temps de vie sans nuire au collectif de travail

L'enquête du CESE, comme d'autres études, traduit la nécessité de prendre mieux en compte les aspirations individuelles dans le collectif de travail. Toutefois, les possibilités de répondre aux demandes exprimées sont variables en fonction des modèles économiques et des situations de travail. Elles soulèvent d'importantes questions en termes de justice sociale et de transitions nécessaires.

Les contraintes de mobilité et la situation des familles monoparentales ne pèsent pas de la même manière dans l'appréhension de l'articulation des temps de vie que celles de personnes qui résident tout près de leur lieu de travail et sans contrainte familiale.

À cet égard, le problème de l'équilibre des temps de vie fait ressortir les enjeux de soutenabilité de la charge de travail assumable compte tenu des situations

personnelles, voire de la place que chacun souhaite accorder au travail, y compris dans une perspective de choix de vie privilégiant la sobriété à l'intensification des activités professionnelles.

Les questions d'articulation des temps de vie mettent également en exergue les enjeux liés à l'émancipation et à l'autonomie dans le temps libre. L'évolution du marché des loisirs et des outils numériques, autant que l'affaiblissement des loisirs collectifs associatifs, conduisent à laisser l'individu seul face à des systèmes souhaitant capter son attention ou sa capacité de consommation économique. Le temps libre ne pouvant être contrôlé comme le travail, c'est un enjeu de politique publique que de penser un environnement capable de soutenir l'émancipation et la liberté de chaque individu.

En effet, la possibilité de dégager

du temps pour s'engager dans d'autres activités utiles pour soi, pour les tâches éducatives ou pour les autres à travers le bénévolat associatif, par exemple, doit aussi être encouragée. En particulier,

le besoin social d'aide plus forte qui résulte notamment du vieillissement de la population pèse fortement sur la vie professionnelle.

## A. L'articulation des temps de vie, au cœur des attentes des actifs

### 1. Des tendances géographiques, démographiques et sociétales déterminantes qui pèsent sur l'organisation des temps

#### 1.1 LA QUESTION DU LOGEMENT ET DES TRAJETS DOMICILE-TRAVAIL DE PLUS EN PLUS LONGS

De fortes tensions sur le parc de logement contribuent à alimenter une tendance à l'éloignement entre le domicile et le lieu de travail.

Dans les zones denses, les tensions entre offre et demande de logement sont croissantes. Elles sont particulièrement élevées dans les pôles d'attraction des villes et dans une moindre mesure dans les couronnes périurbaines. Les difficultés à se loger dans les pôles urbains qui concentrent une partie importante des emplois provoquent un desserrement de la population vers les périphéries et, par conséquent, un allongement des distances moyennes entre le domicile et le lieu de travail.

Cette évolution comporte des conséquences très négatives pour l'équilibre entre les temps de vie des actives et des actifs. Le temps de déplacement, ressenti comme particulièrement contraint, s'ajoute au temps de travail et réduit le temps libre. Les conditions souvent pénibles dans lesquelles sont effectués ces déplacements dans les grandes agglomérations et en particulier en Ile-de-France aggravent cette situation.

*(a) Une augmentation des temps de transport très sensible dans les grandes agglomérations et un allongement significatif des distances parcourues en milieu rural*

Si la durée moyenne des temps de trajet domicile travail a augmenté pour l'ensemble des salariés quel que soit leur lieu de résidence (la proportion de salariés pour lesquels ce temps dépasse les 30 minutes aller est passé de 20,3 % à 22,4 % entre 2013 et 2019), la tendance est plus marquée pour les grandes agglomérations. La durée des navettes quotidiennes augmente en effet avec la taille des aires d'attraction des villes : les actifs franciliens mettent, en moyenne, près de 40 minutes à se rendre au travail contre à peine plus de 20 minutes dans les aires urbaines de moins de 50 000 habitants.

Dans les communes rurales, seule une minorité de personnes déclare avoir le choix de leur mode de transport. Ce sont les espaces de faible densité qui comptent la plus forte proportion d'automobilistes quotidiens avec des conséquences importantes sur le coût des trajets. Un actif sur deux résidant en milieu rural parcourt plus de 13 km pour se rendre au travail et cette distance médiane s'est accrue de 4 km en 20 ans. Ce constat va de pair avec une baisse du nombre de travailleurs qui vivent et travaillent dans une même commune. Pour celles et ceux qui ne disposent pas de véhicule motorisé les

déplacements quotidiens peuvent être extrêmement difficiles et même constituer un frein à l'emploi. Les distances domicile-travail sont aussi plus longues dans les communes rurales qui se trouvent dans l'aire d'attraction d'un grand centre urbain.

Le CESE a soulevé la question des moyens financiers alloués à la mobilité dans ces territoires et de la répartition de ces moyens entre les collectivités publiques, autorités organisatrices de mobilité (AOM). L'enjeu est d'autant plus important que le modèle actuel des mobilités géographiques liées au travail et à l'emploi est remis en question notamment par l'impératif de la lutte contre le changement climatique. Constatant que les contrats de réciprocity ville-campagne prévus depuis 2015 n'avaient pas connu le développement attendu, le CESE a appelé à la mise à l'étude des conditions d'une véritable péréquation de la ressource que représente le versement mobilité (VM), en prenant en compte la complémentarité et l'interdépendance entre les territoires ruraux et urbains<sup>118</sup>.

*(b) Des distances au lieu de travail conditionnés par la charge domestique et familiale pour les femmes*

Les femmes résident en moyenne plus près de leur lieu de travail que les hommes et mettent moins de temps pour s'y rendre (22 minutes contre 28 minutes). Ces différences de comportement de mobilité peuvent être mises en relation

avec la plus grande implication des femmes dans la gestion de la vie domestique. Elles se déplacent plus souvent que les hommes pour accompagner des proches, effectuer des achats ou réaliser des démarches. Ce caractère plus contraint de leurs déplacements s'accompagne, en outre, d'un accès un peu moindre à l'automobile. Les zones géographiques d'emploi des femmes sont ainsi plus resserrées que celles des hommes, ce qui peut les conduire à accepter des emplois moins bien rémunérés ou en inadéquation avec leur formation.

Certains types d'organisation des horaires de travail peuvent aussi engendrer des disparités dans la fréquence et les temps de déplacements. Ainsi, une coupure importante entre deux périodes travaillées (journée de travail fragmentée) augmente le nombre de trajets. Les personnes qui se trouvent dans ces situations font, en moyenne, plus souvent deux aller-retours ou plus par jour travaillé que celles dont le travail est organisé sur une seule plage horaire.

*(c) Difficultés de déplacement, travail hybride et qualité du logement*

L'engouement d'un nombre important de salariés pour le travail hybride et pour les quatre jours de travail hebdomadaire n'est pas sans rapport avec ces difficultés de déplacement. Toutefois, un frein important au répit que peuvent représenter une ou plusieurs journées de télétravail hebdomadaire tient aux conditions

<sup>118</sup> Avis du CESE Travail, emploi et mobilités (rapporteuse et rapporteur : Michèle Chay et Laurent Clévenot), novembre 2019 ; Quelles solutions pour des mobilités durables et inclusives en zones peu denses ? (rapporteur : Sébastien Mariani), avis du CESE, juillet 2023.

de logement de certains actifs qui ne peuvent travailler à leur domicile dans de bonnes conditions. Cette question avait été mise en exergue lorsque les confinements prolongés de l'hiver et du printemps 2020 avaient contraint de nombreuses personnes à travailler à distance.

## 1.2 LES ÉVOLUTIONS DE LA FAMILLE ET LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

### *(a) Plus de familles monoparentales*

Les familles monoparentales sont confrontées à des difficultés spécifiques pour concilier vie privée et vie professionnelle. Il est plus difficile de chercher et d'occuper un emploi lorsque la charge parentale ne peut être partagée entre deux parents. En outre, renoncer à travailler accroît le risque d'isolement et de précarité.

Une famille sur quatre est une famille monoparentale (d'après l'Insee), c'est-à-dire constituée d'un parent ou d'une personne qui assume seul la charge d'au moins un enfant privé de l'aide d'un ou de ses deux parents. Elles rassemblent environ 3,5 millions de personnes, parents et enfants compris. Avec 82 % de familles monoparentales qui ont une femme à leur tête, la monoparentalité constitue en elle-même, une inégalité de genre dès lors que les femmes sont les plus concernées.

Les familles monoparentales sont plus exposées au risque de pauvreté que les autres familles. Leur taux de pauvreté approche les 20 %, contre 7 % pour les couples avec enfants (données Insee 2018) : près de quatre familles sur dix vivent sous le seuil de pauvreté. La crise sanitaire n'a fait qu'accentuer les difficultés rencontrées par ces parents.

Elles choisissent parfois de réduire leur temps de travail ou de renoncer même à travailler en raison notamment du budget conséquent que représentent les modes de garde, notamment à domicile. De nombreuses mères seules décident, en effet, d'adapter leur travail à leur contrainte familiale en passant à temps partiel, ce qui peut compromettre leur future carrière, les entrainer dans une précarité financière et minorer leurs droits de retraite.

Les mères isolées avec de jeunes enfants qui travaillent ont des conditions de travail, notamment au regard de l'organisation du temps, plus difficiles avec des horaires alternants ou changeants ou sont plus souvent contraintes de travailler régulièrement le week-end. Le temps partiel des mères isolées est beaucoup plus souvent « subi » : c'est le cas pour 40,4 % des mères isolées à temps partiel contre 22,3 % des mères à temps partiel vivant en couple en 2018<sup>119</sup>.

Elles enchaînent des contrats précaires et restent cantonnées aux métiers les moins qualifiés et rémunérés (caissières, aide à domicile, agents d'entretien...). D'autres décident de sortir du salariat pour avoir plus de flexibilité en se tournant vers l'entrepreneuriat ou l'intérim.

Elles font aussi l'objet de stéréotypes et de discriminations à l'embauche car certains employeurs anticipent le fait qu'elles n'arrivent pas tôt le matin ou s'attardent moins le soir et qu'elles seront moins efficaces, épuisées par leurs responsabilités parentales. Près de 90 % des parents isolés estiment qu'élever seul un enfant dans ces conditions a un impact sur leur état de santé<sup>120</sup>.

119 Rapport du HCFEA du 28 septembre 2021 « Panorama des familles d'aujourd'hui ».

120 Enquête UNAF sur la santé des parents solos, 2021.



Selon une enquête Ipsos de 2022<sup>121</sup>, 37 % des Françaises (contre 22 % pour les hommes) considèrent que privilégier leur vie de famille avant leur vie professionnelle est une menace pour leur carrière. Ne pas être joignable en dehors du temps contractuel est perçu comme un risque pour 29 % des femmes contre 15 % pour les hommes ; ne pas pouvoir partager des moments avec ses collègues en dehors du strict temps de travail parce qu'il faut s'occuper de sa famille nuit plus ou moins directement à sa carrière pour 22 % des femmes contre 12 % des hommes.

Dans le cadre de la consultation citoyenne du CESE, 56 % des foyers monoparentaux déclarent, du fait probablement de leur contrainte familiale, qu'ils souhaiteraient pouvoir décider le plus possible des moments où ils se déconnectent, contre 51 % en moyenne dans la population. Les familles monoparentales se sentent moins libres d'organiser leurs journées de travail comme bon leur semble.

*(b) Le besoin de crèches pour dégager du temps personnel « contraint »*

Le principal frein au retour à l'emploi des mères isolées est la garde de leur enfant. Plusieurs dispositifs d'accompagnement sont mis en place par les politiques publiques. La possibilité d'un accueil de leur enfant dans une crèche à vocation d'insertion professionnelle (AVIP), proposant aux parents de jeunes enfants (0-3 ans) demandeurs d'emploi et en reprise d'emploi

des places d'accueil qui leur sont réservées, représente, pour ces familles, une opportunité de sortir de l'isolement et de consacrer du temps à leur recherche d'emploi ou de formation, afin de pouvoir se (re) insérer durablement sur le marché du travail et sortir de la précarité par l'emploi.

*(c) Les dispositifs de soutien à l'emploi à domicile*

Concernant les aides à la garde, le complément de libre choix du mode de garde (CMG) contribue au financement de la garde d'un enfant de moins de six ans par un assistant maternel ou par une garde d'enfant à domicile ou, en cas de recours à un prestataire de garde d'enfants à domicile, à certaines micro-crèches ou certaines crèches familiales. Si le CMG est accordé jusqu'aux six ans de l'enfant, son montant est cependant réduit à partir de ses trois ans. Le montant du CMG est modulé selon le nombre d'enfants à charge et selon les ressources du foyer. Pour les parents isolés, le plafond de ressources pour le bénéfice du CMG est majoré de 40 % et les montants plafond de cette prestation sont majorés de 30 %. Au-delà de six ans, les dispositifs publics d'aide à la garde d'enfants sont limités. Le CMG sera cependant étendu jusqu'aux 12 ans de l'enfant à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2025 pour les familles monoparentales afin de faciliter leur accès à un mode de garde formel pour leurs enfants plus âgés.

Ces mesures vont dans le sens des préconisations du CESE dans son

<sup>121</sup> Enquête IPSOS Global Advisor dans 30 pays, mars 2022.

avis sur les *Métiers en tension*<sup>122</sup>, qui recommandait de réduire les écarts de reste à charge pour les familles selon qu'elles ont recours à un mode d'accueil collectif ou individuel, de manière à rendre l'accueil par une assistante maternelle ou un assistant maternel aussi accessible que les autres modes d'accueil (préconisation<sup>11</sup>).

### 1.3 LES SALARIÉS AIDANTS

En France, 8 à 11 millions de personnes soutiennent un proche en situation de handicap, en perte d'autonomie ou porteur d'une maladie chronique ou invalidante (données DREES). Parmi les 11 millions d'aidants, les deux tiers sont des femmes et cette part monte à 3 personnes sur 4 lorsque l'aidant consacre plus de deux heures par semaine à l'aidance (France stratégie). Ils peuvent s'occuper indifféremment des adultes comme des enfants.

Le sujet de l'aidance est un véritable défi quand on sait qu'un actif sur 4 sera aidant en 2030. Par ailleurs, certains aidants décident de se retirer du marché du travail faute de structures adaptées ou peinent à retrouver un emploi alors qu'ils développent de nombreuses compétences non valorisées ou reconnues. C'est donc également un défi pour les employeurs.

Dans le cadre de la consultation citoyenne du CESE, 78 % des aidants répondent qu'ils ont l'impression que leurs journées de travail sont de plus en plus intenses.

Depuis le lancement par le Gouvernement, fin 2019, de la première Stratégie « Agir pour les aidants », le rôle et les droits des aidants sont mieux reconnus. Toutefois, si les dispositifs mis en place dans le cadre des stratégies nationales « Agir pour les aidants »

2020-2022 et 2023-2027 ont permis des avancées récentes, des améliorations sont encore à prévoir. Les instruments légaux et les mesures mises en place par les employeurs et partenaires sociaux restent insuffisants.

C'est particulièrement le cas du congé de proche aidant (art. L. 3142-16 du Code du travail), réformé en 2022, qui permet au salarié de réduire son activité professionnelle pour accompagner une personne handicapée ou âgée ou en perte d'autonomie. Si la nouvelle Stratégie permet aux aidants en emploi d'avoir des droits rechargeables dans le cadre du congé de proche aidant et de l'allocation journalière de proche aidant (AJPA) lorsqu'ils sont confrontés dans leur carrière à plusieurs situations d'aidance (un de ses enfants en situation de handicap et un de ses parents en perte d'autonomie), ce congé reste encore trop court (trois mois au maximum dans la limite d'un an, à défaut d'accord collectif) et inadapté aux situations d'urgence.

Ce congé reste mal connu (malgré plusieurs campagnes de communication) et est jugé peu adapté aux besoins des aidants en raison de la rigidité et des pertes de revenu qu'il occasionne. Le congé de proche aidant reste encore faiblement utilisé par les aidants. Il est encore complexe et insuffisamment rémunéré. En outre, les aidants souhaitent rester en emploi car le travail est source de revenu et de « répit ». Le développement du télétravail pourrait également expliquer ce faible recours. Surtout, ce congé n'est pas ouvert aux aidants de personnes malades (par exemple atteintes d'un cancer) alors que l'aidant vient en aide dans la vie quotidienne, de manière régulière et fréquente, à une personne en perte

<sup>122</sup> Avis du CESE *Métiers en tension* (rapporteur : Pierre-Olivier Ruchenstain), janvier 2022.

d'autonomie, du fait de l'âge, d'un handicap mais aussi de la maladie. Selon le Collectif « Je t'aide »<sup>123</sup>, de nombreux aidants adoptent des stratégies personnelles à l'embauche ou pour se maintenir en emploi en évitant d'évoquer leur situation pour ne pas être stigmatisés, en prenant des congés pour s'occuper de leurs proches, en refusant une promotion ou encore en réduisant leur temps de travail. Certaines et certains sont amenés à cesser de travailler. D'autres créent leur propre activité, souvent sous le statut d'auto-entrepreneur, pour mieux adapter leur temps de travail aux besoins de la personne aidée. Ces stratégies entraînent souvent des conséquences sur la santé physique et mentale des aidants et se traduisent aussi par un renforcement des inégalités entre catégories socio-professionnelles ou selon le type de contrat de travail lorsqu'il s'agit de faire face à ce type de contraintes.

Dans leur majorité, les employeurs ont encore du mal à se saisir de la question des aidants, soit par méconnaissance, soit car ils considèrent que celle-ci relève de la vie personnelle et intime des collaborateurs et ce d'autant plus que certains aidants ne souhaitent pas évoquer leur situation. Dans le cadre de la consultation citoyenne lancée par le CESE, les aidants formulent certaines attentes vis-à-

vis de leur management même s'ils indiquent, plus fréquemment que d'autres catégories d'actifs, que leur manager joue un rôle important dans l'organisation de leur équilibre de vie depuis la crise sanitaire.

Même parmi les entreprises qui souhaitent construire une stratégie à destination des salariés aidants, plusieurs freins apparaissent, de différentes natures. La prise en compte des besoins des aidants bute d'abord sur la difficulté à convaincre en interne. Ce dossier est souvent porté par des responsables RSE ou service RH. Son traitement ne conduit que trop rarement à une stratégie globale intégrant l'ensemble des sujets évoqués : information, sensibilisation, formation et outils. Enfin, les managers manquent de formation dans ce domaine<sup>124</sup>.

L'obligation de négocier tous les quatre ans sur le thème des proches aidants au niveau des branches professionnelles a été introduite par la loi du 22 mai 2019.<sup>125</sup> Depuis cette date, un nombre croissant d'accords traitent du sujet. Ils peuvent porter spécifiquement sur la question des aidants ou l'intégrer dans une thématique plus large, comme la QVCT, l'égalité professionnelle, la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, le télétravail ou encore l'intégration des personnes en situation de handicap<sup>126</sup>.

<sup>123</sup> Entretien des rapporteurs avec Morgane Hiron, déléguée générale du Collectif Je t'aide, 12 décembre 2023.

<sup>124</sup> Collectif Je t'aide- Plaidoyer 2023

<sup>125</sup> Article L. 2241-1 du code du travail « 2° bis sur les mesures destinées à faciliter la conciliation entre la vie personnelle et professionnelle des salariés aidants ».

<sup>126</sup> Étude Ocirp et Viavoice des accords d'entreprise « salariés aidants et dialogue social » publiée en octobre 2021.

Certaines entreprises ont compris que ce sujet pouvait relever d'un enjeu stratégique et d'attractivité. C'est pourquoi elles ont mis en place des mesures d'aides ou d'accompagnement, souvent issues d'un diagnostic préalable qui recueille les besoins des collaborateurs : information des collaborateurs sur les personnes ressources au sein de l'entreprise (RH, médecine du travail, référents aidants), mesure de flexibilité dans l'organisation du travail (horaires individualisés, aménagement des horaires, dons de

jours de congés avec des critères plus larges que ceux prévus par la loi, télétravail, ...) ; formations à destination des managers pour mieux accompagner les salariés aidants ; des solutions techniques et financières (contrats de prévoyance, lignes d'écoute, aides financières au répit...). Le rapport précité note que tous ces accords de branche envisagent le télétravail comme un moyen d'accompagner les salariés aidants familiaux en articulation avec les autres dispositifs existants.

#### LES DISPOSITIONS CONCERNANT LES AIDANTS DANS L'ACCORD DU GROUPE HERMÈS SUR LA CONCILIATION DES TEMPS

L'accord collectif du groupe Hermès conclu le 19 juillet 2023 sur la conciliation des temps de vie porte une attention particulière aux collaborateurs qui rencontrent des difficultés importantes pour exercer leur activité professionnelle notamment aux collaborateurs aidants. Une plateforme d'information et d'accompagnement accessible à l'ensemble des collaborateurs a été mise en place afin de leur apporter des réponses concrètes aux questions posées et de faciliter l'accès à des services individualisés. Le volet « aidants » de la plateforme permet un accompagnement personnalisé via un dispositif de « coaching ». L'accord facilite aussi l'organisation du travail des aidants par la mise en place d'une « convention temporaire de travail flexible » qui doit permettre de trouver des solutions temporaires adaptées aux besoins d'aménagements du temps de travail (aménagement des horaires de travail, télétravail, conversion de tout ou partie du 13<sup>ème</sup> mois en jours de congés supplémentaires). Un maintien de la rémunération à hauteur de 90 %, pour une durée limitée, est prévu pour les congés légaux de proche aidant, de présence parentale et de solidarité familiale. En outre, le groupe envisage la création d'un fonds de solidarité dédié, alimenté par des jours de congés payés perdus ou donnés.

Tout au long de leur période d'aidance, les aidants acquièrent de nombreuses compétences souvent encore méconnues (adaptabilité, intelligence émotionnelle, coordination...). Le volet « travail » de la nouvelle Stratégie nationale des aidants prévoit de reconnaître les acquis des aidants dans le cadre de la valorisation des acquis de l'expérience (VAE), avec une attention particulière aux personnes ayant renoncé à leur emploi sur une période donnée pour aider un proche ou dans le cadre d'un retour à l'emploi, avec ou sans reconversion. L'ouverture

de la VAE aux proches aidants par la loi du 21 décembre 2022 « portant mesures d'urgence relatives au fonctionnement du marché du travail » vise à favoriser la prise en compte des acquis de la personne dans son rôle d'aidant, pour une évolution professionnelle ou un retour à l'emploi. Selon le Collectif Je t'Aide, les compétences acquises par les aidants sont transversales et leur mise en œuvre ne saurait se limiter au secteur du *care*, auquel les proches aidants ne doivent pas être cantonnés.

#### 1.4 DU TEMPS POUR LE BÉNÉVOLAT ET L'ENGAGEMENT

De nombreux bénévoles cherchent à concilier leur engagement associatif avec leur activité professionnelle.

La France compte 13 millions de bénévoles répartis dans 1,3 million d'associations. Leur nombre ne diminue pas ; le taux d'engagement des Français a même globalement augmenté et, actuellement, 25 % des Français adultes sont engagés dans des associations. Toutefois, la transformation de la nature de l'engagement rend plus difficile le recrutement des dirigeants associatifs. La croissance du bénévolat masque en réalité de fortes disparités générationnelles : une augmentation de l'engagement bénévole chez les jeunes, mais selon des modalités nouvelles, et une baisse de l'engagement des seniors, à laquelle contribuent différents facteurs<sup>127</sup>.

En quelques décennies, s'est produit le passage d'un engagement sur un temps long, à un rapport beaucoup plus complexe à l'engagement.

L'engagement est moins enraciné territorialement qu'il ne l'a été. Les jeunes ne peuvent souvent pas s'engager sur plus de six mois, d'où une logique de missions courtes, comme le bénévolat estival, développées par certaines associations. Ce type d'engagement peut être très fort mais ponctuel. Un facteur d'explication de la baisse de l'engagement chez les seniors réside

dans le fait qu'ils sont fortement sollicités par l'aide qu'ils doivent apporter à des parents très âgés ou à un conjoint plus âgé. Le nombre d'aidants dans les familles ne cesse d'augmenter (de 8 millions en 2010 à 12 millions en 2022). Il faut ajouter que beaucoup de seniors arrivent très fatigués à la retraite et ne peuvent pas prendre en charge de nouvelles obligations.

L'allongement de l'âge du départ à la retraite pourrait accentuer un recul des engagements bénévoles.

S'agissant du vivier de dirigeants associatifs, il se trouve assez fortement limité par la sociologie du bénévolat : plus les postes sont hiérarchiquement élevés plus ils sont occupés par des personnes diplômées, issues des catégories socio-professionnelles supérieures<sup>128</sup>. L'élargissement du recrutement des dirigeants est devenu un véritable défi qui recoupe la question de la reconnaissance des compétences acquises sur le terrain dans la pratique associative. L'enjeu est aussi de maintenir la gouvernance associative entre les mains des bénévoles. Celles et ceux qui prennent des mandats sur quatre ans ou plus sont souvent des personnes déjà très occupées par ailleurs. Il faut donc les accompagner de manière structurée.

Il faut aussi compter avec le fait que les associations sont aujourd'hui contraintes de consacrer beaucoup de temps et d'énergie à leur

<sup>127</sup> Entretien des rapporteuses avec Hubert Pénicaud, référent national vie associative de France Bénévolat, membre du Haut conseil de la vie associative, 19 janvier 2024.

<sup>128</sup> Aujourd'hui la Croix Rouge Française compte 70 000 bénévoles contre 53 000 dix ans auparavant mais, dans le même temps, il est devenu plus difficile de trouver des responsables associatifs. C'est sur ce plan que de nombreuses associations se trouvent en difficulté.

administration et particulièrement à la recherche de financement. Aujourd'hui, en effet, la plupart des financements publics se font sous la forme d'appels à projets, auxquels s'ajoute le temps de la justification de la réalisation du projet. Pour les dirigeants bénévoles, les tâches qui s'y rapportent sont particulièrement fastidieuses et sans rapport immédiat avec l'objet associatif. La représentation associative, dont France bénévolat, appelle à une réhabilitation de la logique de la subvention. Globalement, le financement public des associations est passé de 35 % à 20 % de leur budget en 10 ans et la logique de réponse aux appels d'offre a pu conduire à une modification des pratiques des associations dans un sens qui s'écarte de leur objet. Cette évolution a rendu plus compliqué encore le recrutement de bénévoles volontaires susceptibles de s'impliquer, durablement, dans la gestion associative.

Un congé pour engagement associatif a été créé par la loi égalité et citoyenneté du 27 janvier 2017 pour faciliter l'engagement associatif avec l'activité professionnelle des salariés<sup>129</sup> et des fonctionnaires. Ce congé est réservé aux dirigeants ou encadrants bénévoles d'une association déclarée ou inscrite au registre des associations depuis trois ans au moins. Sauf convention collective ou accord particulier au sein de l'entreprise, le congé d'engagement associatif n'est pas rémunéré et donne droit jusqu'à 6 jours de congé par an (fractionnable en demi-journées).

Dans le secteur privé, le nombre maximum de salariés autorisés à bénéficier chaque année de ce congé dépend de la convention ou de l'accord de l'entreprise ou de la branche. À défaut d'accord, le code du travail prévoit que

le bénéficiaire du congé peut être refusé par l'employeur s'il établit que le nombre de salariés, par établissement, ayant bénéficié du congé durant l'année, atteint une certaine proportion, variable selon l'effectif de l'entreprise<sup>130</sup>. Selon France bénévolat, le recours à ce congé serait très limité en raison, notamment, des longs délais d'instruction de la demande. Il est en outre très peu connu, ce qui contribue évidemment à son insuccès. Pour le Collectif Handicaps, le « travail » des bénévoles associatifs doit être analysé sous l'angle des missions de service public qu'ils remplissent. Une réflexion spécifique devrait porter sur la promotion du bénévolat des personnes en situation de handicap (formations des encadrants et des personnes elles-mêmes, accompagnement dédié, promotion du bénévolat au sein des Établissements ou service social ou médico-social (ESMS), fonctionnement en binômes, etc.).

## **2. L'intensification du travail**

Une forte intensité du travail rend plus difficile l'articulation avec les autres temps de vie en raison de la fatigue qu'elle génère, et plus encore si ceux-ci sont aussi vécus sous contrainte.

La durée annuelle moyenne du travail a fortement diminué entre 1975 et 2003, pour se stabiliser ensuite autour de 1 609 heures mais un phénomène d'intensification du travail est observé depuis le début de ce siècle. En outre, certaines catégories d'actifs ont conservé des durées du travail élevées. Cela est particulièrement vrai des indépendants, dont le temps de travail, nous l'avons vu, dépassent 2 000 heures annuelles, mais également des cadres, qui déclarent en

<sup>129</sup> Article L. 3142-54-1 du code du travail.

<sup>130</sup> Article R. 3142-44.

moyenne travailler 1 850 heures par an. La mise en place du forfait jours en 2000 explique la baisse relativement faible de leur temps de travail. Le temps de travail est aussi en France fortement concentré sur les actifs à temps complet âgés de 24 à 55 ans qui, selon l'INSEE, travaillent en moyenne 1 746 heures par an<sup>131</sup>.

Les enquêtes sur les conditions de travail et les risques psychosociaux (CT-RPS) comportent plusieurs items qui constituent des marqueurs de l'intensité du travail : imposition d'un rythme de travail par des machines ou des contraintes techniques, des normes de production à satisfaire à court terme, certaines exigences du travail comme devoir se dépêcher, travailler sous pression, interrompre une tâche pour répondre à une demande urgente et le faible degré d'autonomie. Le suivi de ces indicateurs dans le temps révèle une intensité du travail en hausse entre 2005 et 2013 et ensuite sa stabilisation à un niveau élevé, avec une poursuite de la baisse d'autonomie des salariés, surtout les moins qualifiés, en relation avec un renforcement des normes et des procédures. Pendant cette période, les contraintes de travail psychiques ont eu tendance à s'ajouter aux pénibilités physiques plutôt que de s'y substituer.

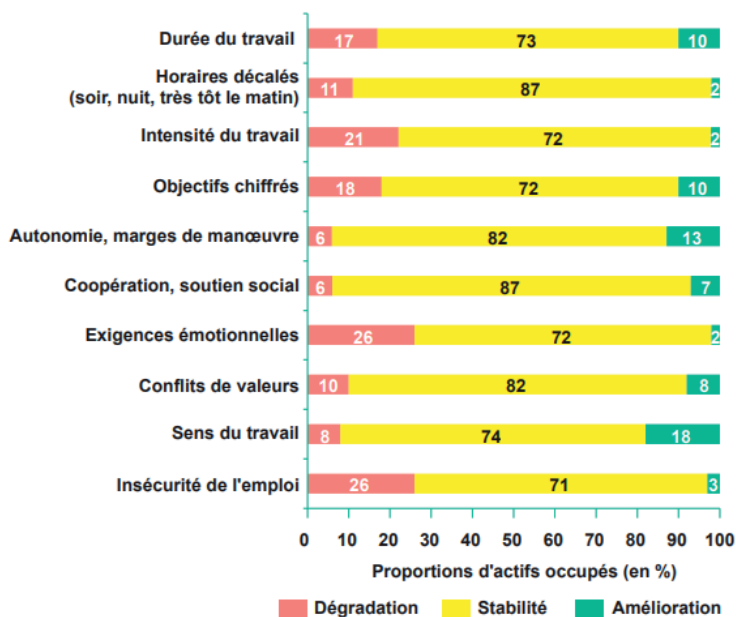
Les premiers résultats d'études et d'enquêtes réalisées en sortie de la période de pandémie indiqueraient une reprise de l'intensification du travail<sup>132</sup>. Après la crise sanitaire, la consultation du CESE indique que cette intensification s'est poursuivie, en faisant apparaître que le sentiment d'intensification est sans doute encore plus élevé chez les femmes et, d'une manière générale, chez les personnes qui ont de nombreuses autres tâches à gérer en dehors de leur travail salarié.

Une très grande majorité des interrogés (75 %) ont l'impression que leurs journées de travail sont de plus en plus intenses depuis la crise sanitaire. Les femmes ont un peu plus cette perception que les hommes (77 % versus 71 %). De manière liée (les femmes étant sur représentées dans ces secteurs), l'intensification du travail est particulièrement exprimée dans le secteur de la santé et de l'action sociale (80 %). D'autres catégories signalent des journées de plus en plus intenses : 80 % des foyers monoparentaux, 78 % des aidants, 77 % des bénévoles ou engagés dans des activités d'intérêt collectif partagent ce constat.

131 Haut-Commissariat au Plan, La grande transformation du travail : crise de la reconnaissance et du sens du travail, pp. 30-38, octobre 2023.

132 L'enquête TraCov de la DARES décompte 17 % des actifs déclarant travailler plus longtemps qu'avant la crise sanitaire, 11 % plus souvent en horaires décalés (le soir, la nuit, très tôt le matin).

**GRAPHIQUE 1 | Évolutions des conditions de travail par rapport à l'avant crise sanitaire pour l'ensemble des actifs occupés**



Lecture : en janvier 2021, 73 % des actifs occupés déclarent travailler la même durée qu'avant la crise sanitaire (« stabilité »), 10 % moins longtemps (« amélioration ») et 17 % plus longtemps (« dégradation »).

Champ : actifs occupés en janvier 2021 en France métropolitaine, hors activité partielle totale ou fermeture administrative.

Source : Dares, enquête TraCov.

Source : enquête Tracov, DARES.



Si l'on considère les catégories socioprofessionnelles et les secteurs d'activité, les ouvriers et les agents de la fonction publique hospitalière cumulent de fortes contraintes de rythme de travail et un manque d'autonomie. En 2019, 54 % des ouvriers déclaraient être soumis à au moins trois contraintes de rythme contre 34 % pour l'ensemble des salariés. Ils déclaraient aussi plus souvent ne pas pouvoir régler eux-mêmes les incidents (contre 31 % de l'ensemble des salariés). Les contraintes de rythmes sont aussi plus fortement ressenties par les salariés qui craignent pour leur emploi.

Les cadres sont soumis à une forte pression temporelle : 73 % ont déclaré devoir souvent s'interrompre pour effectuer une tâche non prévue, contre 66 % pour l'ensemble des salariés. Ils disposent cependant de plus d'autonomie. Les contraintes de rythme et la pression temporelle diffèrent davantage entre les salariés des divers versants de la fonction publique qu'entre salariés du privé et du public : huit salariés de la fonction publique hospitalière sur dix doivent fréquemment interrompre leur travail, contre deux sur trois dans le secteur privé, dans la fonction publique de l'État et la fonction publique territoriale. Les exigences émotionnelles sont aussi relativement fortes dans la fonction publique

hospitalière (32 %).

La principale nuance positive qui ressort de ces enquêtes réside dans le maintien du soutien social au travail à un niveau élevé et une légère amélioration depuis 2013 des possibilités d'aide par les collègues ou le supérieur hiérarchique<sup>133</sup>.

La consultation du CESE sur l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle converge avec les tendances mises en évidence par les enquêtes sur les conditions de travail<sup>134</sup>. Une majorité des participants ont l'impression de vivre des journées de travail plus intenses et les femmes ont plus souvent cette perception que les hommes. L'intensification est particulièrement perçue par les salariés de la santé et de l'action sociale ainsi que par les cheffes et chefs de familles monoparentales, les aidants et les bénévoles<sup>135</sup>.

### **3. Des aspirations plus fortes en termes de liberté et d'autonomie au travail**

Le manque d'autonomie dans le travail lui-même affecte négativement la manière dont celui-ci est vécu. Il prive l'activité de son sens et en accroît la pénibilité ressentie. Le fait de n'avoir qu'une maîtrise réduite du temps et de n'avoir d'autres choix que de subir ses horaires de travail se répercute aussi sur les

<sup>133</sup> Marilyne Beque, Conditions de travail : une autonomie en recul mais une ambiance de travail moins tendue. Enquête conditions de travail et risques psychosociaux 2016. BEH 12-13 Évaluation des expositions professionnelles : un levier pour la prévention. DARES, 2018. Conditions de travail. Insee Références Emploi, chômage, revenus du travail, édition 2021.

<sup>134</sup> Enquête Conditions de travail et risques psychosociaux (CT-RPS) réalisée par l'Insee et la DARES (dernière édition 2019, 2024 en préparation) ; enquête sur le vécu du travail pendant la crise sanitaire Covid-19 (2022) ; voir aussi l'ouvrage collectif « Que sait-on du travail ? » sous la direction de Bruno Pallier, SciencesPo Les Presses, 2023.

<sup>135</sup> Principaux enseignements de la consultation du CESE « Équilibre de vie personnelle/professionnelle », 6 février 2024, CESE/CREDOC.

autres aspects de l'existence, en rendant plus difficile l'agencement des diverses activités et obligations sociales.

Par ailleurs, bien qu'ils tendent à remettre en cause la centralité du travail dans leur équilibre de vie, nos contemporains expriment des attentes fortes envers le travail, qu'ils considèrent majoritairement comme devant être une source de satisfaction. Le compromis fordiste caractéristique de la société industrielle, qui reposait sur la promesse de la sécurité et du progrès matériels en contrepartie de la mise à disposition de son temps pour la production, s'est abimé sur le chômage de masse, la multiplication des contrats courts et l'allongement pour les jeunes du temps d'insertion sur le marché de l'emploi<sup>136</sup>. Les attentes vis-à-vis du travail et de l'emploi ont donc évolué : la recherche de sens et de qualité dans son travail est aujourd'hui plus affirmée et les possibilités d'agir sur son temps de travail, de disposer de souplesse pour adapter ses horaires à d'autres moments de la vie sociale sont aujourd'hui devenus déterminants dans le contexte assez nouveau de difficultés de recrutements.

Or, cette aspiration des individus à l'autonomie se heurte à l'accélération des changements techniques et organisationnels, qui peuvent eux-mêmes déboucher sur des formes de travail « néotayloriennes », caractérisées par l'accumulation des process. Ainsi, le contrôle ou le suivi exercé par des systèmes informatiques concernaient 33 % des salariés en 2017, contre 15 % en 1994, et la France est l'un des pays de l'Union européenne où le taux de travailleurs disant disposer d'autonomie

est le plus faible<sup>137</sup>. La réalisation d'une plus grande autonomie dans le travail implique aussi que le management cultive une relation de confiance avec les salariés et que le rapport hiérarchique évolue en conséquence.

La consultation organisée par le CESE fait ressortir que la liberté d'organiser son travail et la possibilité de concilier les temps de vie constituent des paramètres clefs du rapport au temps de travail. Sur ce terrain, elle confirme le hiatus important entre catégories sociales qui ressortait de l'enquête DARES sur les conditions de travail de 2019. Si les cadres et les travailleurs indépendants se sentent très libres d'organiser leur travail, les ouvriers cumulent au contraire les plus fortes contraintes de rythmes et les marges d'autonomie les plus faibles. Le sentiment de liberté dans l'organisation de ses tâches est aussi moins fréquent dans certains secteurs comme les banques et les mutuelles, le transport, la logistique mais aussi la restauration et l'Éducation. Il s'agit de secteurs dans lesquels l'activité est soit fortement normée soit très dépendante d'une relation à une clientèle ou à un public.

Il existe aussi aujourd'hui un rapport entre la capacité ressentie à s'organiser de manière autonome et le télétravail : les répondants à la consultation du CESE déclarant télétravailler régulièrement sont plus nombreux à éprouver une liberté d'organisation de leur temps que ceux qui ne travaillent pas à distance<sup>138</sup>.

136 Selon les travaux du Céreq, à partir de l'enquête Génération, l'âge moyen au premier emploi stable est passé de 20 ans en 1975 à plus de 27 ans en 2019, alors que l'âge d'entrée dans l'emploi passait de 19,5 ans à 22,5 ans.

137 Haut-Commissariat au Plan, op.cit, pp. 35-36, qui cite sur ce sujet de l'autonomie les travaux de la DARES et l'enquête européenne sur les conditions de travail.

138 Consultation du CESE « Équilibre temps de vie » précitée.

## B. La réponse aujourd'hui : état des lieux des organisations des temps de travail possibles

Il existe plusieurs modalités d'organisation des temps de travail susceptibles de répondre aux attentes des actifs. Cette partie se propose d'en identifier les avantages et les inconvénients, qui peuvent notamment être appréciés à l'aune des différentes expérimentations et du benchmark européen de ces expériences. Il s'agira en particulier de vérifier leur impact sur l'égalité homme/femme et sur les risques d'une polarisation accrue entre les différentes catégories de travailleurs.

### 1. Le recours au télétravail

Le travail à distance est aujourd'hui rendu possible par les technologies numériques qui ont été perfectionnées et rendues accessibles au plus grand nombre au cours des quarante dernières années. Les termes de télétravail et de travail hybride s'appliquent à cette pratique. Le télétravail a

été défini par l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière ». Cette définition a été reprise dans l'ANI du 26 novembre 2020 « Pour une mise en œuvre réussie du télétravail ».

La pandémie et les confinements ont été l'occasion d'une expérience de télétravail à très grande échelle. Le maintien en activité d'une fraction importante des actifs en dehors des lieux habituels de travail s'est révélé efficace en dépit de son impréparation et des difficultés qu'un certain nombre de travailleuses et travailleurs ont pu éprouver à leur domicile pendant cette période<sup>139</sup>.

139 L'enquête nationale Tracov, conduite par la DARES entre la fin janvier et le début mars 2021, a montré que 14 % des salariés qui ont télétravaillé pendant cette période ont connu une dégradation de leurs conditions de travail, alors que ce taux n'était que de 9 % pour les non-télétravailleurs.

## LE CADRE JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL

Le cadre juridique actuel du télétravail est constitué, dans le secteur privé, à la fois de dispositions réglementaires et conventionnelles. Un accord national interprofessionnel (ANI) a été signé le 19 juillet 2005. Puis, en 2012, la loi a introduit dans le Code du travail des dispositions sur le télétravail reprenant en partie celles de l'ANI fixant les obligations des employeurs et les conditions d'emploi des télétravailleurs.

L'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail et la loi de ratification de mars 2018 sont venues redéfinir et assouplir le cadre juridique du télétravail et ses modalités de mise en œuvre. Jusqu'en 2017, d'un point de vue réglementaire, le télétravail devait être volontaire, régulier et mis en place dans le cadre du contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. L'ordonnance de 2017 a étendu le champ du télétravail à une pratique occasionnelle et, en l'absence d'accord collectif ou de charte d'entreprise, a assoupli sa mise en œuvre.

Le télétravail régulier peut être défini comme du télétravail organisé à l'avance, avec un nombre de jours fixes sur une période de référence donnée. Le télétravail occasionnel relève en général de la demande du salarié en vue de faire face à des situations indépendantes de sa volonté (difficultés de transport par exemple) ou liées à sa situation personnelle. Ces deux formes de télétravail sont prévues et organisées soit par un accord collectif, soit, à défaut d'accord collectif, par une charte élaborée unilatéralement par l'employeur, soit par un accord de gré à gré conclu entre le salarié et son employeur.

Dans des circonstances exceptionnelles (risque sanitaire important, cas de force majeure), l'employeur peut imposer le télétravail.

Ces dispositions légales sur le télétravail, qui figurent aux articles L. 1222-9 à L. 1222-11 du Code du travail, sont complétées par les dispositions conventionnelles du nouvel ANI « pour une mise en œuvre réussie du télétravail » signé en novembre 2020. Étendu par arrêté en avril 2021, cet accord est devenu obligatoire dans le secteur marchand.

Présenté comme un « outil d'aide au dialogue social et un appui à la négociation » d'entreprise ou de branche, l'ANI de 2020 a pour objectif d'aider les acteurs sociaux à faciliter la mise en œuvre du télétravail en entreprise. Il reprend le cadre juridique existant en l'explicitant et en proposant des bonnes pratiques pour la négociation sur ce thème.

Source INRS : <https://www.inrs.fr/risques/teletravail/Cadre-reglementaire.html>

Des dispositions spécifiques s'appliquent à la fonction publique. Elle écarte notamment la possibilité de travailler totalement en télétravail. L'article L. 430.1 du code général de la fonction publique pose un droit de l'agent au télétravail soumis à l'accord de son chef de service. Il prévoit aussi qu'il peut être mis fin à tout moment à l'exercice des fonctions au télétravail. Le décret du 11 février 2016 plafonne le nombre de jours de télétravail autorisés à trois jours par semaine et prévoit que le nombre de jours passés dans les locaux habituels ne peut être inférieur à deux. Ces plafonds peuvent être dépassés en cas de grossesse, en cas de forte perturbation de l'accès au service, si l'état de santé de l'agent ou son handicap éventuel le justifient, si l'agent est reconnu comme proche aidant. Un accord relatif à la mise en œuvre du télétravail a été signé le 13 juillet 2021. Il envisage en particulier le suivi de la mise en œuvre dans différents domaines, notamment la prévention des risques professionnels et le soutien organisationnel, la gestion du temps et de la charge de travail ainsi que le droit à la déconnexion, les effets du télétravail sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

### 1.1 UNE STABILISATION DU TÉLÉTRAVAIL À UN NIVEAU ÉLEVÉ APRÈS LA CRISE SANITAIRE ?

Avant la crise sanitaire, 3 % des salariés en France déclaraient pratiquer le télétravail sur une base régulière (au moins un jour par semaine). Ce taux était de 11 % chez les cadres. La pratique occasionnelle du télétravail concernait 4,2 % de l'ensemble des salariés et 15 % des cadres<sup>140</sup>. Le taux de télétravailleurs est soudainement passé au-dessus de 25 % au mois de mars 2020 ; il est redescendu à 10 % à l'été avant de remonter pour dépasser les 20 % à l'hiver 2021<sup>141</sup>.

Une fois la pandémie surmontée, le télétravail n'a pas reflué mais s'est déployé sous sa forme hybride. Selon les sources, l'évaluation de la part du télétravail parmi les actifs français en 2022 diffère cependant sensiblement. L'enquête d'Eurofound fait apparaître que seulement 15 % des salariés en France continuaient à télétravailler en 2022, un des taux les plus bas de l'Union européenne. Selon, l'Insee, la proportion de salariés ayant télétravaillé au moins une journée en 2022 serait de 19 %<sup>142</sup>. L'observatoire du télétravail administré par l'assureur santé Malakoff Humanis fournit, sur la base d'un sondage auprès de 1 600 personnes travaillant en entreprise, un chiffre beaucoup plus important : 33 % des salariés français l'auraient pratiqué au moins une fois par semaine en 2023, ce qui paraît beaucoup.

<sup>140</sup> Enquête SUMER 2017, DARES.

<sup>141</sup> Enquête ACEMO Covid de la DARES réalisée entre mars 2020 et mars 2021.

<sup>142</sup> Emploi, chômage et revenus du travail. Edition 2023, Insee, Dares, p. 12.

## 1.2 L'AMBIVALENCE DU TÉLÉTRAVAIL

Cependant, la plupart des enquêtes convergent pour relever une nette aspiration à travailler sous cette forme combinant la présence et la distance. Celle réalisée par le cabinet de conseil EY concluait que les salariés français souhaitaient en moyenne être 1,4 jour par semaine en télétravail. Majoritairement approuvé par celles et ceux qui l'ont pratiqué pendant les confinements, le télétravail a cependant des effets ambivalents. Il est apprécié de nombreux salariés en raison de l'économie qu'il permet sur le temps et le coût des transports entre le domicile et le lieu de travail et parce qu'il permet aussi des ajustements temporels plus souples entre le travail, le repos et d'autres activités au premier rang desquels les moments consacrés aux proches, en particulier les enfants. Les femmes qui ont participé à la consultation du CESE portent en moyenne une appréciation très positive sur le travail à distance et les horaires individualisés.

Mais le télétravail comporte aussi un risque important de « surtravail » par intensification et dépassement d'horaires. Ce risque est d'autant plus important lorsque le télétravail est associé au forfait jours qui concerne très majoritairement des cadres, évalués sur leurs résultats. Ce type de situation peut être un problème pour des employeurs qui perdent tout moyen de contrôle sur la durée du travail de leurs subordonnés. Or, une durée du travail excessive peut entraîner des conséquences sérieuses en matière de santé et de sécurité, pour lesquelles la responsabilité de l'employeur pour non-respect de la réglementation des temps de repos peut être mise en

cause<sup>143</sup>. En outre, dans certains secteurs d'activité, comme les entreprises de conseil, où l'autonomie dans le travail était déjà très forte, l'affaiblissement extrême des collectifs de travail par l'éloignement durable des collaborateurs est, dans le contexte actuel, un sujet de préoccupation. L'arbitrage entre le maintien d'horaires collectifs et la forte demande d'individualisation du temps et du lieu du travail est d'autant plus délicat qu'il existe aujourd'hui de fortes tensions de recrutements et que les employeurs sont aussi confrontés à un enjeu de fidélisation des salariés en particulier des plus jeunes<sup>144</sup>.

Des craintes se sont également exprimées du côté des employeurs sur les effets négatifs à moyen ou long terme que le télétravail pourrait avoir sur la productivité. Une étude de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) conclut plutôt à des retombées positives, sous réserve que le télétravail ne soit pratiqué que sur une partie de la semaine, idéalement deux jours par semaine. Les avantages (meilleure concentration, moindre fatigue, plus forte motivation...) et les inconvénients (affaiblissement de la communication et des échanges de connaissances...) s'équilibreraient à un niveau intermédiaire de nombre de jours télétravaillés. Les entreprises dont les activités sont largement télétravaillables, qui ont fortement investi dans les TIC et qui sont déjà les plus productives sont selon cette étude celles qui sont à même de tirer le meilleur parti du travail hybride<sup>145</sup>. Le télétravail est donc potentiellement un facteur de creusement des inégalités entre salariés, entreprises

143 Audition de Louis Duvaux, président du SCSTI-CFTC, 16 décembre 2023.

144 Audition de Hubert Giraud, Président de la Commission « emploi, social, formation » de la fédération Syntec, et Mathieu Rosy, délégué général, 14 novembre 2023.

145 Chiara Criscuolo, Peter Gal, Timo Leidecker, Francesco Losma et Giuseppe Nicoletti, « Les liens entre télétravail et productivité pendant et après la pandémie de Covid-19 », *Economie et Statistique* n° 539, 2023.

et secteurs. Par affaiblissement du collectif de travail, il peut aussi fragiliser l'entreprise dans son rôle de lieu d'échanges et de relations humaines.

Les conditions matérielles dans lesquels le télétravail est exercé constituent un facteur d'inégalité entre télétravailleurs. Des conditions de logement inappropriées (exiguïté du logement, impossibilité de s'isoler pour travailler) et des moyens techniques insuffisants peuvent rendre le travail à domicile particulièrement pénible et annihiler l'avantage d'une limitation des déplacements qui lui est attaché. Dans certains cas, la possibilité donnée au salarié d'accéder à un tiers lieu proche de son domicile peut être une solution adaptée.

Toutefois, la principale inégalité réside entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux qui ne le peuvent pas. Elle est apparue clairement pendant la crise sanitaire. Elle perdure sous une autre forme aujourd'hui : il y a celles et ceux pour lesquels le télétravail constitue un choix possible et une modalité positive d'articulation des temps et les autres, pour lesquels il est inenvisageable, en raison de la nature même de leur activité. Cette réalité recoupe largement les distinctions existantes entre catégories socio-professionnelles. Le télétravail est principalement concentré sur les cadres et, dans une moindre mesure, sur les professions intermédiaires.

Selon l'Insee, 52 % des cadres ont télétravaillé en 2022<sup>146</sup>. Les professions intermédiaires (20 %) et les employés qualifiés (15 %) viennent loin derrière. Les ouvriers et les employés peu qualifiés ne sont pratiquement pas concernés par le télétravail.

Dans la fonction publique, les agents des services impliquant une rencontre physique avec les usagers ont peu de possibilité de télétravailler. Le télétravail est concentré sur les fonctions administratives des services de taille importante<sup>147</sup>.

La césure entre les salariés éligibles au télétravail et ceux qui ne le sont pas passe aussi entre les différentes fonctions de l'entreprise et comporte des risques de fracture des collectifs de travail, à la fois en raison d'un phénomène de désynchronisation et du sentiment des collaborateurs affectés à la production d'être traités inégalement<sup>148</sup>.

<sup>146</sup> Emploi, chômage et revenus du travail, INSEE, DARES p. 12.

L'APEC, à partir des DADS/DSN, estime que c'est le cas de 63 % des cadres en emploi du secteur privé, Portait statistique des cadres du secteur privé, 2023.

<sup>147</sup> Cour des comptes, Bilan du télétravail dans la fonction publique. 22 novembre 2022.

<sup>148</sup> Audition de Caroline Gadou, directrice générale de l'ANACT et d'Amandine Brugière, responsable des développements techniques et scientifiques, 13 février 2024.

### 1.3 DES INÉGALITÉS ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES QUE RECOUPENT DES INÉGALITÉS SELON LA CATÉGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE

Le télétravail peut être très différemment vécu selon l'appartenance à l'un ou l'autre sexe en raison du partage très inégal des tâches et responsabilités domestiques entre les hommes et les femmes.

Les femmes appartenant aux catégories les moins favorisées et les moins qualifiées rencontrent plus de difficultés dans l'articulation des temps en raison de leurs horaires décalés et fragmentés. L'articulation du travail avec des responsabilités familiales est particulièrement difficile pour les femmes cheffes de famille monoparentales disposant de faibles ressources. À l'inverse, les femmes cadres peuvent souvent télétravailler et recourir à une aide rémunérée dans l'accomplissement de tâches domestiques et familiales même si, là encore, elles se trouvent vis-à-vis des conditions du télétravail dans une situation moins favorable que celle de leurs homologues masculins<sup>149</sup>. L'inégalité dans les conditions de la pratique du télétravail à l'intérieur de la catégorie cadre est notamment confirmée par les réponses sur l'item « équilibre vie professionnelle - vie personnelle » dans une enquête de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) : 52 % des femmes répondent « oui plutôt » ou « oui tout à fait » à la question « vous arrive-t-il de rencontrer des difficultés de conciliation ? » contre 41 % des hommes. Elles déclarent aussi plus souvent ressentir un niveau élevé de stress et la sensation de ne pouvoir faire face à leur charge de travail<sup>150</sup>.

Globalement, l'enquête Tracov de la DARES pendant la période des confinements a montré que les télétravailleuses connaissaient des conditions plus dégradées que les télétravailleurs, en particulier en ce qui concerne la gestion des temps, en raison de la persistance d'une répartition inégalitaire des tâches domestiques et familiales. Dans les couples avec enfants, les femmes doivent plus souvent accomplir simultanément, dans un même lieu deux types de tâches, ce qui accroît la charge mentale et, potentiellement, le sentiment de ne pas pouvoir bien faire son travail ni de remplir convenablement ses responsabilités familiales.

### 1.4 DE NOMBREUX ACCORDS SUR LE TÉLÉTRAVAIL APRÈS LA PANDÉMIE S'EFFORCENT DE RÉPONDRE AUX ASPIRATIONS DES SALARIÉS TOUT EN VEILLANT AU MAINTIEN DU CADRE COLLECTIF DE TRAVAIL

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 26 novembre 2020 « pour une mise en œuvre réussie du télétravail », bien que dépourvu de caractère normatif, a, selon une étude conjointe de l'association Réalités du dialogue social et de l'observatoire de la RSE, été l'amorce d'une augmentation du nombre des accords sur le travail à distance dans les entreprises. Près de 3 000 accords ont ainsi été signés entre la fin de 2020 et la fin de 2021, parmi lesquels plus de 500 intégraient cette thématique dans des discussions plus larges comme la négociation annuelle obligatoire (NAO). L'étude précitée soulignaient cependant la relative pauvreté de ces accords et notamment le fait que l'implication des managers dans l'accompagnement des télétravailleurs soit trop souvent négligée

<sup>149</sup> Audition de Julie Landour, maîtresse de conférences à l'Université PSL Paris Dauphine, chercheuse à l'institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (IRISSO), 24 octobre 2023.

<sup>150</sup> Apec/Datagora : portrait statistique des cadres du secteur privé 2023.



bien qu'elle soit recommandée par l'ANI et que la concertation avec les collaborateurs concernés soit très peu envisagée.

L'accord de niveau national (ANI) signé en novembre 2021 dans la fonction publique (cf. encadré précédent) a, quant à lui, eu le mérite de reconnaître, comme indiqué dans son préambule, « la nécessité de prendre en compte les aspirations d'un plus grand nombre d'agents publics à exercer une partie de leur fonction en télétravail » tout en proposant un approfondissement de « ses impacts et de ses risques pour qu'il bénéficie aux agents, aux collectifs et au service public. »

En résumé, l'activité conventionnelle récente tend à répondre au souhait d'une grande partie des actifs, après la période Covid, d'installer un meilleur compromis entre le travail et la vie hors travail sans compromettre le fonctionnement du collectif de travail. Selon les secteurs et les entreprises, elle y parvient avec plus ou moins de difficultés.

## DEUX EXEMPLES : LA BANQUE ET LE CONSEIL

Le secteur bancaire a une expérience du télétravail qui est bien antérieure à la pandémie. La quasi- totalité des salariés de ce secteur fortement concentré est couverte par un accord de télétravail au niveau de l'entreprise. Il s'agit à 70 % de cadres au forfait jours. Les postes de conseillers en agence sont partiellement télétravaillables, avec la possibilité de prendre deux jours par semaine ou bien dix jours annualisés selon les accords. S'il est indispensable, pour les entreprises du secteur de continuer à travailler sur l'organisation des collectifs de travail et sur les pratiques managériales dans un contexte d'extension du travail à distance et de transformation, l'encadrement du télétravail tel qu'il existe répond assez bien aux nécessités du moment.

Source : audition de André-Guy Turoche, directeur des affaires sociales, Fédération bancaire Française (FBF), 28 novembre 2023.

Le confinement a stimulé le développement du télétravail qui s'est concentré, pendant cette période, sur les sièges sociaux et les fonctions support puisque les agences ont dû continuer d'accueillir du public. Immédiatement après la période Covid, le télétravail s'est déployé sous sa forme hybride, y compris en agence. Toutefois, face aux exigences de la relation clientèle, les directions sont revenues en arrière. Il tend aujourd'hui à se stabiliser à deux jours par semaine sur les sites centraux et dans les fonctions supports et à quelques jours par an pour les salariés des agences. Le télétravail ne convient pas à tous les salariés : il peut être pour celles et ceux qui supportent mal l'isolement un facteur important de risque psychosocial.

Source : audition de Frédéric Guyonnet, président national SNB CFE-CGC, 6 décembre 2023

Le secteur du conseil qui regroupe les professions du numérique, de l'ingénierie, du conseil proprement dit et de la formation professionnelle est caractérisé par une majorité de salariés diplômés, autonomes (deux- tiers d'entre eux sont cadres) et jeunes (dont 20 % ont moins de trente ans). Les très nombreuses entreprises qu'il regroupe ont par définition une organisation très flexible du temps de travail puisque leurs salariés doivent s'adapter aux conditions des structures clientes au sein desquelles ils effectuent leurs missions. Elles se trouvent aussi face à une très forte demande d'individualisation des temps de travail de la part de collaboratrices et collaborateurs très majoritairement en forfait jours. Il existe un accord de branche sur le travail hybride dont certaines dispositions envisagent la lutte contre le sur-travail. Cependant, cet accord est largement obsolète et ne permet pas l'encadrement efficace des temps de travail dans le contexte actuel. La négociation d'un nouvel accord de branche sur le temps de travail est donc assez urgente.

Source : audition de Hubert Giraud, Président de la Commission Emploi Social Formation de la Fédération Syntec et Président de la CPPNI accompagné de Matthieu Rosy, délégué général, 28 novembre 2023.

Les employeurs du secteur du conseil n'ont plus un contrôle suffisant de la durée du travail de leurs collaborateurs en raison de la nature de l'activité, mais aussi d'une incapacité des entreprises à gérer la combinaison du travail à distance et du forfait jours. Cette situation constitue un danger à la fois pour la santé du salarié mais aussi pour l'employeur qui a l'obligation de veiller à un temps de repos minimum.

Source : audition de Louis Duvaux, président du syndicat national SICSTI CFTC, 6 décembre 2023

Dans bien d'autres secteurs d'activité, comme ceux du nettoyage, de l'aide à domicile ou dans des services publics comme la santé, la question du télétravail n'est pas ou peu pertinente et la problématique de l'articulation des temps de vie de leurs salariés, qui répondent très majoritairement à la nécessité d'une présence physique auprès des clients et des usagers, se pose de manière radicalement différente.

## **2. Semaine de quatre jours, semaine en quatre jours**

La question de la réduction de la semaine de travail à quatre jours a émergé assez fortement dans le débat public après la pandémie. Des sondages et des enquêtes sur le sujet révèlent un vif intérêt parmi les actifs pour cette forme d'organisation du travail en raison du temps qu'elle pourrait libérer pour d'autres activités que le travail. Cet intérêt est particulièrement marqué parmi les professionnels de terrain qui n'accèdent pas ou très difficilement au télétravail. L'enquête *People at work 2022*<sup>151</sup> comptabilisait en France, à la fin 2021, 64 % de salariés souhaitant bénéficier d'une plus grande flexibilité dans leurs horaires avec la possibilité de les condenser sur quatre jours hebdomadaires. Les parents (69 %),

les femmes (66 %) et les 25-44 ans (67 %) étaient les plus tentés par cette nouvelle organisation. La même enquête évaluait à 5 % le nombre d'entreprises françaises à avoir adopté le travail en quatre jours et à 19 % celles à avoir mis en œuvre une politique de travail flexible<sup>152</sup>. Les organisations en quatre jours sont également largement souhaitées par les participants à la consultation organisée par le CESE qui se sont exprimés dans « la boîte à idée »<sup>153</sup>.

Ces organisations nouvelles relèvent uniquement de pratiques développées dans les entreprises en l'absence de dispositions légales et réglementaires. Elles ont récemment fait l'objet d'un suivi et, dans certains cas, d'un accompagnement par l'Agence nationale des conditions de travail (ANACT). Sur ce type d'organisation du temps de travail, il importe de distinguer clairement la semaine de quatre jours qui s'accompagne d'une réduction de la durée du travail, de la semaine en quatre jours qui condense un nombre d'heures hebdomadaires inchangé. La semaine en quatre jours se traduit donc par un allongement des durées de travail quotidiennes pour libérer une journée de travail supplémentaire dans la semaine. Ces deux modalités, semaine de quatre jours et semaine

<sup>151</sup> « People at Work 2022 : l'étude Workforce View » est publiée par le groupe de service RH ADP. Ce rapport était basé sur une enquête auprès de près de 33 000 actifs (dont environ 2 000 en France) dans 17 pays, réalisée entre le 1er et le 24 novembre 2021.

<sup>152</sup> Lucie Tanneau, Six français sur dix favorable à la semaine de quatre jours. Info Social RH, 5 mai 2022.

<sup>153</sup> La semaine de quatre jours a fait l'objet de 54 propositions sur 330 qui ont cumulé 562 « votes » sur un total de 2 432.

en quatre jours, coexistent aujourd'hui en France. Elles sont parfois déclinées dans des systèmes d'alternance de semaines de 4 jours et de semaines de 5 jours et peuvent même s'inscrire dans des rythmes plus longs, trimestriels ou saisonniers.

Pour les salariés, le choix de ce type d'organisation du temps de travail correspond à la recherche d'une meilleure articulation du travail avec les temps personnels et choisis. Pour les employeurs, il répond d'une part à la préoccupation d'être plus attractif (favoriser les recrutements et fidéliser les salariés) et d'autre part, d'optimiser certains environnements de travail. La question des déplacements croise aussi celle des quatre jours hebdomadaires. Dans les grandes métropoles et, en particulier dans l'agglomération parisienne où les temps de transports peuvent être longs et incertains, ne pas avoir à se déplacer présente un double intérêt : de la fatigue en moins pour les actifs et, à l'échelle globale, une possible réduction de la pollution automobile. Des avantages comparables peuvent aussi être attendus en zones peu denses.

Les conditions d'un accompagnement global du passage à un rythme hebdomadaire en quatre jours sont, selon l'ANACT, essentielles pour écarter les risques inhérents à ce type d'organisation du temps de travail, c'est-à-dire, selon les cas, une charge horaire journalière excessive ou une intensification du travail nécessaire au maintien de la productivité de l'entreprise. Les choix et les modalités de mise en œuvre du travail en quatre jours dépendent largement dans les faits des caractéristiques économiques des entreprises. Celles qui ont les moyens d'investir pour moderniser leur outil de

production sont les mieux placées pour mettre en place la semaine de quatre jours (avec un temps de travail réduit). Dans des activités à forte intensité de main d'œuvre, comme dans les services aux personnes, pour lesquelles les perspectives de gains de productivité sont limitées, les risques d'intensification du travail sont plus forts. Pour les entreprises qui optent pour la semaine en quatre jours, un soutien des territoires serait idéalement nécessaire via une adaptation des horaires et des modalités de fonctionnement de certains services aux ménages (crèches, activités périscolaires, horaires des transports collectifs, proximité du domicile et du lieu de travail). Toutefois, selon l'ANACT, l'effort qui serait ainsi demandé aux collectivités territoriales concernées est aujourd'hui difficilement envisageable compte tenu de l'extrême dispersion, sur le territoire national, des expériences de la semaine en quatre jours<sup>154</sup>.

### **3. Temps partiel choisi**

Lorsque travailler à temps partiel ne relève pas d'une contrainte liée à l'état du marché du travail et à l'emploi occupé, il est d'usage de parler de temps partiel choisi. En 2022, près de 74 % des salariés à temps partiel<sup>155</sup>, très majoritairement des femmes se trouvaient dans cette situation. Selon l'Enquête Emploi, ce temps partiel choisi correspond pour les femmes à des raisons d'ordre familial (s'occuper de ses enfants ou de proches), tandis que les hommes indiquent davantage l'exercice d'une activité complémentaire ou le suivi d'une formation.

154 Audition de Caroline Gadou, précitée.

155 Insee Références, Édition 2023, Fiche 4.2 - Temps partiel.

Le tableau ci-dessous fait ressortir l'importance du motif familial (s'occuper de ses enfants ou d'un proche) dans le temps partiel des femmes. Elles sont près de 29 % à invoquer cette raison contre seulement 7 % des hommes. Le motif de la santé et du handicap est mieux partagé entre les femmes et les hommes, ces derniers étant même en proportion un peu plus nombreux à être à temps partiel pour cette raison. Surtout, les hommes sont en proportion deux fois plus nombreux que les femmes à déclarer travailler à temps partiel pour étudier ou se former. Les motivations « temps libre » et « autre raison » ne sont pas détaillées dans le questionnaire de l'enquête Emploi. Il est possible qu'elles recouvrent en partie les situations d'engagement associatif ou l'exercice de fonctions électives.

**RAISONS PRINCIPALES DU TEMPS PARTIEL DÉCLARÉES PAR LES SALARIÉS  
EN 2022 (EN %)**

	Femmes	Hommes	Moins de 25 ans	50-64 ans	Ensemble
N'a pas trouvé d'emploi à temps complet	25,4	29,1	32,3	26,3	26,2
Exerce une activité complémentaire / disposer d'un revenu d'appoint	9,9	15,3	7,1	13,8	11,1
Exerce une autre activité professionnelle	6,2	6,4	1,7	8,5	6,3
Pour disposer d'un revenu d'appoint (en plus des études, retraite, etc.)	3,7	8,9	5,4	5,3	4,8
Pour s'occuper de ses enfants ou d'un proche	28,7	7,2	1,8	9,7	24,1
Pour raison de santé ou de handicap	9,8	12,8	1,6	17,7	10,5
Pour suivre des études ou une formation	5,6	12,6	46,1	0,2	7,1
Pour avoir du temps libre	16,2	15,1	5,9	25,9	15,9
Pour une autre raison	4,4	7,8	5,2	6,4	5,1
Ensemble	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

*Lecture : hors apprentis, en 2022, 25,4 % des femmes salariées à temps partiel déclarent l'être principalement parce qu'elles n'ont pas trouvé d'emploi à temps complet.*

*Champ : France hors Mayotte, personnes vivant en logement ordinaire, de 15 ans ou plus ayant un emploi salarié à temps partiel, hors apprentis.*

*Source : Insee, enquête Emploi 2022.*

*« Le temps partiel choisi ne doit pas être compris comme le résultat d'une décision individuelle prise hors de toute contrainte professionnelle et/ou personnelle, mais simplement comme un temps de travail qui a été réduit à la demande du salarié »<sup>156</sup>.*

La décision de travailler à temps partiel est en effet souvent guidée par des considérations ne relevant pas de la recherche de « loisir » mais par des nécessités telles que prendre soin de sa santé, garder ses enfants ou s'occuper de proches dépendants.

En outre, les conditions de travail dans l'entreprise peuvent influencer sur la décision de passage à temps partiel lorsque des obligations, des contraintes liées à la santé ou au handicap surviennent où s'accroissent. Des horaires de travail rigides et/ou des conditions de travail pénibles peuvent amener à cette réduction du temps de travail. Une organisation du travail autorisant une certaine souplesse est plus ambivalente : elle peut favoriser l'expression d'une préférence pour le temps partiel ou au contraire le rendre sans objet en raison d'une plus grande facilité de conciliation entre le travail et les contraintes personnelles<sup>157</sup>.

Une étude de la Drees, à partir des données de l'enquête « mode de garde et accueil des jeunes enfants » pour 2021 confirme que l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle est très largement assurée par les femmes, qui en supportent les conséquences sur l'emploi et la carrière professionnelle. Cet éloignement de l'emploi des mères

(cessation de l'activité professionnelle ou passage à temps partiel) affecte beaucoup plus souvent les catégories ouvrières et employées que les cadres et professions intellectuelles supérieures. Les mères employées et ouvrières sont ainsi moins souvent à temps complet (44 %) que les mères cadres ou de professions intellectuelles supérieures (74 %). Cette inégalité de situation, qui conduit les femmes de milieu modeste à se placer aux marges de l'emploi, peut être expliquée, selon la Drees, par de plus faibles rémunérations et des conditions d'emploi plus contraignantes (être en CDD, ne pas pouvoir travailler à domicile, ne pas pouvoir modifier ses horaires en cas d'imprévu, avoir des horaires irréguliers de semaine en semaine). L'insuffisance des solutions de garde des jeunes enfants est aussi un facteur déterminant. L'étude révèle cependant une tendance au rapprochement des situations d'emploi au sein des couples depuis 2002, avec un investissement accru des mères dans le monde professionnel malgré le peu de changement dans le comportement des pères. Les femmes des catégories sociales élevées bénéficient le plus de cette évolution<sup>158</sup>.

#### **4. Individualisation des horaires**

Le cadre juridique de l'individualisation des horaires a été évoqué précédemment dans la sous-partie B, à propos des dérogations. Les employeurs disposent de marges de manœuvres importantes pour adapter les horaires de leurs salariés sous réserve d'une répartition équitable de la charge de travail.

<sup>156</sup> Karine Briard, Raisons et fréquence du temps partiel : de fortes disparités entre femmes et hommes, et selon la prédominance sexuée des métiers, Travail et Emploi, n° 161, 2020.

<sup>157</sup> *Idem*.

<sup>158</sup> Litti Esteban, L'articulation entre vies familiale et professionnelle repose toujours fortement sur les mères. Drees, Études et Résultats n°1298, mars 2021.

Une entreprise auditionnée<sup>159</sup> lors des travaux, a témoigné de sa capacité à mettre en place des modes d'organisation du temps de travail suffisamment souples pour répondre aux aspirations de l'ensemble de ses salariés, qu'ils soient affectés à la production ou à des fonctions support. Au-delà même des dernières dispositions sur le télétravail qui autorisent jusqu'à trois jours par semaine en dehors des murs de l'entreprise, la direction des ressources humaines de cette entreprise a privilégié une organisation souple du temps de travail, qui ouvre aux salariés en travail posté, la possibilité de travailler sur 4 jours et de gagner en qualité de vie. L'entreprise apparaît ainsi moins attachée au contrôle du temps qu'à celui du résultat du travail. Un enjeu important est évidemment de placer les attentes dans ce domaine à un niveau raisonnable.

## 5. Banque des temps

La notion de banque de temps a pris, en France, la forme légale du compte épargne temps (CET). Introduit par une loi du 25 janvier 1994, ce dispositif conférait à l'époque une base légale à certaines pratiques conventionnelles. Il a connu des aménagements successifs jusqu'à ceux apportés récemment par la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. Le CET peut être utilisé pour des motifs variés, en fonction des dispositions des accords collectifs, depuis le financement de congés non rémunérés prévu par le code du travail (congé parental d'éducation, congé pour création d'entreprise, congé sabbatique, congé sans solde, congé

de solidarité internationale, congé de présence parentale, congé de proche aidant et congé de solidarité familiale) jusqu'au don de jours au bénéfice d'un autre salarié, au financement d'un passage à temps partiel, d'une période de formation hors temps de travail ou encore une cessation d'activité. À la lecture de cette énumération, le compte épargne temps (CET) fait presque figure d'outil universel de l'articulation des temps. Le bilan récemment dressé par l'IGAS, l'IGA et l'IGF conduit à nuancer fortement cette impression puisque, dans les faits, les droits à CET seraient majoritairement utilisés en fin de carrière<sup>160</sup>. En outre, il faut aussi compter avec le fait que le CET doit être alimenté avec des jours de congés épargnés (ou faire l'objet d'un abondement monétaire par le titulaire), ce qui limite, par exemple, son utilisation pour des actifs en début de carrière, dans un objectif de conciliation entre activité professionnelle et parentalité.

La dynamique de négociation d'entreprise, en particulier lors de la mise en place des 35 heures, a généré une grande variété de modalités d'alimentation, d'utilisation et de gestion des CET. Il existe aujourd'hui 8 000 accords d'entreprises et 13 accords de branche sur ce thème selon le bilan de la négociation collective 2021 établi par la DGT.

Le CET a été créé un peu plus tardivement dans la fonction publique, par un décret en date du 29 avril 2002. Ces principes de constitution sont proches de ceux en vigueur pour les salariés de droit privé. Le principe de portabilité du CET entre les différents employeurs de la fonction publique a été consacré en 2018.

159 Audition de Christophe Clerc, vice-président exécutif direction Financière, Ressources humaines et Juridique de Delfingen Group SA accompagné de Serena Lamenta d'Arcy, responsable Ressources humaines, devant la commission Travail et Emploi du CESE, 10 octobre 2023.

160 Projet de création d'un compte épargne temps-universel. Fiches techniques 1 et 2 : Évolution historique ; État des lieux, IGF, IGA, IGAS, décembre 2022.



Les corps d'inspection, dans le rapport précité, dressent un bilan de l'utilisation du CET, à partir des données disponibles dont ils soulignent les lacunes. Les résultats d'une étude réalisée sur la période 2006-2013, à partir d'un panel de 979 accords tendent à montrer que les salariés éligibles à l'ouverture d'un CET se concentrent dans les grandes entreprises. 75 % des 229 entreprises de plus de 5 000 salariés du panel ont négocié ce type d'accord, contre 4,63 % des entreprises de taille intermédiaires et 0,1 % des PME.

Le recours au CET concerne, dans ces conditions, une minorité des salariés du privé avec une proportion qui déclare (dans l'enquête Emploi) avoir abondé leur CET au titre de l'année : environ 10 % des salariés abonderaient de 7 jours leur CET chaque année. Les taux de détention du CET sont aussi très inégalement répartis selon les secteurs d'activités (60 % parmi les salariés du secteur finance, assurance, immobilier, 32 % dans l'industrie et 14 % dans la construction). Les salariés disposant des plus hauts

revenus sont aussi plus nombreux à accumuler des jours sur leur CET. Selon les données de l'enquête Ecmoss de la DARES, l'abondement du CET progresse régulièrement entre le premier et le dixième décile de salaire. L'explication avancée par l'IGAS est que les cadres sont à la fois plus présents dans les grandes entreprises et disposent de régimes d'organisation du travail de type forfait jours facilitant l'épargne de congés. Le CET concerne aussi beaucoup plus souvent les emplois stables. La majorité des accords d'entreprises étudiés par la mission IGAS ne discrimine pas l'ouverture et l'alimentation du compte en fonction du type de contrat de travail mais conditionne ce droit à une ancienneté minimale (12 mois ou plus), ce qui exclut *de facto* les salariés en contrat à durée déterminée (CDD).

Le CET est plus largement utilisé dans la fonction publique avec, là encore, une relative concentration sur les cadres (50,3 % des catégories A, contre 19,9 % des catégories C).

## C. Une situation nouvelle qui percute l'organisation du collectif de travail

### 1. Quatre constats qui questionnent le management

#### 1.1 L'ÉVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Comme on l'a vu dans la première partie, les responsabilités incombant à l'employeur pour s'assurer de ce que la charge de travail est raisonnable (ainsi qu'une bonne répartition de son temps de travail) constituent un enjeu bien identifié des accords de télétravail et de

forfaits jours. S'agissant de ces derniers, le « suivi régulier de la charge de travail permettant de s'assurer que celle-ci demeure raisonnable » constitue même une condition de validité des accords<sup>161</sup>.

Or, les tendances à l'individualisation du travail, au télétravail et au travail hybride peuvent avoir des coûts cachés tenant à un effacement du collectif de travail qui autorisait des formes de régulation collective souvent informelle d'une telle charge. Ces organisations alternatives

<sup>161</sup> Art. L. 3121-1-61 du code du travail.

du travail exigent une multiplication d'échanges de mails du fait de la disparition des échanges informels ou en face à face. L'a-synchronisation du travail fait peser une lourde charge, en particulier sur le management de proximité, qui pouvait veiller à la qualité des relations humaines et de la satisfaction collective autour d'un travail bien fait au sein des équipes<sup>162</sup>.

Outre ces coûts cachés des nouvelles formes d'organisation du travail, le management doit aussi faire face à des difficultés très concrètes tenant à la multiplication des demandes d'adaptation individuelles des horaires, à un sentiment d'iniquité perçue sur le lieu de travail quand certains personnels bénéficient de mesures dont d'autres ne peuvent profiter en raison de la nature de leurs activités. Par ailleurs, il doit veiller aux effets d'un isolement au travail qui peut donner l'impression d'une intensification du travail. En effet, en télétravail, les salariés peuvent plus souvent s'estimer seuls pour réaliser certaines tâches qui autrefois se faisaient dans une ambiance collective.

Le besoin d'accompagnement des managers intermédiaires pour suivre les transitions induites par le télétravail s'observe aussi dans la mise en place d'autres organisations alternatives du travail qui offrent la possibilité d'une individualisation croissante des horaires, parfois combinée à un décalage par rapport aux horaires collectifs du service. Quelle consigne appliquer dans le cas de la possibilité laissée à des salariés de faire leur semaine de travail en 4 jours sur des plages horaires individualisées ? Que répondre à des salariés quand une telle organisation pose un problème de compatibilité avec les horaires de la vie familiale, les souplesses nécessaires à

l'adaptation aux rythmes scolaires, les difficultés de transport ?

L'objectivation des charges de travail de chacun et des équipes, pour pouvoir veiller à une bonne répartition des temps de travail, a pu demeurer un impensé tant que la présence du management intermédiaire et des horaires collectifs permettait aux relations professionnelles d'assurer des modes de régulation implicite. Cet impensé n'est plus possible aujourd'hui.

## 1.2 LE DÉFI DE LA CONCILIATION ENTRE TEMPS LIBÉRÉ ET PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL

Certaines entreprises qui ont fait l'expérience de la semaine de 4 jours avec réduction du temps de travail ont pu libérer du temps de travail, en particulier dans le but d'améliorer l'attractivité de leurs emplois et de fidéliser leur main-d'œuvre. Cela constitue néanmoins un véritable défi pour le management qui doit veiller à la créativité et à la productivité des collectifs de travail.

Or, le maintien de la productivité ne saurait se traduire par une intensification accrue du travail, susceptible de nuire à la santé au travail et d'accroître les risques psychosociaux. Comme toutes les vagues psychosociales, la vague des technologies de l'information et de la communication (TIC) a produit de nouveaux agencements productifs permettant notamment le développement du travail à distance et la diminution des temps de transport. Le rôle du management dans ce nouveau contexte, entre vigilance sur la bonne articulation des temps et maintien voire garantie des gains de productivité, est ainsi fortement questionné.

Les études internationales ont montré une corrélation entre productivité et télétravail

<sup>162</sup> Audition de l'ANACT, précitée.

positive, en particulier dans les pays qui connaissent un management innovant<sup>163</sup>. Par exemple, la Suède s'est lancée dans une expérimentation de la semaine de 4 jours parce qu'elle a identifié des évolutions socio-culturelles fondamentales liées à l'articulation des temps de vie pour les parents séparés et les familles monoparentales, avec l'enjeu essentiel de leur faciliter la vie au travail malgré les contraintes d'organisation de la vie personnelle qui pèsent sur leurs épaules. Au niveau macro, la productivité d'un pays repose aussi sur la capacité à optimiser la force de travail d'une population donnée.

### 1.3 LA QUESTION DU MANAGEMENT À DISTANCE

La question des moyens de contrôle du travail dont dispose le management est profondément renouvelée par les formes alternatives d'organisation du travail. En particulier, les technologies du numérique, la dématérialisation, l'intelligence artificielle multiplieront à l'avenir les situations où le contrôle doit s'effectuer à distance. Dans une culture française du management<sup>164</sup>, marquée selon certains spécialistes par une approche très verticale, le travail prescrit est pensé comme si les subordonnées appliquaient spontanément les consignes. Or, les écarts aux prévisions du travail prescrit sont une constante des observations sociologiques du travail. La distance ne peut que multiplier les écarts de perception entre le travail prescrit et le travail réel, en particulier sur l'évaluation des temps nécessaires à la réalisation de certains objectifs.

En réaction au modèle de management taylorien, le management par objectifs s'est répandu pour donner une plus

grande latitude aux salariés. Il suppose, en général, d'apprécier correctement les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs, à commencer par les disponibilités de temps des personnes en temps collectif comme en temps individuel. L'école sociotechnique des relations humaines a aussi mis l'accent sur les notions d'autonomie au travail en promouvant le travail en équipes semi-autonome.

Paradoxalement, la chasse aux « temps morts » pour optimiser le temps disponible nécessaire à la réalisation des objectifs est souvent citée comme un des gages de réussite d'une organisation efficiente. Souvent, la réorganisation du travail sur des semaines de quatre jours est présentée comme un moyen de réduction des temps inutiles<sup>165</sup>. Il importe de s'interroger sur deux tendances *a priori* contradictoires qui traversent les modes managériaux : d'une part, un management qui accompagne les efforts pour libérer le travail, en respectant les aspirations à une plus grande autonomie et, d'autre part, la réduction des marges d'appréciation individuelles ou collectives sur la manière d'allouer son temps de travail à des discussions collectives, parfois informelles.

Les modes de contrôle à distance du travail effectué reposent ainsi une question fondamentale au management contemporain, qui doit disposer d'outils de mesure efficaces et partagés afin qu'ils soient connus et reconnus par les collaborateurs, pour apprécier les temps nécessaires aux objectifs à atteindre, ceci alors même que le télétravail doit aussi préserver le respect du droit à la vie privée des personnes.

163 « Les liens entre télétravail et productivité pendant et après la pandémie de Covid 19 », Économie et Statistique, n° 539, précité.

164 Cf. Laurent Capeletti, « Effets du management de proximité », in *Que sait-on du travail ?* 2023.

165 Entretien des rapporteuses avec Francis Boyer, précité.

## 1.4 LA PRISE EN COMPTE DES CONTRAINTES DE MOBILITÉ

L'allongement des contraintes temporelles des déplacements domicile-travail, liées soit aux rallongements des distances à parcourir, soit à leur durée, est un des grands motifs de recours au télétravail. Le management doit être sensibilisé aux contraintes de mobilité lors du traitement des demandes de télétravail. Il doit aussi faciliter la prise en compte des aléas liés aux transports en commun, dans le respect des dispositions liées aux accords et règles en vigueur.

En outre, les plans de mobilités des entreprises et administrations constituent une obligation pour les entreprises d'une certaine taille. Les transports peuvent être ainsi intégrés dans la réflexion collective sur les organisations et les rythmes de travail, y compris au moment des négociations annuelles obligatoires sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail, en particulier sur la question de l'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle.

## 2. Le rôle du dialogue social et de proximité

### 2.1 L'UTILITÉ DU DIALOGUE SOCIAL ET DU DIALOGUE PROFESSIONNEL ET L'IDENTIFICATION DES BESOINS D'ARTICULATION DES TEMPS

La question de la charge de travail est en filigrane de nombreux sujets de la négociation collective et relève, à ce titre, du domaine d'intervention des représentants syndicaux et les IRP.

La négociation annuelle obligatoire dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales porte notamment sur le temps de

travail et sur la qualité de vie au travail, qui impliquent nécessairement une réflexion sur la charge de travail<sup>166</sup>. Plus précisément encore, plusieurs dispositions de loi renvoient les négociateurs d'accords d'entreprise aux instances représentatives du personnel (IRP) consultés spécifiquement sur le suivi de la charge de travail, qu'elle soit individuelle ou collective. C'est le cas dans les dispositions prévoyant les points susceptibles d'être négociés dans les accords de télétravail et de forfaits jours, les informations-consultations nécessaires au recours aux heures supplémentaires ou aux horaires individualisés.

En outre, de nouveaux sujets de négociation, au titre des dispositions supplétives, ont été précisés au code du travail pour répondre à des objectifs prioritaires qui ne peuvent être atteints sans une prise en compte approfondie de la situation personnelle des salariés au regard de leur vie personnelle. La négociation annuelle obligatoire sur l'égalité professionnelle hommes femmes et la qualité de vie au travail<sup>167</sup> fait directement référence à l'articulation des temps de vie professionnelle - vie personnelle, au maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap et à leurs conditions de travail, ou à des sujets dont l'impact sur l'articulation des temps de vie est important tels que le droit à la déconnexion ou les mobilités.

Au niveau des branches professionnelles, les dispositions d'ordre public prévoient une négociation au moins une fois tous les quatre ans sur le sujet des conditions de travail, ainsi que sur les mesures destinées à faciliter la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des salariés proches aidants.

<sup>166</sup> L. 2242-1 du code du travail.

<sup>167</sup> L. 2242-17 du code du travail.

Les situations individuelles devant être prises en compte par les représentants du personnel sont donc nombreuses et demandent nécessairement une écoute au plus près du terrain. La réforme récente des IRP, en particulier la suppression des délégués du personnel et des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), a néanmoins éloigné les salariés des représentants du personnel et des interlocuteurs syndicaux. Cela

complique encore plus le travail sur les enjeux de conciliation des temps de vie et leur meilleure articulation avec la vie au travail.

Il apparaît que les entreprises peuvent trouver l'intérêt de négocier sur ces besoins de façon approfondie, en particulier pour des enjeux tenant à l'attractivité et au maintien en emploi dans des métiers où la compétence est rare.

#### L'ACCORD HERMÈS SUR LA CONCILIATION DES TEMPS DE VIE

L'accord Hermès<sup>168</sup> sur la conciliation des temps de vie prévoit quelques mesures en faveur des aidants, de la parentalité ou des personnels vulnérables ou en épuisement professionnel.

Le groupe Hermès n'a pas tenu à signer un accord de télétravail, en particulier en raison de l'importance des tâches de fabrication qui requièrent une main-d'œuvre ouvrière importante. Il a néanmoins envisagé de pouvoir autoriser le « travail occasionnel à distance » pour certains besoins individuels bien identifiés.

Parmi ces mesures, des conventions temporaires de travail flexible sont proposées aux personnes faisant face à une longue maladie tout en poursuivant une activité professionnelle, aux aidants et aux personnes vulnérables ou en épuisement professionnel.

Ces conventions prévoient de pouvoir aménager son organisation de travail en fonction de besoins personnels en concertation avec le manager et le responsable RH. Elles permettent d'envisager une adaptation de la charge de travail, des passages en temps partiel à des taux de rémunération horaires avantageux (80 % avec maintien du niveau de rémunération à 90 %) pour les personnes affectées d'une longue maladie, la conversion d'un 13ème mois en jours de congés supplémentaires, ou du travail occasionnel à distance dans une certaine limite en nombre de jours par an, pour les malades, les personnes affectées d'une longue maladie et les personnes vulnérables ou en situation d'épuisement professionnel. Pour les parents, l'accord a notamment prévu une bonification par l'entreprise du taux de rémunération des activités partielles en cas de retour de congés parental d'éducation avec maintien à 100 % des taux de cotisation de retraite...

Auditionnés par le CESE, les signataires de l'accord Hermès, qui ont mis en place un comité de suivi, ont affirmé qu'il était encore trop tôt pour vérifier comment les salariés et le management intermédiaire se sont saisis de cet accord.

<sup>168</sup> Audition des signataires de l'accord Hermès, 20 décembre 2023.

Une des dimensions du dialogue professionnel entre manager de proximité et salariés est de pouvoir convenir non seulement des objectifs, mais également des moyens mis à disposition du salarié pour les atteindre, y compris sur le temps attendu pour la réalisation d'une tâche. Une des difficultés du management intermédiaire contemporain est sans doute la multiplication des situations individuelles à prendre en compte, sans disposer toujours de critère d'évaluation de la charge de travail permettant de fixer la norme de productivité attendue.

La question du dialogue social et professionnel autour des critères permettant de mesurer la charge de travail légitime, en fonction des situations individuelles et collectives, se trouve posée avec d'autant plus d'intensité dans les activités où cette norme de productivité ne peut être fixée sur la base de la seule mesure quantifiée du temps de travail. C'est notamment le cas lorsque la durée effective du travail ne peut plus être établie de manière précise, le temps passé à la disposition d'un employeur ne se mesurant plus par la présence sur le lieu de travail, soit en raison d'une forte autonomie des travailleurs dans la conception et l'exécution de leur tâches, soit parce qu'on échappe à la supervision du manager lorsqu'on travaille à domicile.

## 2.2 ARTICULATION DES TEMPS, SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

La tendance à une individualisation croissante du rapport au travail renforce le besoin d'une articulation des temps à la carte, satisfaisant le besoin de chacun. Néanmoins une gestion à la carte bute sur des limites inhérentes à l'organisation du travail, dont la dimension collective constitue une garantie importante pour la santé et la sécurité collective comme

individuelle.

Parmi les facteurs connus d'accidents du travail, une gestion défaillante du temps de travail génère des risques identifiés pour l'organisation collective. Des amplitudes de travail trop importantes génèrent de la fatigue diminuant l'attention à la prévention. Un défaut de visibilité des plannings, des taux d'encadrement insuffisants le jour ou la nuit et des vacances de postes conduisent à des glissements de tâches sur les personnels qui doivent compenser l'absence de leur collègue, renforçant la charge de travail qui leur revient. Des temps insuffisants pour assurer la coordination des équipes, par la concertation et la transmission, voire la formation des nouveaux arrivants, constituent également des facteurs de risques.

La prévention de ces difficultés doit être prise en compte avant de répondre aux demandes individuelles des salariés, par exemple lorsque ceux-ci exercent un droit d'option en faveur de la semaine de 4 jours. L'ANACT a ainsi relevé, dans son suivi sur la mise en place de la journée de 4 jours à la ville de Lyon, que certaines fonctions d'accueil du public s'exerçant en binôme n'avaient pu être assurées en toute sécurité au cours d'une expérimentation<sup>169</sup>.

En outre, certaines nouvelles organisations du travail plébiscitées peuvent aussi générer leurs propres risques pour les salariés qui veulent en bénéficier. Si une amplitude accrue des horaires permet de concentrer le travail sur la semaine en 4 jours, la fatigue accumulée pendant une journée à des conséquences en termes d'accidentologie de la route sur le trajet domicile-travail. Par ailleurs, l'INRS a repéré que le télétravail générerait des risques psycho-

<sup>169</sup> Audition de l'ANACT précitée.

sociaux, des troubles liés aux postures sédentaires prolongées ou encore des troubles musculosquelettiques.

Le suivi attentif des évolutions des nouvelles formes d'organisation du travail ci-dessus identifiées doit relever plusieurs défis relativement inédits pour la santé et la sécurité au travail : les régulations collectives qui fonctionnaient autrefois sur le lieu de travail par divers biais (régulation collective des rythmes de travail, rôle plus marqué des représentants du personnel au niveau local) ne risquent-elles pas de s'effacer face à une individualisation excessive du rapport au travail au terme de laquelle chacun se fixerait seul ses propres limites ? L'exécution du travail, hors du champ de contrôle de la hiérarchie, du collectif et des représentants du personnel ne comporte-t-elle pas ses propres dangers ? Donne-t-elle toutes les garanties de préventions construites par l'histoire de la prévention au travail ?

### 2.3 EXPÉRIMENTATIONS : UN BESOIN D'ÉVALUATION PARTAGÉ

Si les innovations organisationnelles sont un signe de vitalité du tissu social et économique, leurs effets ne sont pas toujours entièrement connus, ni maîtrisés. La diffusion des technologies de l'information et des communications en une génération et, sur une durée encore plus brève, la démocratisation du télétravail conduisent aujourd'hui à un bouleversement du rapport au travail, qui présente des avantages mais aussi des risques pour les salariés et pour les collectifs de travail.

Dans cette période, le potentiel d'expérimentations nouvelles est très

riche. Le constat a montré la diversité des expérimentations conduites dans divers pays, poursuivant des motivations et des objectifs différents. Pour cette raison, le bilan qui peut en être tiré est certainement localisé. Il demande une attention tenant compte de leur performance globale : gains pour l'équilibre de vie des salariés, pour la performance économique, pour leur bilan carbone, etc. C'est pourquoi une évaluation multipartite est nécessaire pour bien s'assurer que l'ensemble des points de vue des parties prenantes à ces expérimentations soient pris en compte.

De nombreux accords négociés prévoient des comités de suivis pour faire remonter la manière dont les mesures prévues sont appropriées. C'est ainsi que l'Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS) peut suivre les effets des accords de ses divers établissements sur le télétravail ou la semaine en 4 jours dans la branche<sup>170</sup>. À cet égard, le rôle tenu par cet établissement au sein d'une branche fédérant les caisses de sécurité sociale (plus de 140 000 salariés), où le rôle des partenaires sociaux dans un paritarisme de gestion est par construction plus affirmé que dans d'autres secteurs d'activité, constitue un exemple de suivi de la mise en œuvre de mesures nouvelles à un échelon central.

Un bilan global des organisations alternatives de travail, qui ne peut être fait sans prendre en compte la spécificité des activités et des contraintes sectorielles, est sans doute nécessaire pour percevoir l'étendue des évolutions en cours dans le monde du travail, à l'échelle nationale comme internationale. L'ensemble de nos constats ont montré les aspirations importantes pour un rapport au travail

<sup>170</sup> Audition de Sébastien Barré, directeur délégué à l'UCANSS, 30 janvier 2024. Les motifs de l'insuccès de la possibilité de choisir des horaires en 4 jours au sein de l'URSSAF de Picardie ont très vite été perçus en raison des amplitudes horaires que cette possibilité laissait à des employées devant faire des déplacements parfois assez longs pour se rendre au travail, avec des charges de famille.

plus respectueux de la qualité de vie au travail et des engagements personnels vis-à-vis de sa famille ou du bénévolat, ainsi que les risques que comporterait une individualisation excessive, en termes de coûts cachés et de perte de performance globale. Le risque est parfois évoqué que cette individualisation des temps de travail ne conduise à une externalisation du travail hors du statut salarié, par exemple avec le statut d'auto-entrepreneur. Pourtant, cette voie, choisie ou subie, peut présenter un risque pour assurer l'équilibre des temps de vie, compte tenu des durées moyennes de travail observées chez les indépendants.

Les préconisations entendent mettre l'accent sur des mesures concrètes à prendre pour améliorer l'équilibre des temps de vie de l'ensemble des travailleurs, comme sur les précautions à prendre avant de penser la généralisation hâtive de dispositifs qui sont loin d'avoir tous été évalués.



## Chapitre 2 : Préconisations

La plateforme citoyenne, les auditions ainsi que les entretiens conduits mettent en évidence des liens forts entre d'une part, les temps de travail et d'autre part, les situations et conditions de vie. Il convient donc, afin de pouvoir appréhender ce sujet, d'avoir une approche globale incluant les paramètres suivants :

- les inégalités de genre, faisant particulièrement peser sur les femmes les responsabilités familiales et affectant négativement leur carrière ;
- les situations de vie : aideance et personnes en situation de handicap ;
- les conditions de vie, avec des inégalités souvent cumulatives au regard de l'accès au logement, de la qualité de celui-ci et de son adaptation au télétravail, de l'éloignement important entre le domicile et le lieu de travail et de l'accès à des transports de qualité (efficacité, confort, intermodalité...).

À l'ensemble de ces paramètres s'ajoute le sentiment accru d'intensification croissante du travail qui interroge les pratiques managériales au sein des organisations, qui relèvent de choix d'abord mis en place par les employeurs en termes de gestion des ressources humaines. Sur ce sujet, nous notons que la fixation d'objectifs stratégiques en matière de management est rarement observée aujourd'hui.

La recherche d'une meilleure articulation des temps révèle une nouvelle urgence : l'urgence de ralentir, de prendre son temps. C'est aussi une des conséquences directes des défis environnementaux, qui doivent être immédiatement pris en compte. De ce fait, apparaissent de nouveaux risques en matière de santé

mentale et physique, qui concernent la santé publique et plus spécifiquement la santé au travail.

Enfin, la période Covid a mis en exergue les aspirations de meilleure conciliation des temps de vie de l'ensemble de la société (salariés du secteur privé, agents des fonctions publiques, travailleurs indépendants, quelle que soit la taille de la structure) se concrétisant notamment avec l'installation dans la durée du travail hybride et avec l'idée de la semaine en 4 jours, notamment pour les fonctions télétravaillables. Les préconisations visent donc tous les actifs et des collectifs de travail.

Ces éléments conduisent à élargir le spectre d'analyse du sujet : la question de l'organisation du temps de travail est centrale mais elle doit nécessairement s'inscrire dans des transformations sociétales et environnementales.

Cet avis identifie 4 types d'actions prioritaires.

- Remédier au fait que le temps libre est une notion qui n'existe pas juridiquement, favorisant ainsi des zones grises entre temps libre et temps de travail.
- S'appuyer dans le monde professionnel public et privé sur le dialogue social et professionnel, qui constitue l'espace et le moyen pertinent pour traiter l'organisation des temps de travail. Fort de l'analyse des différents éléments précités, l'avis propose un focus indispensable sur le développement de « nouvelles » organisations des temps de travail, portée comme la solution à l'articulation des temps de vie. Il s'agit de regarder la pertinence de telles innovations, qui visent à répondre aux aspirations des travailleurs tout en

conjuguant performance économique, qualité de service, qualité des emplois, sens au travail, qualité de vie au travail et santé et sécurité au travail.

À cet égard, il est important de rappeler que la semaine « standard » de 35h sur 5 jours en présentiel ne concerne que 36 % de la population active, et que de multiples formes d'organisation du travail existent déjà.

Mais adapter les organisations du temps de travail nécessite d'associer les acteurs concernés au plus près de la réalité des situations de travail, en tenant compte de la nature de l'activité, des avantages et contraintes des territoires, des relations de travail, de la sociologie des travailleurs et travailleuses, des perspectives économiques, des contraintes personnelles et souhaits individuels. La prudence des personnes auditionnées sur l'impact de ces nouveaux équilibres,

tant du côté des employeurs que des représentants des travailleurs, invite le CESE à promouvoir des démarches d'expérimentations avant une possible généralisation. En particulier, une certaine vigilance sur les modalités de suivi, d'évaluation et de clause de réversibilité s'impose. Le dialogue social est alors un levier d'action à privilégier.

- Engager stratégiquement les organisations sur un renouvellement des pratiques, porté au niveau des organes de direction et de la chaîne managériale. Ce sujet concerne en effet toute la communauté de travail et pas seulement les managers de proximité.
- Accompagner et soutenir le temps personnel lorsqu'il est neutralisé par des contraintes familiales lourdes.

Les 18 préconisations qui suivent proposent de nouveaux leviers d'action.

# I - Clarifier les zones grises

## A. Définir explicitement le temps libre

Pour l'heure, la notion de temps libre n'apparaît que négativement à l'article L. 3121-1 du code du travail, en relation avec la définition de la durée effective du travail, comprenant le cas échéant l'ensemble des activités professionnelles cumulées. Cet article dispose que « *la durée de travail est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles* ». A contrario, le temps libre est un temps librement consacré par le salarié à toutes les activités de son choix, et notamment à son repos, à ses loisirs, à sa vie personnelle, sociale et familiale.

D'autres activités professionnelles sont de plus en plus souvent exercées à temps partiel sur ce temps, dans les limites du droit du travail.

Cette opposition claire en principe est garantie par la réglementation des temps de repos, et notamment du temps de repos quotidien, qui prévoit dans le code du travail français que tout salarié bénéficie d'un repos quotidien d'une durée de 11 heures consécutives.

Le temps libre doit pouvoir être un temps de repos mais aussi d'épanouissement personnel, social et familial. Les évolutions récentes des techniques et de la société ont conduit à l'extension du télétravail, rendant les frontières entre le domicile et le lieu de travail, la vie privée et la vie

professionnelle, de plus en plus floues, avec un risque d'interpénétration des temps préjudiciable aux équilibres entre les différents temps sociaux, voire à la santé des travailleurs.

De facto, sur ce temps, d'autres activités professionnelles peuvent être exercées (salariés multi employeurs, salariés et autoentrepreneurs, ...). Cela ne peut s'envisager que dans les limites du droit du travail et des durées maximales qu'il prévoit.

Travailler sur l'articulation des temps au XXI<sup>e</sup> siècle met en évidence une anomalie : il n'existe pas de définition juridique du temps libre. Pour toutes ces raisons, le CESE considère que la reconnaissance du temps libre au même titre que le temps de travail est devenue nécessaire.

Il s'agirait d'affirmer explicitement dans le droit positif que, lorsqu'on traite de l'articulation des temps de vie, les deux termes de l'équation (temps de travail et temps libre) ont autant de valeur. Cette équivalence entre les temps de vie existe implicitement en droit du travail, puisque la réglementation actuelle sur la durée du travail et les temps de repos vise précisément à protéger le temps libre du salarié. Mais la notion de temps libre n'est définie nulle part. Le CESE estime opportun d'engager une réflexion sur la notion de temps libre. Cette réflexion devra être engagée sous un angle sociologique et philosophique.

Si le CESE appelle à une évolution du droit français en ce sens après une étude d'impact, elle pourrait d'ores et déjà faire l'objet d'une proposition au niveau européen. En effet, le calendrier européen 2024 offre une opportunité d'agir puisqu'un programme d'actions pour l'approfondissement du socle européen des droits sociaux est en cours de discussion

À ce jour, la Charte des droits fondamentaux dispose que « *tout travailleur a droit à une limitation de la durée maximale du travail et à des périodes de repos journalier et hebdomadaire, ainsi qu'à une période annuelle de congés payés* ». Le socle européen de 2017 est ensuite venu préciser un cadre commun d'action autour de 20 principes, dont celui de l'équilibre vie professionnelle - vie privée, en particulier pour les parents et aidants qui travaillent. Une nouvelle étape pourrait être proposée par une définition caractérisant et protégeant le temps libre.

#### PRÉCONISATION #1

**Le CESE juge nécessaire de clarifier la notion du temps libre. Le temps libre s'entend comme un temps distinct du temps de travail, exempt de toute sujétion professionnelle, dont l'individu doit pouvoir pleinement disposer. Le CESE propose de porter cette position au nom de la France dans les travaux en cours concernant le socle européen des droits sociaux.**

## B. Harmoniser les notions d'astreinte en droit français avec celles du droit de l'Union européenne en clarifiant leur régime juridique

La jurisprudence de l'Union européenne a veillé à ce que les situations d'astreinte soient strictement limitées à des « astreintes douces »<sup>171</sup>, notamment pour des raisons de santé et de sécurité des travailleurs. Un délai bref ou une fréquence élevée des interventions demandées aux salariés peuvent suffire à eux seuls pour obtenir une requalification de l'astreinte en temps de travail effectif. En droit français, la définition de l'astreinte, inscrite à l'article L. 3121-9 du code du travail, est de portée générale et peut être étendue à de nombreuses situations.

L'astreinte est inhérente à certains emplois et constitue une organisation essentielle pour assurer la continuité du service. L'article L. 3121-9 du code du travail définit l'astreinte comme « *une période pendant laquelle le salarié, sans être sur son lieu de travail et sans être à la disposition permanente et immédiate de l'employeur, doit être en mesure d'intervenir pour accomplir un travail au service de l'entreprise. La durée d'intervention est considérée comme un temps de travail effectif (...)* ». En outre, l'article L. 3121-10 du code du travail ajoute à cette disposition celle qui permet de considérer que, en dehors des interventions, le temps d'astreinte est comptabilisé comme du temps de repos : « *Exception faite de la durée d'intervention, la période d'astreinte est prise en compte pour le calcul de la durée minimale de repos quotidien prévue à l'article L. 3131-1 et des durées hebdomadaires prévues (...)* ».

Il ne s'agit pas de revenir sur la nécessité des astreintes mais de clarifier leur régime juridique. À ce titre, les modalités de recours à un régime d'astreinte, doivent être limitées et conformes à la jurisprudence de la Cour de justice de l'UE sur l'astreinte. Cette clarification sécurise les conditions de recours à l'astreinte tant pour le salarié que pour l'employeur.

<sup>171</sup> CJUE, 21 février 2018, Matzak (C-518/15), CJUE, 9 mars 2021, Radiotelevizija Slovenija, C-344/19, Stadt Offenbach am Main, C-580/19, CJUE, 9 septembre 2021, Dopravni, C-107/19.

## PRÉCONISATION #2

**En conformité avec la jurisprudence européenne, le CESE recommande de clarifier les situations de recours à l'astreinte qui ne correspondent pas à du temps libre mais à une période pendant laquelle les nécessités de service conduisent le travailleur à rester à la disposition de l'employeur dans un nombre de situations très limité.**

**Afin de caractériser ces situations, le CESE propose de compléter la définition du temps d'astreinte à l'article L. 3121-9 du code du travail, en prévoyant que le recours aux périodes d'astreintes doit être exceptionnel, conformément à la jurisprudence de la CJUE ; qu'elle doit prendre en compte les impératifs de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, de leur droit à une vie personnelle et être justifiée par la nécessité d'assurer la continuité de l'activité ou du service. En outre, des délais de prévenance incompressibles sur les calendriers de travail doivent être respectés. Le salarié ne doit être appelé à intervenir qu'exceptionnellement. À défaut, conformément au droit européen, ce temps d'astreinte est susceptible d'être qualifié en temps de travail effectif.**

## C. Le temps de vie des indépendants

L'articulation des temps de vie professionnelle - vie personnelle des travailleurs indépendants pose des problèmes spécifiques. Elle n'est pas encadrée par des dispositions légales, comme cela est le cas pour les salariés. Aucune durée maximum du travail ne leur est imposée, dès lors que le champ de la directive sur les temps de travail et des dispositions du code du travail sur le sujet ne concerne que des salariés<sup>172</sup>. En outre, une telle disposition heurterait *a priori*

le principe constitutionnel de la liberté d'entreprendre. Pour autant, la durée hebdomadaire habituelle de travail des travailleurs indépendants mesurée par l'INSEE atteint en moyenne des niveaux élevés.

Le CESE considère que les risques d'une durée excessive du travail et des trajets sur la santé et sur l'équilibre vie professionnelle - vie privée concernent tous les travailleurs, y compris celles et ceux qui ne sont pas placés en situation

<sup>172</sup> Il existe par exception certaines professions indépendantes pour lesquelles des temps maximum d'activité ont été définis principalement pour des motifs de sécurité des personnes. Il s'agit particulièrement des travailleurs indépendants des mobilités. Ainsi les chauffeurs des taxis parisiens ne peuvent excéder une durée de service supérieure à 11 heures par jour. Un rapport de l'IGAS et du CGEDD du 31 janvier 2019 a également recommandé de limiter le temps de conduite quotidien et hebdomadaire des travailleurs VTC des plateformes. En l'état actuel du droit, les plateformes d'intermédiation des travailleurs indépendants des mobilités (VTC et livreurs) ont l'obligation de réaliser le suivi des durées d'activités des travailleurs qu'elles ont inscrits et de les déclarer à l'ARPE, qui publie ces statistiques. Enfin, les conditions d'exercice de l'activité professionnelle des travailleurs, et notamment l'encadrement de leur temps d'activité, est un thème obligatoirement inscrit à l'agenda social annuel du dialogue social entre les plateformes et les organisations représentatives des travailleurs sous le contrôle de l'ARPE (article L. 7343-36).

de subordination même si cette situation relève d'un choix de vie.

Le CESE constate que les conditions de travail particulièrement difficiles de certains indépendants, notamment dans les secteurs de l'agriculture, appellent des solutions spécifiques en cas de besoin de répit ou de congés. La possibilité de prendre des congés liés à la naissance de l'enfant, de partir en vacances, de dégager du temps pour s'engager dans des projets personnels ou militants, voire pour venir en aide à un proche, nécessite de développer les moyens organisationnels prévus dans ce secteur pour assurer le remplacement des agriculteurs.

L'articulation des temps peut également s'avérer complexe pour les travailleurs indépendants des secteurs de l'artisanat et des professions libérales, notamment pour les femmes après la maternité ; mais c'est surtout en cas de travail seul, que le ou la professionnelle ou l'artisan ou l'artisane s'expose - si il ou elle interrompt totalement ou partiellement son activité - à une perte de chiffre d'affaires et de clientèle qui peut être difficile à redresser. C'est pourquoi, il peut être utile de développer des solutions organisationnelles propres à chaque catégorie de métiers ou de professions, à l'instar des groupements d'employeurs, permettant ainsi de libérer du temps pour l'indépendant ou l'indépendante tout en maintenant son activité.

Par ailleurs, le CESE, à l'occasion de son avis sur *Les nouvelles formes de travail indépendants*, a éclairé la situation des travailleurs de plateforme, à la fois placés dans une situation de dépendance économique vis-à-vis de certaines plateformes et soumis à des conditions d'organisation de leurs temps d'intervention imposés par leur donneur d'ordre, caractérisant un véritable pouvoir de direction de l'employeur.

Dans ces cas, ces pratiques peuvent couvrir des stratégies de contournement volontaire des règles du salariat et cacher une véritable subordination. Les juges peuvent alors déceler un « faux » travail indépendant et prononcer une requalification du contrat de service en contrat de travail.

L'avis préconisait l'instauration d'une instance de dialogue social entre ces professionnels et les plateformes, qui a aujourd'hui été mise en place. L'Autorité des relations sociales des plateformes est le lieu où pourrait se traiter la question de l'articulation des temps de vie pour les travailleurs de ce champ.

Parmi les travailleurs indépendants, plus de 2,5 millions de personnes sont auto-entrepreneurs, non-salariés, par choix, par nécessité économique ou par contrainte. Nombreux sont celles et ceux à être invisibilisés, sans représentation institutionnelle et syndicale, à œuvrer dans une grande diversité de métiers, avec des revenus très variables, souvent insuffisants pour vivre décemment.

Leurs statuts particuliers leur donnent droit à une protection sociale mais conditionnée et restrictive.

Aussi, pour celles et ceux qui doivent faire face à des situations personnelles limitant temporairement leurs activités professionnelles, à l'instar de ce que vivent l'ensemble des travailleurs et travailleuses, il n'y a pas, à ce jour, de réponse satisfaisante, faute de dispositif *ad hoc* de financement.

Par ailleurs, le CESE rappelle que la résolution *Le travail en questions* a proposé de poursuivre la réflexion sur « comment assurer la représentation de tous les travailleurs et travailleuses, quelle que soit leur situation : précaires,

TPE, intérim, sous-traitants, nouvelles formes de travail indépendant, auto-entrepreneurs ? ». Celle-ci pourrait se poursuivre dans le cadre d'un avis de suite à l'avis précité ou d'un avis sur les travailleurs précaires.

### PRÉCONISATION #3

**Pour les indépendants, le CESE préconise de développer des solutions de remplacement en cas d'aide au répit et de congés de maternité, de paternité, ou de congé parental ; d'étendre les durées et les possibilités de remplacement. À cette fin, le CESE préconise de développer les groupements d'employeurs et /ou des moyens de financement de services de remplacement.**

**Les mesures de soutien à la profession agricole, pourraient être utilement complétées d'un volet sur l'articulation des temps de vie.**

**Pour les travailleurs des plateformes de mobilité, le CESE recommande d'encourager les organisations représentatives à négocier, dans le cadre des négociations annuelles menées sous l'égide de l'ARPE, des dispositifs de couverture collective permettant un revenu de remplacement pour les situations précitées.**

**Une réflexion doit être ouverte sur les conditions de financement de ces mesures.**

## D. Mieux penser l'articulation des temps de vie des travailleurs en situation de handicap

Le vieillissement de la population active, l'allongement des carrières et l'augmentation des maladies chroniques font de la prévention de la désinsertion professionnelle (PDP) et du maintien dans l'emploi un enjeu majeur. La PDP concerne les salariés du secteur privé reconnus inaptes ou risquant d'être exclus de l'emploi en raison de leur état de santé ou d'un handicap<sup>173</sup> mais également les salariés en arrêt de travail. Selon une estimation de l'IGAS, 1 à 2 millions de salariés, soit 5 à 10 % d'entre eux, sont à court ou moyen terme exposés à un risque de désinsertion professionnelle en raison de leur état de santé ou d'un handicap.

Pour le CESE, la PDP doit comporter un volet articulation des temps de vie privée - vie professionnelle pour l'ensemble des travailleurs vulnérables. En effet, les politiques de PDP ont pour objectif de repérer le plus en amont possible les difficultés et de mettre en place des dispositifs qui permettront d'éviter la désinsertion du travailleur et de le maintenir en emploi ou de favoriser son retour à l'emploi.

La loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail (précisée par deux décrets du 16 mars 2022) a fait de la PDP un axe stratégique afin de favoriser notamment le maintien en emploi en créant des cellules de PDP au sein des services de prévention et de santé au travail (SPST). Elles permettent un accompagnement individuel et collectif qui s'adresse aux travailleurs et aux entreprises. Ces cellules travaillent en étroite collaboration avec les autres acteurs du maintien en

emploi et les acteurs de la compensation du handicap. Les rôles de l'employeur et du SPST sont précisés et des outils permettent de préparer le retour à l'emploi des travailleurs en arrêt de travail ou de favoriser la formation de ceux dont l'état de santé risque de compromettre leur capacité à poursuivre leur activité (convention de rééducation professionnelle, projet de transition professionnelle).

La loi du 18 décembre 2023 pour le plein emploi a apporté plusieurs modifications visant notamment à faciliter l'accompagnement des personnes en situation de handicap et leur insertion sur le marché du travail. Le contexte de diminution du nombre de médecins du travail impacte tous les travailleurs. Mais, à un moment où la loi vient de considérer que les travailleurs en situation de handicap devaient relever en priorité du milieu de travail ordinaire, il importe de relever que l'employeur d'un travailleur en situation de handicap a l'obligation de tenir compte de l'aménagement de sa charge de travail et d'une bonne articulation de ses rythmes de vie pour veiller à son employabilité. La question de la capacité des SPST à accompagner les employeurs dans ce rôle demeure posée dans un contexte de crise démographique de la profession des médecins du travail.

Le défi de l'inclusion des personnes en situation de handicap en milieu ordinaire impose une approche transversale articulant les logiques d'employeur et la capacité des organisations à internaliser la démarche inclusive, des professionnels de la santé et de la prévention au travail, des

<sup>173</sup> En 2022, 657 400 travailleurs en situation de handicap étaient employés dans les 111 300 entreprises assujetties à l'obligation d'emploi.



représentants des personnels. Le CESE a déjà observé la nécessité d'une approche plus transversale et décloisonnée des enjeux de santé, dans le cadre de l'avis *Travail et santé-environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques*, en préconisant d'élargir la compétence des Conseils territoriaux de santé (CTS), prévus à l'article L. 1434-10 du code de la santé publique à la santé-environnement et à la santé au travail. Pour garantir une meilleure inclusivité des travailleurs en situation de handicap et une bonne articulation de leur équilibre de vie, le suivi de la mise en œuvre de la loi récente devrait faire l'objet d'une attention spécifique de ces CTS élargies.

Par ailleurs, toutes les personnes atteintes d'un handicap n'ont pas la possibilité de travailler ou de se maintenir en emploi ordinaire. Pour ces personnes, le travail en milieu protégé est alors une solution.

Ainsi, les établissements et services d'accompagnement par le travail (ESAT) permettent d'accueillir des personnes qui sont, du fait de leur handicap, durablement ou momentanément éloignées du travail en milieu ordinaire. Les travailleurs en ESAT sont des usagers d'établissements médico-sociaux. L'orientation dans un ESAT vaut qualité de travailleur handicapé mais cette qualité ne leur confère pas le statut de salarié au sens du contrat de travail. Or, selon le Conseil national consultatif des personnes handicapées (CNCPH) - contribution du 15 mars 2018 -, certains SPST, victimes de la démographie médicale des médecins du travail, en viendraient désormais à cesser toute intervention auprès de ces travailleurs au motif qu'ils ne bénéficient pas de contrat de travail de droit privé.

Pourtant, en tant que travailleurs, ils bénéficient de l'application des dispositions issues du code du travail sur la santé et sécurité au travail et de la transposition d'un certain nombre de droits en matière de relations individuelles

du travail qui s'apparentent pour certaines d'entre elles à ceux des salariés en milieu ordinaire (une durée légale maximale de 35 heures, une durée quotidienne de travail effectif qui ne peut excéder dix heures, droits à congés annuels, de paternité, maternité et de parentalité, de présence parentale...).

#### PRÉCONISATION #4

**L'accompagnement des travailleurs en situation de handicap appelle des mesures spécifiques.**

**Pour les personnes en situation de handicap, le CESE demande que les conventions d'objectifs et de gestion des services de prévention en santé au travail fixent parmi leurs objectifs prioritaires, au titre de la prévention de la désinsertion professionnelle, le suivi des travailleurs en situation de handicap en milieu ordinaire. Une attention particulière devra être portée aux conditions d'accessibilité au télétravail pour ceux qui le souhaitent en tenant compte des besoins formulés et équipements adaptés à prévoir.**

**Il préconise, en outre, de renforcer la formation des médecins du travail à l'approche des situations du handicap, en milieu ordinaire comme en milieu spécialisé, et de consolider leurs liens avec les médecins traitants pour mieux comprendre leurs besoins spécifiques en termes d'équilibre de vie.**

## II - Négociier sur l'articulation des temps de travail

Améliorer l'articulation des temps de vie est une demande forte des travailleurs : la consultation citoyenne montre qu'ils en font un sujet central de leurs conditions de travail et un facteur majeur d'attractivité des organisations qui recrutent. Le CESE

considère que cette question relève du dialogue social et doit être déclinée aux trois niveaux de négociation que sont le niveau interprofessionnel, la branche et l'entreprise.

### A. Au niveau interprofessionnel

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » a abordé la question de l'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle. Depuis lors, le contexte de travail a considérablement évolué. La question de l'articulation des temps de vie couvre de nouveaux enjeux :

- une demande d'autonomie plus grande pour pouvoir gérer son temps s'inscrivant dans un rapport nouveau au travail ;
- la prise en compte de situations de vie et de contraintes personnelles complexes (situations complexes d'accompagnement, aidance) ;
- la prise en compte des différentes situations de la vie (senior, parentalité).

En outre, l'ANI portant diverses orientations pour les cadres du 28 février 2020 évoque les questions de l'accès effectif au droit à la déconnexion et d'un juste suivi de la charge de travail.

Le droit à la déconnexion demeure un des principaux points d'attention. En effet, si les accords de télétravail ou les chartes à l'initiative des employeurs dont dispose le code du travail, peuvent prévoir les plages horaires pendant lesquelles

les salariés peuvent être joints et les modalités d'exercice du travail à distance, ils ne disent rien du droit à la déconnexion. L'ANI du 26 novembre 2020 relatif à la mise en œuvre réussie du télétravail pose le principe suivant lequel la mise en place du télétravail prend en compte le droit à la déconnexion. Celui-ci fait, par ailleurs, partie des items mentionnés dans le cadre des négociations annuelles obligatoires sur la QVTC, mais ne concerne que les entreprises de plus de 50 salariés. Selon l'ANACT, le droit à la déconnexion est souvent mentionné dans ces accords, mais avec peu de mesures concrètes. De plus, il demeure mal défini, alors qu'une résolution du Parlement européen du 21 janvier 2021 définissait la « déconnexion » comme le fait « de ne pas se livrer à des activités ou des communications liées au travail au moyen d'outils numériques, directement ou indirectement, en dehors du temps de travail ».

Le CESE considère donc :

- que le droit à déconnexion doit être retenu comme un principe désormais acquis, comme en témoigne la jurisprudence pour tous les salariés ;
- qu'une négociation interprofessionnelle doit traiter de la manière d'aménager, dans le strict respect du droit du travail,

le droit à la déconnexion pour tenir compte des aspirations des travailleurs à plus d'autonomie dans l'organisation de leur temps de travail.

La consultation citoyenne menée par le CESE, dont le panel est marqué par la place prépondérante des femmes et des cadres, relève qu'un répondant sur deux affirme préférer pouvoir décider le plus possible des moments où il peut se connecter. Ce point est déterminant et conduit à revisiter la question de la déconnexion, d'autant que certains emplois, par exemple en environnement international, imposent de fait une adaptation pour tenir compte des décalages horaires.

Cette déconnexion pourrait s'appuyer sur le guide du Défenseur des droits intitulé « Pour évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine » ainsi que sur une analyse genrée systématique permettant de favoriser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, quels que soient leurs cadres d'emploi et conditions de travail.

Dans un contexte où le travail à distance s'est développé et où le nombre de salariés sous convention de forfait jours progresse, il est d'autant plus important que l'articulation des temps de vie réponde aux aspirations individuelles et prenne en compte leur charge de travail.

Le droit à la déconnexion figure dans le code du travail à l'article L. 2242-17. En effet, la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle et la QVCT doit porter sur « *les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion* » avec une définition du droit.

La négociation obligatoire en entreprise concerne les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives et dans lesquelles est présent au moins un membre de la délégation élue du personnel au comité social économique

(CSE).

Cela concerne donc généralement les entreprises d'au moins 50 salariés, avec un CSE, dans lesquelles a été désigné au moins un délégué syndical, ou les entreprises de moins de 50 salariés dans lesquelles une organisation syndicale représentative, soit au niveau de l'entreprise, soit au niveau interprofessionnel comptant plusieurs salariés parmi ses adhérents, a pu constituer une section syndicale.

L'employeur doit engager au moins une fois tous les 4 ans une négociation sur la QVCT. Un accord doit notamment déterminer les thèmes de la négociation obligatoire. À défaut d'accord qui détermine les thèmes, l'employeur doit engager chaque année une négociation sur la QVCT qui porte notamment sur le droit à la déconnexion.

Par conséquent, la négociation sur le droit à la déconnexion peut concerner les entreprises de moins de 50 salariés si un délégué syndical y a été désigné.

Le CESE considère qu'il importe de veiller à l'effectivité du droit à la déconnexion afin d'assurer le respect des droits de repos et de congés ainsi que la vie personnelle familiale.

Pour créer sur cette question une dynamique interprofessionnelle, le CESE invite les partenaires sociaux à inscrire le sujet de l'articulation des temps à leur agenda en vue d'élaborer un accord de méthode qui permettra d'aider et d'accompagner les branches et les entreprises à conduire une négociation sur ce sujet.

## PRÉCONISATION #5

Le CESE propose d'inscrire le thème de l'articulation des temps à l'agenda social interprofessionnel pour accompagner les branches et les entreprises lors de la négociation d'accords sur cette question.

Cette négociation prendra notamment en compte les points suivants :

- l'articulation des temps de vie :
  - en fonction des différentes périodes de la vie et des contraintes personnelles qu'elles impliquent (situation complexe d'accompagnement : handicap, aidance, etc. ) ;
  - les différentes situations de la vie (senior, parentalité, personne en situation de handicap...) ;
- le droit à la déconnexion :
  - dans le prolongement de l'ANI du 20 décembre 2020, le CESE considère que le droit à la déconnexion doit être reconnu pour tous les salariés. Cette position emporte pour conséquence que le salarié ne peut être sollicité en dehors de son temps de travail. La question de l'effectivité de ce droit et à ce titre de l'évolution des règles de négociation en vigueur sera traitée dans ce cadre ;
  - un aménagement du droit à la déconnexion doit pouvoir être envisagé pour répondre à une demande croissante d'adaptation de l'organisation des temps de travail ; il appartiendra aux partenaires sociaux de traiter ce sujet dans le cadre de cette négociation interprofessionnelle ;
- les conditions de recours au forfait jours qui garantissent réellement un suivi de la charge de travail des salariés concernés ;
- les conditions d'évaluation des différentes modalités d'organisation du temps de travail ;
- les conditions de réversibilité des engagements précités applicables aux expérimentations en matière d'organisation alternative des temps de travail.

Dans la fonction publique, l'ordonnance n° 2021-1574 du 24 novembre 2021 prévoit que des accords-cadres peuvent définir la méthode applicable aux négociations locales portant sur différents domaines, parmi lesquels le temps de travail, le télétravail, la qualité de vie au travail et les modalités de déplacements entre le domicile et le travail, ainsi que sur les impacts de la numérisation sur l'organisation et les conditions de travail. Ce cadre pourrait donc être utilisé pour orienter les négociations d'accords locaux entre les autorités administratives et territoriales compétentes et les organisations syndicales représentatives des agents publics.

#### PRÉCONISATION #6

**Le CESE invite à l'ouverture d'une négociation dans les trois versants de la fonction publique en vue de la conclusion d'un accord-cadre pour accompagner les représentants des agents et des employeurs publics sur l'articulation des temps de vie.**

**Cette négociation intégrera l'ensemble des points évoqués dans la préconisation 5.**

## B. Au niveau des branches et des fonctions publiques

Le CESE constate que les sujets d'articulation des temps de vie et les différentes modalités d'organisation des temps de travail doivent tenir compte de la spécificité des activités économiques. En effet, des secteurs d'activité imposent une organisation du travail continu sur 24 heures, quand d'autres sont caractérisés par des demandes d'intervention ponctuelles ou plus discontinues, voire saisonnières. C'est donc au niveau des branches que les partenaires sociaux, ayant conscience des conditions de leur activité, sont susceptibles de rechercher les organisations du temps de travail les plus favorables à un bon équilibre de vie. La branche, au-delà de son rôle historique de régulateur fort, constitue un espace de ressource et d'appui essentiels pour et au service des entreprises, en particulier des petites. En tenant compte des contraintes économiques du secteur, les partenaires sociaux sont en capacité de négocier sur des questions pour lesquelles les compétences des branches priment sur celles des entreprises.

Les négociations sur l'articulation vie professionnelle - vie personnelle doivent pouvoir inclure les contraintes afférentes aux divers secteurs professionnels. Les enjeux de conciliation inhérents aux secteurs du soin, du social, de l'aide aux personnes ou encore de l'animation concernent la nature des contrats et les conditions de travail : temps partiel et intérim subis, horaires atypiques ou à forte amplitude, etc. Les femmes étant sur-représentées dans ces emplois, prendre en compte l'ensemble des métiers et de leurs spécificités dans les politiques publiques et négociations professionnelles relèvent aussi d'un enjeu d'égalité femmes-hommes.

Dans le secteur de la propreté, une conférence de progrès a réuni les partenaires sociaux ainsi que les donneurs d'ordre, les élus et élus, les experts pour explorer des voies et des moyens nouveaux et prendre des engagements forts entre toutes les parties prenantes. Elle a permis de favoriser la continuité d'intervention des salariés chez les clients, afin de limiter la fragmentation des temps

travaillés.

Le CESE considère que cette logique de conférence de progrès doit pouvoir être reprise dans toutes les branches, en réunissant les partenaires sociaux sur les questions d'articulation des temps. Il appartient aux branches concernées de juger de l'opportunité d'élargir ou non cette conférence de progrès à d'autres acteurs.

Par ailleurs, le CESE rappelle qu'il relève des missions de l'Agence nationale des conditions de travail (ANACT) de

*« contribuer au développement et à l'encouragement de recherches, d'expériences ou de réalisations en matière d'amélioration des conditions de travail ; de rassembler et de diffuser les informations concernant, en France et à l'étranger, toute action tendant à améliorer les conditions de travail (...) ».*

Enfin, le CESE observe l'intérêt de conduire des expérimentations, dans un cadre contractuel équivalent à celui des engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC)<sup>174</sup>.

#### PRÉCONISATION #7

**Pour initier ou développer une dynamique professionnelle sur l'articulation des temps dans les branches par la négociation, le CESE formule deux propositions :**

- ouvrir dans les branches, en fonction de leurs spécificités une démarche de type « Conférence de Progrès » qui portera notamment sur un diagnostic des spécificités du secteur (travail morcelé, contraintes de service, temps partiel subi, etc.) et sur les pistes d'action en faveur de l'articulation des temps. Cette conférence devra nourrir des pistes d'amélioration pour chaque branche.

- permettre aux branches d'être accompagnées par l'État sur la question de l'articulation des temps, dans le cadre d'un accord contractuel d'objectifs et de moyens permettant de financer ces expérimentations (sur le modèle des EDEC).

**La même démarche devra être adaptée aux trois versants de la fonction publique.**

## C. Au niveau de l'entreprise

L'article L. 2242-17 du code du travail prévoit une négociation annuelle sur l'égalité professionnelle des femmes et des hommes et la qualité de vie au travail portant sur un certain nombre d'éléments dont au 1<sup>o</sup> l'articulation entre la vie

personnelle et la vie professionnelle pour les salariés.

Le CESE considère que la question de l'équité est centrale pour que tout salarié puisse avoir accès à un bon équilibre vie professionnelle - vie personnelle. Pour

<sup>174</sup> Accords entre le ministère du Travail et les branches ou certaines organisations professionnelles ou multi-professionnelles pour approfondir et expérimenter de nouvelles solutions. Ces EDEC sont assortis de financement.

atteindre cet objectif, des dispositions diverses doivent être étudiées et proposées afin de pouvoir organiser pour toutes et tous, cols blancs comme cols bleus, salariés de première comme de deuxième lignes, travailleurs postés ou non, un accès équitable aux différents dispositifs permettant l'adaptation du temps de travail (télétravail, semaines de 4 jours, individualisation du temps de travail). Il est donc nécessaire d'établir des

règles d'éligibilité qui ne soient pas *a priori* catégorielles mais fonction des situations de travail dans différents types d'activité.

Dans le cadre des dispositions existantes concernant la négociation obligatoire sur la qualité de vie et les conditions de travail et en particulier dans l'alinéa relatif à l'articulation des temps, il est proposé de préciser les objets possibles de négociation.

### PRÉCONISATION #8

**Le CESE appelle à la vigilance sur les impacts des organisations du temps de travail sur la vie et conditions de travail. Il préconise de compléter l'alinéa 1 (articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés) de l'article L. 2247-17 du code du travail qui porte sur la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie et des conditions de travail par les éléments suivants :**

- les situations personnelles ou professionnelles qui ouvrent droit à des horaires individualisés ainsi que la durée de ces aménagements et de leurs conditions de renouvellement ;
- les mesures permettant l'équité de traitement des travailleurs en matière d'articulation des temps ;
- les mesures de type chèque bureau / télétravail permettant de travailler dans un espace collectif ou un tiers lieu pour éviter l'isolement des salariés ;
- les organisations de temps de travail différentes en fonction des activités (par exemple, le télétravail peut être envisagé dans le cadre de certaines activités et la semaine de quatre jours dans d'autres) ;
- les règles d'accès à des horaires individualisés dans la limite des contraintes du collectif ;
- le caractère réversible et optionnel du recours à ces formes alternatives d'organisation du temps de travail.

D'autre part, il sera demandé aux services de prévention en santé au travail de prendre en compte l'impact des organisations des temps de travail sur la santé physique et mentale des salariés.

Le CESE recommande que des dispositifs équivalents soient mis en place dans les trois versants de la fonction publique dans le cadre des dispositions des articles L. 222-1 et suivants du code général de la fonction publique.

Les évolutions des modalités d'organisation du temps de travail analysées dans les constats posés par cet avis ont illustré une autonomisation croissante de certaines catégories de salariés dans la gestion de leurs horaires en lien avec le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et la diffusion du forfait-jours à un nombre croissant de salariés autonomes. Ce risque peut être aggravé dans le contexte d'intensification croissante du travail rapporté par la consultation publique du CESE. Dès lors, le management de proximité doit pouvoir s'assurer du caractère raisonnable de la charge de travail qui incombe au salarié afin de ne mettre en péril ni la qualité de vie au travail des salariés, ni leur santé.

Or, seule une approche au plus près des situations de travail permet d'apprécier en ce sens la charge de travail et sa juste répartition. À ce titre, le CESE rappelle qu'il a récemment préconisé l'introduction d'un nouveau principe général de prévention à l'article L. 4121-1 du code du travail sur l'écoute du salarié par l'employeur. Des moyens permettant d'outiller le dialogue social en ce sens doivent être institués.

Le code du travail prévoit un certain

nombre de dispositions relatives à l'évaluation professionnelle, notamment que les conclusions de l'entretien restent confidentielles et que les méthodes et techniques d'évaluation des salariés, dont ces derniers doivent être tenus expressément informés, soient pertinentes au regard de la finalité poursuivies.

Le CESE constate que les dispositions législatives envisagent le traitement de la charge de travail uniquement dans le cas du suivi des salariés en télétravail ou sous convention individuelle de forfait jours<sup>175</sup>.

#### PRÉCONISATION #9

**Le CESE préconise d'élargir le contenu des entretiens professionnels obligatoires pour qu'ils intègrent une évaluation de la charge de travail.**

**Dans les trois versants de la fonction publique, l'entretien d'évaluation prévu par le code général de la fonction publique doit permettre un dialogue social et professionnel de même nature.**

## D. Au niveau territorial

Si la dichotomie imposée par le droit du travail considère que relève du temps libre, en principe, tout ce qui n'est pas du temps de travail, certaines dimensions de la vie périphérique à l'emploi prennent du temps qui n'est pas vécu comme la possibilité de disposer librement de ses activités. C'est en particulier le cas des trajets-domicile-travail. Les temps consacrés aux transports sont

susceptibles de réduire significativement le véritable temps libre. Dans certains cas, ils peuvent aussi empiéter sur le temps de travail réellement effectif depuis que la jurisprudence a admis comme pouvant entrer dans la durée effective de travail le temps de transport de certaines catégories de travailleurs ou que des entreprises ont inclus dans leurs accords une valorisation partielle

<sup>175</sup> Art. L. 1222-10 et L. 3121-64.



du temps de trajet au titre du temps de travail<sup>176</sup>. D'autres entreprises prévoient des solutions innovantes intermédiaires selon lesquelles du temps supplémentaire peut être rendu au salarié pour ses déplacements tout en favorisant en contrepartie la possibilité d'y travailler, ce qui suppose que les conditions de transport le permettent (modèle du "temps de trajet responsable" mis en œuvre par la société Ubiq qui octroie des jours de congés supplémentaires aux salariés qui préfèrent le train à l'avion en contrepartie de la possibilité de travailler à bord).

L'avis du CESE *Travail, emploi et mobilités* a fait plusieurs préconisations à destination des pouvoirs publics et des acteurs du dialogue social pour limiter les mobilités contraintes par les trajets domicile-travail. La loi Climat et Résilience a permis d'inscrire le sujet des mobilités dans les négociations prévues au titre de la QVCT. En outre, l'avis avait rappelé la nécessité de prendre en compte les objectifs de logement des salariés au plus près de leur activité dans les objectifs prioritaires d'Action logement et des comités locaux d'attribution de logement social. Après l'avoir déjà préconisé dans son avis sur l'avant-projet de loi d'orientation des mobilités, le CESE y avait enfin souligné la nécessaire prise en compte des différents intérêts de la société civile organisée par les autorités organisatrices de mobilités, qu'elles soient portées par les communautés d'agglomération ou régionales. Le lien entre les acteurs territoriaux du dialogue social, les entreprises et les Autorités organisatrices de mobilité (AOM) doit être renforcé. Les AOM d'une certaine taille ont l'obligation d'établir des plans de mobilité à l'échelle de leur territoire et de consulter un comité des partenaires, dans

lequel le CESE a recommandé à plusieurs reprises que soient représentées toutes les composantes de la société civile organisée (préconisation 2 de l'avis).

Dans son avis *Quelles solutions pour des mobilités durables et inclusives en zones peu denses ?*, le CESE a réitéré sa préconisation d'ouverture des comités des partenaires aux organisations syndicales et aux associations représentées sur le territoire des intercommunalités et la co-construction avec ce comité des plans de mobilité simplifiés qu'il a recommandé de renforcer dans le contenu et la portée. Par voie d'amendement à la loi relative aux Services express régionaux métropolitains du 27 décembre 2023, le code des transports a été modifié pour que soient inclus désormais obligatoirement aux comités des partenaires les représentants des organisations syndicales et des associations présentes sur le territoire (article L. 1231-5 du code des transports). Par ailleurs, le CESE a préconisé dans le même avis d'inclure dans les contrats opérationnels de mobilité à l'échelle des bassins de vie un chapitre sur la mutualisation des transports ainsi qu'une analyse partagée sur les temps d'activités par âge et par genre en regardant prioritairement les optimisations sur les horaires des temps scolaires, d'activités périscolaires et de travail et en s'appuyant pour ce faire sur les comités des partenaires. Enfin le CESE a préconisé de lancer pour ces territoires un programme de réinvestissement décennal de 35 milliards d'euros dans les transports collectifs, incluant un plan national d'objectifs et de moyens en vue de l'amélioration de la qualité de service des transports collectifs en territoires peu denses : visibilité et qualité de signalisation, confort et sécurisation des abris, arrêts à la demande,

<sup>176</sup> Cour de cassation, pourvoi n° 20-21.924, 23 novembre 2022.

information des voyageurs en temps réel, intermodalité avec les modes doux, Wifi, etc. L'accès à de tels transports collectifs à haut niveau de service serait un vecteur important de réduction des inégalités liées aux temps de trajets domicile-travail au regard de l'articulation des temps de vie, en permettant de travailler ou de se divertir à bord.

Le CESE rappelle l'obligation faite aux employeurs de plus de 50 salariés de négocier au titre de la QVCT sur les conditions de mobilité ainsi que sa préconisation de généraliser et de rendre effective les plans de mobilité d'entreprise et interentreprises.

#### PRÉCONISATION #10

**Le CESE recommande une politique d'offre de services de mobilité adaptée à chaque territoire, en tenant compte des enjeux d'équilibre des temps de vie. Pour ce faire, il demande que les autorités organisatrices de mobilité (AOM) en charge de l'élaboration des plans de mobilité sur leur territoire coconstruisent ces plans avec les comités des partenaires prévus à l'article L. 1231-5 du code des transports.**

**Cette co-construction, ainsi qu'une réflexion territoriale sur une meilleure articulation des temps d'activité, doit se faire en lien avec les observatoires départementaux du dialogue social.**

**Le CESE encourage les collectivités territoriales à accompagner la mise en place d'expérimentations innovantes par les acteurs économiques et sociaux susceptibles de diminuer l'impact, le temps et la distance des trajets domicile-travail.**

### III - Engager toute la communauté de travail dans la révolution managériale

Le CESE considère que la déclinaison de la préconisation 9, qui vise à un suivi plus attentif des charges de travail, implique une véritable révolution managériale.

Il est également à noter que l'accord national interprofessionnel, signé unanimement par les partenaires sociaux le 28 février 2020 « portant diverses orientations pour les cadres », souligne les enjeux des nouveaux équilibres à trouver pour le management. Cet ANI étendu peut aider les négociateurs d'accords collectifs de la branche et d'entreprise pour aborder la nécessaire évolution managériale.

Si les entretiens professionnels constituent, en principe, une obligation légale, la pratique montre que cette règle de droit demeure bien souvent formelle et prive d'effectivité des dispositions essentielles à la santé et à la sécurité des salariés ainsi qu'au bon fonctionnement des organisations (entreprises, associations et administrations).

En outre, le dialogue professionnel qui doit se nouer lors d'entretiens individuels ou de discussions collectives dans des espaces adaptés doit permettre une discussion transparente et étayée des objectifs et des moyens individuels et collectifs mis en place pour y parvenir. Elle doit être aussi éclairante que possible sur les marges d'autonomie laissées aux salariés pour exécuter leurs fonctions sous les directives de l'employeur. Si dans le cadre des situations de travail à distance et des activités relevant de conventions individuelles de forfait en jours, le contrôle du temps de travail n'est plus la règle, il demeure important de pouvoir

comprendre le temps nécessaire pour atteindre des objectifs communément fixés, ainsi que le niveau de qualité requis s'agissant du résultat attendu.

Dans ce but, l'entretien professionnel se distingue d'une évaluation des salariés et doit constituer un moment d'appréciation du management dans son ensemble. Le projet managérial doit de plus être porté par la gouvernance des organisations et être décliné, des niveaux de direction de groupe, d'entreprise, d'établissement aux managers de proximité.

Cependant, la diffusion et la démocratisation du télétravail ne font sans doute que révéler des aspirations plus générales et plus amples pour revisiter la relation de subordination dans un sens qui facilite la prise en compte des demandes légitimes de satisfaction de besoins, qu'ils portent sur des questions d'aménagement d'emploi du temps pour soi, pour l'engagement auprès des siens ou auprès de la collectivité en général. C'est pourquoi, le CESE considère que la formation et l'accompagnement du management sont une clé de l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail, qui, comme il a été dit plus haut, constitue un sujet de négociation annuelle obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés.

Les accords UCANSS, accord-cadre au niveau national et dans les établissements, ont permis d'aborder les nouvelles attentes d'organisation des temps de travail, de plus en plus souples et individuelles, mais aussi de les étendre à de nouvelles catégories de salariés. Ils ont été négociés dans le cadre contraint

du respect des obligations de service public, de la limitation de la charge sur le management et du maintien de la cohésion d'équipe. Ils ont permis d'expérimenter localement de nouvelles formes d'organisation : horaires variables pour faire évoluer les plages fixes, diverses formules de RTT, dispositifs de fin de carrière et réponse aux besoins de collaborateurs en situation particulière, semaines de 36 heures en 4 jours au choix des collaborateurs. Le télétravail, par exemple, a été étudié y compris pour les salariés qui ne pouvaient pas auparavant télétravailler parce qu'en front-office. La possibilité de diversifier les activités de ces salariés ou d'organiser de l'accueil à distance sur rendez-vous a pu être prise en compte. Enfin des comités de suivi de ces accords permettront de suivre les effets sur la charge de travail.

Certains accords de QVCT évoquent aujourd'hui explicitement ces enjeux, en stipulant en préambule que *« l'expérience du salarié et son quotidien (doit être) placée au cœur des préoccupations des entreprises de la branche par la mise en œuvre d'un environnement permettant à chacun la réalisation d'un travail de qualité, le bénéfice des meilleures pratiques managériales afin de développer l'autonomie des équipes, réguler la charge de travail et favoriser l'expression. Cette synergie permet de concilier l'amélioration des conditions de vie au travail et l'efficacité collective. L'enjeu de la qualité de vie au travail est de concilier le progrès social, la satisfaction de nos clients et*

*la performance économique pour les entreprises de la branche. Elle est la clef d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée. »* Inscrire dans la loi que l'objet du management doit aussi être tourné vers l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail constituerait un progrès et un levier d'incitation majeur pour le changement des pratiques dans les organisations.

#### PRÉCONISATION #11

**Pour engager la communauté de travail au niveau stratégique, le CESE préconise deux mesures :**

- dans le cadre des orientations stratégiques prévues à l'article L. 2312-22 du code du travail, présenter un projet de management en vue d'améliorer la qualité de vie et les conditions de travail, décliné aux niveaux des directions de groupe et des directions d'entreprise ;
  - préciser, dans le cadre des négociations sur l'articulation des temps au titre de la QVCT prévue par l'art. L. 2242-17 du code du travail, les moyens et outils dont disposeront les managers pour évaluer la charge de travail.
- Ces deux mesures devront être adaptées au cadre juridique des trois versants de la fonction publique.**

## IV - Accompagner le temps personnel

### A. Faciliter l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle pour les salariés

#### 1. Pour un égal partage des responsabilités familiales entre les hommes et les femmes

L'inégal partage du temps parental et des tâches domestiques constitue le noyau dur de l'inégalité professionnelle. C'est pourquoi, l'égalité dans le partage des tâches domestiques et parentales constitue un enjeu essentiel de la conciliation entre vie familiale et professionnel. Si les travaux menés sur l'évolution des temps domestiques et parentaux montrent que les choses évoluent s'agissant des temps parentaux, ceci est moins vrai s'agissant du temps domestique<sup>177</sup>.

Les femmes consacrent encore trois fois plus de temps que les hommes à leur activité de parent et elles assurent 80 % des tâches domestiques<sup>178</sup>. L'articulation entre vie familiale et professionnelle au sein des couples repose encore sur les femmes<sup>179</sup>. Les mères en emploi adaptent beaucoup plus fréquemment leur activité suite à une naissance que les pères.

Le CESE considère que la place de services liés à la parentalité relève également de la responsabilité de l'entreprise. Certaines d'entre elles ont d'ailleurs fait de cette question un sujet prioritaire. L'accompagnement des travailleurs parents peut être l'occasion pour les employeurs de gagner en

performance, en attractivité et fidélisation. Le CESE considère que la répartition des charges de familles entre les femmes et les hommes doit être égale entre les deux sexes et que les congés liés à la naissance d'un enfant doivent être pris de manière égale entre les deux parents.

#### PRÉCONISATION #12

**Pour inciter les deux parents à prendre les congés liés à la parentalité de manière égale, la négociation sur l'articulation entre la vie personnelle et professionnelle doit prévoir des mesures :**

- facilitant et sécurisant la prise du congé paternité et d'accueil de l'enfant et du congé parental d'éducation pour les pères et pour les co-parents ;
- facilitant le quotidien des parents (plateforme de recherche garde d'enfant, crèches, majoration des autorisations spéciales d'absence pour les familles monoparentales...).

177 Audition d'Ariane Pailhé, directrice de recherche à l'Institut national d'études démographiques (INED), 24 janvier 2024.

178 D'après l'enquête Emploi du temps 2009-2010 de l'Insee, n° 130 Société, juin 2012.

179 Étude DREES, mars 2024.

## **2. Les salariées exposées à de fortes contraintes de garde d'enfant, notamment dans les familles monoparentales**

Dans son avis sur les *Métiers en tension*, le CESE proposait de renforcer les efforts financiers dans le développement de l'offre d'accueil du jeune enfant de manière à ce que toutes les demandes puissent être satisfaites pour répondre notamment aux publics éloignés de l'emploi ou aux besoins des parents ayant des horaires atypiques<sup>180</sup>.

Le CESE salue la création du label « à vocation d'insertion professionnelle » (AVIP) qui, grâce à un rapprochement entre acteurs de la petite enfance et de l'insertion, permet, tout en soutenant l'accueil des jeunes enfants, de favoriser l'accompagnement vers l'accès à l'emploi ou à la formation professionnelle des parents éloignés de l'emploi notamment des mères isolées. Les foyers monoparentaux constituent près de la moitié (45 %) du public des crèches labellisées AVIP<sup>181</sup>. Le plan annoncé par le Gouvernement le 1<sup>er</sup> juin 2023 pour garantir l'accueil du jeune enfant prévoit d'accroître le nombre de crèches labellisées AVIP pour le porter à 1 700 établissements à la fin du quinquennat, contre près de 700 actuellement. Dans le même sens, les maisons d'assistantes maternelles labellisées AVIP peuvent répondre aux besoins d'employeurs particuliers, qui ne reçoivent pas ces employés à domicile.

Enfin, certaines familles n'ont pas connaissance des droits et des mesures d'accompagnement auxquelles elles peuvent prétendre, notamment pour la garde d'un jeune enfant.

Le CESE rappelle que la loi du 18 décembre 2023 pour le plein emploi a confié le rôle d'autorité organisatrice de l'accueil du jeune enfant aux communes, qui doivent agir de concert avec les autres parties prenantes (CAF, France Travail) pour adapter les dispositifs aux enjeux locaux du travail et de l'emploi des parents.

### **PRÉCONISATION #13**

**Considérant comme essentielles les actions de soutien à la parentalité, le CESE :**

- **recommande de développer dans les crèches et maisons d'assistantes maternelles, le label AVIP (à vocation d'insertion professionnelle) qui s'adressent aux parents en situation de recherche d'emploi, volontaires pour s'engager dans une recherche intensive ;**
- **incite l'ensemble des parties prenantes impliquées dans les services publics de l'emploi à faciliter l'accès aux droits des parents en matière d'aide aux différentes solutions de mode de garde ;**
- **préconise que les caisses de sécurité sociale et les services fiscaux informent systématiquement les familles et les employeurs des modes d'accueil et de soutien à la parentalité.**

<sup>180</sup> Avis du CESE *Métiers en tension*, précité, préconisation 11.

<sup>181</sup> L'essentiel n° 212- 2022 de la CNAF « Les crèches à vocation d'insertion professionnelle : une déclinaison hétérogène sur le territoire et des effets encourageants sur les bénéficiaires ».

Le CESE recommandait dans son avis sur les *Métiers en tension* de réduire les écarts de reste à charge pour les familles selon qu'elles ont recours à un mode d'accueil collectif ou individuel, de manière à rendre l'accueil par une assistante maternelle ou un assistant maternel, aussi accessible que les autres modes d'accueil.

Le CESE salue la réforme à compter de 2025 de la prestation familiale du complément de libre-choix du mode de garde (CMG) versée sous conditions de ressources destinée aux familles pour faire garder leurs enfants de moins de six ans qui a pour objectif de rendre l'accueil par une assistante maternelle ou un assistant maternel aussi accessible que la crèche et d'harmoniser les restes à charge entre ces deux modes d'accueil. Le CESE demande toutefois que la mise en œuvre de cette réforme par voie réglementaire ne se traduise pas par des pertes financières pour une grande part des familles actuellement bénéficiaires du CMG, comme l'a fait ressortir le rapport du Sénat à l'occasion de l'examen de la loi de financement de la sécurité sociale en 2023. La réforme a prévu aussi la possibilité pour les familles monoparentales de bénéficier du CMG jusqu'aux douze ans de l'enfant. De plus, il est également prévu que le CMG soit accessible en cas d'emploi direct par les parents d'une garde à domicile.

Toutefois, il demeure toujours une règle de reste à charge prévue par l'art. D. 531-18 du code de la sécurité sociale pour les personnes faisant le choix d'un mode de garde à domicile impliquant un taux d'effort beaucoup plus élevé pour les familles monoparentales de revenus modestes (68 % pour des familles monoparentales au smic, 32 % pour les

familles monoparentales à 3 Smic) que pour les autres catégories, bien moindre que celui constaté en cas d'accueil par une assistante maternelle ou en crèche. Cela continue de pénaliser les personnes responsables de familles monoparentales dans leurs activités, en particulier lorsqu'elles exercent en horaires atypique, en dehors de l'ouverture des crèches ou des temps d'activité des assistantes parentales<sup>182</sup>.

#### PRÉCONISATION #14

**Le CESE préconise d'adapter les aides financières aux familles concernées par les horaires de travail atypique, en particulier les horaires décalés, tôt le matin et/ou tard le soir et/ou travaillant certains week-ends.**

**Afin de rendre le complément de libre choix de mode de garde (CMG) accessible à tous, y compris aux familles monoparentales aux revenus modestes, le CESE recommande de renoncer à la règle d'un reste à charge de 15 % du salaire et des indemnités d'entretien.**

<sup>182</sup> Rapport d'évaluation des politiques de sécurité sociale, 2023. Cf. fiche Objectif n° 3, « Favoriser la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle », 2.8 Limiter le taux d'effort et le reste à charge des familles ayant un mode d'accueil formel.

## B. Mesures de soutien des aidants

Le CESE recommandait dans son avis sur les *Métiers en tension* de poursuivre la stratégie de soutien des aidants et aidantes afin de mieux reconnaître leur rôle et d'améliorer leur qualité de vie. Il préconisait également dans le cadre des accords d'entreprise la définition des modalités d'organisation du temps de travail pour les rendre plus compatibles avec la responsabilité des travailleurs aidants en tenant compte des dispositions issues de la directive de l'Union européenne sur la conciliation des temps de vie.

Les réformes récentes apportées aux proches aidants notamment par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2021 et les deux Stratégies nationales de soutien aux proches aidants « 2020-2022 » et « 2023-2027 » ont permis la mise en œuvre de mesures concrètes de soutien aux proches aidants afin de leur permettre de mieux concilier leur vie personnelle ou professionnelle et de préserver leur santé.

La loi a par exemple ouvert le champ du bénéfice du congé de proche aidant à de nouveaux bénéficiaires, puisque celui-ci concerne désormais tous les salariés, y compris les particuliers employeurs, les fonctionnaires et agents publics qui souhaitent interrompre une activité professionnelle pour s'occuper d'un proche. De même, la loi a assoupli le bénéfice du congé en supprimant la condition de « particulière gravité » de l'état de la personne aidée.

Toutefois, aux termes de l'article L. 3142-16 du code du travail, le congé de proche aidant reste encore restreint au proche « *qui présente un handicap ou une perte d'autonomie* ». La loi ne permet toujours pas aux personnes accompagnant un proche malade notamment atteint d'un cancer de

bénéficier de ce congé. Ceci s'explique sans doute par le fait que la notion de proche aidant s'est construite en France autour des dispositions spécifiques aux aidants de personnes handicapées d'un côté et aux aidants de personnes âgées en perte d'autonomie de l'autre.

Aujourd'hui, seul le congé de solidarité familiale permet l'accompagnement d'un proche en phase avancée ou terminale d'une affection grave et incurable. Le congé de présence parentale permet quant à lui au salarié de s'arrêter de travailler pour s'occuper d'un enfant à charge âgé de moins de vingt-ans atteint d'une maladie, d'un handicap ou victime d'un accident d'une particulière gravité rendant indispensables une présence soutenue et des soins contraignants.

### PRÉCONISATION #15

**Le CESE recommande d'étendre le congé de proche aidant en élargissant le champ des situations éligibles au congé de proche aidant, afin de permettre notamment aux aidants de personnes malades d'un cancer ou atteintes d'une maladie chronique d'en bénéficier.**

Pour préserver leur santé, les aidants ont besoin de diminuer l'intensité de l'aide qu'ils apportent à un proche notamment en situation de handicap ou en perte d'autonomie. Il existe plusieurs dispositifs d'aide au répit en dehors du domicile (accueils de jour, hébergements temporaires, recours aux accueillants familiaux) ou dans lesquelles la personne aidée reste à son domicile (recours aux aides à domicile).



## PRÉCONISATION #16

**Afin d'assurer le répit des aidants, le CESE préconise le développement et l'accompagnement d'expérimentations de nouveaux dispositifs de relais, respectueux du droit du travail.**

## V - Encourager la reconnaissance du temps de l'engagement

### A. Reconnaître et valoriser le bénévolat

Le CESE a montré la richesse du tissu associatif français et de l'engagement des bénévoles<sup>183</sup>. Paradoxalement, cette contribution à l'utilité commune est mal connue et peu valorisée. Elle se heurte aujourd'hui à une question de renouvellement démographique, alors que la population vieillit et que les seniors, plus nombreux, sont aujourd'hui moins engagés qu'avant dans les activités associatives. Pour le CESE, il est indispensable que le temps de travail rémunéré n'obère pas la vitalité des engagements citoyens. Dans ce but, il souhaite encourager le développement de tous les dispositifs permettant la reconnaissance du bénévolat, qui n'est pas une forme concurrente de l'activité professionnelle, mais bien un mode complémentaire de travail utile à la société.

Or, force est de constater que les dispositifs conçus pour assurer cette complémentarité sont aujourd'hui encore

réservés aux dirigeants et encadrants bénévoles et leur application est peu effective parce que complexe. Le compte d'engagement citoyen (CEC) permet, quand il est connu et dans le meilleur des cas, d'accéder à un droit à formation versé par l'État sur le compte personnel de formation (CPF) de 240 euros par année d'engagement, limité à 720 euros, lorsque les associations qui ont recours à des bénévoles inscrivent leur action dans des territoires et sont plus souvent en lien avec les collectivités territoriales. Le congé de représentation est actuellement prévu pour les salariés désignés par les associations pour siéger dans une instance, ainsi que le prévoit l'article L. 3142-60 du code du travail. Cela donne un droit à s'absenter que l'employeur peut refuser après avoir consulté le CSE.

En outre, les droits à congés bénévolat prévus par le code du travail sont encore mal connus et se limitent à un maximum

<sup>183</sup> Avis du CESE, Engagement bénévole, cohésion sociale et citoyenneté (rapporteuse et rapporteur : Marie-Claire Martel et Jean-François Naton), juin 2022.

de 6 jours de congés par an. Leur champ est limité aux dirigeants et encadrants bénévoles, quand les formes et la sociologie de l'engagement bénévole ont évolué pour faire apparaître des adhésions à la fois courtes et très utiles à des causes spécifiques, en particulier chez les plus jeunes.

Enfin, la reconnaissance des compétences et savoir-faire acquis dans la sphère associative est encore mal aisée dans le monde des entreprises et des administrations, la logique du diplôme

et des certifications qui prédominent dans la sphère professionnelle n'étant pas toujours la même que celle existant dans le monde associatif. Le CESE souligne néanmoins la complémentarité de formes alternatives de reconnaissance de compétences comportementales et humaines, soit de « savoir-être », pouvant s'appuyer sur des formes de valorisation d'acquis d'expérience diversifiées, la formalisation de *soft skills*, éventuellement attestées par les Open badges.

#### PRÉCONISATION #17

**Le CESE rappelle la préconisation formulée dans son avis Engagement bénévole, cohésion sociale et citoyenneté (2022) pour faire connaître le congé de représentation et le congé d'engagement aux actifs et actives ainsi qu'à leurs employeurs publics et privés en menant une campagne nationale d'information.**

**Il demande, qu'en reconnaissance de l'engagement bénévole, le congé bénévolat ouvre des droits au même titre que les congés de représentation prévus à l'article L. 3142-60 du code du travail (possibilité d'absence non rémunérée).**

**Il préconise d'inclure le développement du bénévolat dans les discussions relatives à la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). La négociation devrait notamment porter sur la façon de mieux informer les salariés :**

- sur les congés et les différents dispositifs existants ;
- sur le compte d'engagement citoyen (CEC).

**Enfin, le CESE invite à une meilleure reconnaissance des compétences acquises dans les activités bénévoles et l'engagement syndical, et en particulier la simplification des modalités de validation des acquis de l'expérience professionnelle.**

## B. Accompagner les initiatives en faveur de nouveaux modèles économiques et de solutions de revenus alternatifs

Les aspirations à de nouveaux modèles de société alimentent la réflexion du CESE sur des alternatives économiques, sociales et écologiques à un horizon plus ou moins proche. Certains actifs préfèrent consacrer aujourd'hui leur temps à des initiatives individuelles et collectives. Ils font le choix de s'engager dans l'objectif de transformer un système économique qu'ils jugent incompatible avec leurs idéaux de vie, leurs droits sociaux et les défis à relever pour faire face aux enjeux du dérèglement climatique et de la préservation de la biodiversité. Ils souhaitent ainsi conjuguer les aspirations économiques, sociales et environnementales des personnes en participant activement à la vie de l'entreprise et aux décisions relevant de sa stratégie.

Leurs initiatives, notamment issues d'expérimentations de terrain dans les années 1990, ont permis la reconnaissance en droit de différents statuts et le développement de différentes formes de coopératives, comme les Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), les Sociétés coopératives de production (SCOP), les Coopératives d'activités économiques (CAE) ou encore les Entreprises à but d'emploi (EBE). Leur statut juridique a été révisé par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire afin de favoriser leur développement.

Ces différents statuts permettent d'associer collectivités, associations et individus, indépendants ou salariés, pour faire vivre des territoires en y privilégiant le développement d'activités locales et non délocalisables, en circuit court ou d'entraides. Cela peut se traduire par des activités indépendantes ou salariées.

Ces entreprises démontrent aussi une forte résilience et vitalité économique dans le contexte actuel. En 2023, avec près de 85 000 emplois, soit une progression de 3 % par rapport à 2022, les SCOP et SCIC affichent un chiffre d'affaires en progression de 10 % par rapport à 2022 pour atteindre 9,4 milliards d'euros. Leur taux de pérennité à 5 ans continue aussi d'augmenter et est de 79 %, contre 61 % pour l'ensemble des entreprises françaises<sup>184</sup>.

Dans ces modèles économiques, les choix individuels de ne pas participer à des activités trop émettrices en gaz à effet de serre, de vivre dans une économie de la sobriété et du partage, impliquent la recherche d'équilibres et d'autres formes de financements compatibles avec les possibilités de la collectivité. La difficulté principale de ces dispositifs est encore de trouver leur solution de bouclage financier, le cas échéant en s'appuyant sur les ressources du revenu social d'activité auxquels sont éligibles les chômeurs en fin de droit. La possibilité de requérir un

<sup>184</sup> Rapport d'activité CGSCOP, 2023.

financement de ses activités, soit dans des activités indépendantes, soit comme salarié d'une SCIC organisant ce type de projet à l'échelle d'un territoire, est une des revendications des promoteurs de l'expérience, qui défendent notamment le financement d'un revenu de transition écologique grâce à l'activation des dépenses consacrées au RSA. Dans son avis sur les *Métiers en tension*, le CESE a promu l'idée du revenu de transition écologique qui pourrait constituer, si l'expérience venait à se généraliser, un moyen de financement d'autres choix de vie et de contribution au bien commun.

Ce sujet constitue un sujet d'attention important pour le CESE, qui propose de lister l'ensemble des initiatives en cours et leur évaluation pour ouvrir de nouveaux possibles dans la recherche d'un modèle de transition juste écologiquement et socialement. Un avis ultérieur pourrait revenir sur un bilan approfondi des expérimentations existantes en France et dans d'autres pays, ainsi que sur les moyens de les répliquer et de les soutenir.

#### PRÉCONISATION #18

**Le CESE se saisira d'un avis sur les expérimentations actuellement conduites en faveur de modèles économiques et de solutions de revenu alternatifs, qui combinent la recherche d'un équilibre entre la vie professionnelle, personnelle et les engagements sociétaux et environnementaux.**

## Agir autrement pour l'innovation sociale et environnementale

### Agriculture

La question du temps libre mérite d'être approfondie par des philosophes, des sociologues et par une expression citoyenne. Il nous semble nécessaire de mener ce type d'investigation avant même d'explorer la voie juridique. En ce sens, la préconisation n°1 sur le temps libre paraît être suffisamment prudente et ouverte.

Le secteur agricole a mis en place, depuis longtemps, de nombreuses solutions pour permettre aux exploitants d'organiser le travail sur l'exploitation, la vie de famille, les engagements syndicaux et les loisirs. Services de remplacement, agriculture de groupe, groupements d'employeurs sont autant d'éléments dans la gestion des équilibres des temps de vie.

Toutefois, face au défi de l'installation en agriculture, il faut encore améliorer les choses. La qualité de vie est un élément de l'attractivité du métier. C'est une partie de la proposition portée par la préconisation n°3. C'est aussi, pour nous, le sens de la préconisation n°10. Pouvoir s'installer en

agriculture, avec un conjoint travaillant hors de l'exploitation, exige de pouvoir se déplacer simplement et facilement sur les territoires, non seulement pour mener son activité de production mais aussi pour permettre au conjoint de rejoindre son travail et aux enfants de suivre une scolarité normale.

D'une manière générale, la question de l'articulation des temps de vie devrait faire l'objet, comme nous y invitent les préconisations 8 et 9, d'échanges entre les acteurs concernés des différentes branches. Le sujet est particulièrement important aujourd'hui dans l'ensemble des secteurs professionnels et mérite d'être pris en considération, au-delà de l'unique question du temps de travail.

Le groupe a voté pour.

## **Alternatives sociales et écologiques et Environnement et nature**

Cet avis est majeur car il s'intéresse aux différents temps qui entourent le travail, au-delà du temps au travail, même s'il s'est refusé à aborder la réduction du temps de travail, revendication portée par le Groupe ASE. En définissant ces différents temps, il a vocation à les mettre sous protection ; c'est du moins la lecture que nous en avons. Il reconnaît aussi que ce temps libre n'implique pas forcément du temps libéré ou du temps « pour soi ».

Nous saluons la juste place donnée à la reconnaissance du temps d'engagement : permettre aux bénéficiaires d'un congé bénévole d'accéder aux mêmes droits que les bénéficiaires de congés

de représentation nous semble primordial pour reconnaître l'engagement pour l'intérêt commun, même si l'avis va moins loin que ce qui a été préconisé dans l'avis sur l'engagement bénévole (« lancer une étude visant le maintien de la rémunération des salariés prenant un congé pour exercer une activité bénévole »).

Cet avant-projet constitue un cadre qui propose d'articuler les aspirations et nécessités individuelles et collectives, qu'elles soient nouvelles comme structurelles, et les aménagements que cela suppose selon l'âge, la catégorie socio-professionnelle, le genre ou le type d'activité exercée. La négociation à laquelle il invite doit permettre de mettre en lumière les imbrications entre les différents temps sociaux. En cela, elle peut répondre aux préoccupations des travailleurs et travailleuses, qui ne sont pas que des travailleurs et des travailleuses.

Nous regrettons que les conditions d'examen de cet avis n'aient pas permis de traiter des modèles économiques liés aux revenus alternatifs, malgré l'appétence des membres de la Commission pour ce sujet. Il conviendra de veiller à ce que la préconisation qui propose de traiter cette question dans un avis dédié soit suivie d'effet.

L'avis met en lumière des organisations du travail dites « atypiques » relevant ainsi plus de la norme que la semaine à 35h sur 5 jours. Il pointe les contraintes auxquelles les individus, particulièrement les femmes, sont confrontés : qu'elles viennent de leur situation individuelle (famille monoparentale, aidance...) ou qu'elles soient inhérentes à

l'organisation du travail même (horaires morcelés, temps partiel...). Le texte s'attarde sur les impacts des temps les uns sur les autres, en prenant en compte les rapports sociaux de sexe, et propose des préconisations participant à l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes, ce dont nos Groupes se félicitent.

Enfin, nos Groupes tiennent à saluer l'investissement des rapporteuses, ainsi que leur écoute et leur animation bienveillante qui ont permis des échanges constructifs et un travail de qualité. Nous avons voté pour l'adoption de cet avis.

### Artisanat et professions libérales

Si le travail reste une valeur essentielle dans notre société, le rapport au travail en revanche a évolué, avec désormais une forte attente d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle exprimée par les travailleurs de tous âges et de toutes catégories socioprofessionnelles.

L'aspiration est surtout de pouvoir s'organiser de manière plus souple pour être en mesure de mieux articuler son temps de travail avec ses besoins personnels qu'ils soient liés à la famille (parentalité, aide...) ou à des engagements notamment associatifs.

Répondre à cette aspiration est un enjeu important pour les entreprises, car c'est un facteur-clé de la qualité de vie au travail et d'implication des salariés, mais c'est aussi un facteur de fidélisation et d'attractivité ; des objectifs essentiels, plus encore pour les secteurs confrontés à des difficultés

de recrutement.

Le défi de l'articulation des temps ne saurait toutefois se régler de manière unique et identique dans toutes les entreprises. Les contraintes liées à l'activité comme à la taille de l'entreprise sont aussi à prendre en considération.

C'est pourquoi, nous approuvons l'accent mis par l'Avis sur le dialogue social pour en déterminer les modalités, à travers un accord de méthode au niveau interprofessionnel, puis une déclinaison au niveau des branches professionnelles au plus près des réalités et spécificités de chaque secteur d'activités et s'appuyant sur un diagnostic préalable de type EDEC.

Selon nous, ces accords doivent fixer une feuille de route mais aussi proposer une boîte à outils notamment aux TPE, afin de les inciter à prendre en compte l'enjeu de l'articulation des temps dans leurs modalités d'organisation du temps de travail et d'accompagnement des besoins spécifiques de collaborateurs dans une approche « gagnant-gagnant » tant pour ceux-ci que pour l'entreprise.

A titre d'exemple, nous considérons que le Compte Epargne Temps Universel, en offrant la possibilité de conserver des jours de congés pour certaines périodes de la vie, devrait figurer dans la panoplie des dispositifs en faveur de l'articulation des temps.

Nous tenons aussi à souligner le rôle que peuvent tenir les instances paritaires territoriales de dialogue social – notamment les CPRIA et CPRPL – pour accompagner et encourager les TPE dans la mise en

place de solutions concrètes.

Citons à cet égard, les « trophées Quali'vie » lancés en 2022 par l'U2P, en lien avec le Ministère du Travail et l'ANACT, et portés par les CPRIA de 5 régions, afin de valoriser les entreprises de proximité mettant en place des actions phares pour concilier le bien-être des salariés avec les performances de l'entreprise.

Par ailleurs, nous saluons l'attention que porte l'Avis à la situation des travailleurs indépendants, ceux-ci étant très souvent confrontés à un temps de travail élevé au détriment de leur vie personnelle, avec des conséquences potentiellement délétères sur leur santé.

Les nouvelles générations de professionnels de nos secteurs ont – tout comme les salariés – le souhait d'une meilleure articulation des temps. Aussi, nous partageons la nécessité de développer des solutions adaptées de remplacement, tout particulièrement pour permettre à ceux qui exercent seuls de prendre des congés liés à la parentalité, sans être contraints de fermer leur entreprise et de s'exposer à un risque de perte de clientèle ou de patientèle.

Le groupe Artisanat et Professions Libérales a voté cet Avis.

## Associations

Trouver une harmonie entre vie professionnelle et vie personnelle est un véritable jeu d'équilibriste. Cette articulation est aussi un sujet contemporain très médiatisé, par la récente crise sanitaire, amplificatrice du télétravail ; la crise climatique qui questionne de nouveau les vertus d'une semaine

à quatre jours ; les débats sur l'extension des congés parentaux ; la charge du travail domestique au foyer, toujours supportée en majorité par les femmes.

Ces enjeux contemporains ne doivent cependant pas occulter le vécu d'autres populations moins médiatisées, notamment les personnes les plus précaires dont la voix n'est pas ou peu représentée dans les espaces de dialogue social.

La précarité est synonyme de conditions de vie difficile et entraîne bien souvent une articulation du temps de travail au détriment du temps pour soi. Le prix des habitats contraint parfois à se loger loin de son lieu de travail ce qui implique des temps de transports conséquents dans des conditions peu agréables. Certains emplois sont conditionnés à des horaires décalés desquels résultent une vie sociale réduite.

A ces contraintes professionnelles s'ajoutent certaines situations de vie particulières qui restreignent aussi le temps de vie pour soi. Par exemple, les familles monoparentales ou encore les proches aidants ne bénéficient pas de la même quantité ni de la même qualité du temps de repos.

Le groupe des Associations loue la transversalité de cet avis qui a essayé avec précaution de reconnaître toutes ces situations particulières et de proposer des pistes pour les améliorer. A ce titre, le groupe souscrit à la préconisation 4 qui appelle à des mesures spécifiques pour mieux accompagner les travailleurs en situation de handicap, notamment par une meilleure compréhension de leurs besoins en termes d'équilibre



de vie. Il approuve les préconisations 15 et 16 qui proposent respectivement l'extension du champ des congés de proche aidant à d'autres pathologies chroniques nécessitant l'accompagnement d'un proche et d'adapter les aides financières aux familles concernées par les horaires de travail atypique.

Le groupe salue également la préconisation n°17 qui fait écho à l'avis Bénévolat de 2022 en rappelant la nécessité d'encourager la reconnaissance du temps de l'engagement bénévole notamment par la promotion des congés de représentation et d'engagement ainsi qu'à la valorisation des compétences et de l'expérience professionnelle acquise au cours de ces activités.

Par ailleurs, le travail en commission a montré l'étendue des questions soulevées par la thématique de l'articulation des temps de vie. La troisième préconisation ouvre une brèche vers une réflexion nécessaire sur la représentation et la protection des travailleurs indépendants. Cette première prise en considération de ces travailleurs oubliés, précaires, appellent à dédier de futurs travaux traitant spécifiquement de la condition des intérimaires, sous-traitants ou encore entrepreneurs.

De même, un avis sur les initiatives conduites en faveur de modèles économiques de solutions de revenu alternatifs, qui combinent la recherche d'équilibre entre vie professionnelle, personnelle et engagements sociétaux et environnementaux pourrait constituer une piste judicieuse pour poursuivre ces réflexions.

Enfin, le groupe des associations souhaite mettre en lumière des

expérimentations comme « Territoires Zéro chômeur de longue durée » qui explorent de nouveaux rapports au travail et de nouvelles formes de gouvernance, refondant le droit à l'emploi, en partant en premier lieu des compétences, des aspirations et des capacités de chacun en termes de temps de travail en particulier. Les personnes privées d'emploi sont recrutées en CDI au sein d'une entreprise à but d'emploi (EBE). Ce sont les personnes qui créent leurs emplois à partir de l'analyse des besoins de service du territoire. Aucune activité n'est a priori impossible, tant qu'elle n'entre pas en concurrence directe avec une activité sur le territoire assuré par le secteur marchand. Les demandeurs d'emploi deviennent alors un acteur pour répondre aux besoins des habitants et des territoires et permet aux personnes de retrouver confiance, de sortir de l'isolement, via ces emplois de facto non-délocalisables.

Ces projets construits par l'intelligence collective donnent à chacun sa place, montrent un chemin pour des entreprises inclusives. Pour chaque projet et en son cœur est créé un comité local pour l'emploi, associant l'ensemble des acteurs politiques et économiques du territoire.

Il est impératif que notre pays se mobilise et innove afin de mettre un terme à la situation persistante du chômage – dont les conséquences économiques et sociales peuvent être dévastatrices pour les personnes concernées et leur entourage – et de proposer à tous et toutes des emplois accessibles et adaptés aux capacités des personnes et aux besoins du territoire.

C'est ainsi que nous concrétiserons un principe fondamental inscrit dans notre Constitution qu'est le droit à l'emploi et auquel nombre d'autres droits sont liés (droit de mener une vie décente, droit au logement, droit aux loisirs, etc.), ceci grâce à un financement adéquat proportionné aux besoins de chacun.

Pour conclure, le groupe des Associations salue la qualité du travail effectué qu'il a voté et remercie les deux rapporteuses pour avoir mis la lumière sur ce sujet sociétal au cœur des préoccupations de la majorité de nos concitoyens.

## CFDT

Depuis des décennies, la quantification du temps passé au travail et sa contrepartie en temps libre sont un enjeu majeur des conquêtes sociales.

Aujourd'hui, les frontières du lieu et du temps du travail sont moins claires et ce faisant, l'enjeu d'une meilleure conciliation des temps en fonction de son propre mode de vie est devenu un critère important des choix et des parcours professionnels. Cette problématique traverse la société tout entière, quels que soient les secteurs d'activité, les générations, les statuts d'emploi et les genres. Toutes et tous ne sont pas égaux dans la liberté d'organisation et devant les sollicitations et les contraintes. Par exemple, les temps partiels subis impactent particulièrement les femmes.

La force de cet avis est d'abord d'avoir su aller chercher à la source les attentes exprimées par les travailleuses et les travailleurs dans toute la diversité de leurs situations, grâce à une participation citoyenne particulièrement mobilisatrice, puisqu'elle a réuni plus de 10 000 personnes.

La clairvoyance de cet avis est d'avoir identifié ce sujet comme un facteur important d'inégalités dont les causes sont à la fois dans le travail et en-dehors.

L'avis se garde de solutions simplistes. Il relève le défi de propositions adaptées à des situations multiples afin de réduire des lignes de fracture qui traversent la population active.

Il parvient à trouver un chemin vers un meilleur équilibre des temps : donner une définition juridique positive au temps libre, mieux encadrer les astreintes, ouvrir aux indépendants des dispositifs d'aide au répit, étendre le droit à la déconnexion et mieux suivre la charge réelle de travail, donner un cadre précis à la négociation collective sur une articulation des temps de vie adaptée à tous les salariés, développer les aides et dispositifs à la parentalité et aux aidants, prendre pleinement en considération l'engagement bénévole...

Dans cet avis, le CESE pose ainsi des jalons indispensables pour une meilleure maîtrise de la place du travail dans nos vies. La CFDT, qui met au premier plan de ses combats l'émancipation des personnes, l'a voté.

## CFTC

Qu'on le veuille ou non, le monde du travail et les attentes des salariés et des agents publics sont en profonde évolution et la crise sanitaire n'a fait qu'exacerber ces tendances. L'hybridation des modes de travail, l'allongement constaté des temps de transport et les contingents familiaux et les situations personnelles, mais aussi le genre, contribuent à former une mosaïque de situations personnelles.

Ce phénomène ne constitue pas une nouveauté : comme l'avis l'a montré la grande majorité des Françaises et des Français ne connaissent pas la semaine classique de 35h en présentiel.

Ce que nous percevons mais mesurons moins en revanche c'est une intensification larvée des process et des attendus.

Qu'on le veuille ou non même si les attentes vont vers plus de liberté des horaires et dans l'organisation, voire d'autonomie dans le travail afin d'équilibrer nos temps de vie professionnelle, personnelle, citoyens et engagés, c'est de façon permanente la vie privée qui sert de variable d'ajustement. Et la France, mal classée parmi ses voisins européens, ne fait pas figure de championne de mesure de la charge ni des conditions de travail.

Qu'on le veuille ou non les expérimentations se développent dans de nombreuses branches et entreprises, avec des appréciations diverses comme on le constate dans l'enquête en ligne du CESE : individualisation des horaires, forfait jours, banque des temps, semaine de 4 jours flexible. L'avis nous alerte sur l'intensification qui résulte de

certaines de ces organisations, le rôle majeur et à repenser des encadrants dans l'appréciation qualitative des missions et l'importance vitale de restaurer le lien collectif.

Ce que veut la CFTC pour les salariés et les agents publics dans notre pays,

- c'est la promotion à tous les niveaux du dialogue social, celui qui permet en concertation de répondre aux aspirations de nos collègues, d'encadrer, d'évaluer et d'ajuster les nouvelles organisations,
- c'est un encadrement formé et outillé pour accompagner ces évolutions
- et c'est surtout une protection des plus vulnérables ou avec des contraintes familiales lourdes.

La performance sociale est une condition de la performance économique et d'attractivité des entreprises. C'est ce que défend cet avis et la CFTC a voté en faveur de celui-ci pour cette raison.

Nous remercions les rapporteuses et la Commission Travail Emploi pour ce travail.

## CFE-CGC

Nous souhaitons tout d'abord remercier les rapporteuses, l'ensemble des conseillères et conseillers ayant pris part aux travaux et l'administration pour la qualité de cet avis et les riches échanges sur cette thématique centrale pour notre organisation.

En effet, cet avis nous invite à repenser l'organisation du travail, pour lui redonner un souffle nouveau

et lui insuffler un sens profond. Alors que notre société se transforme et évolue, ce changement est attendu et inévitable. Charge à chacune et chacun d'entre-nous de participer à façonner un avenir où le travail est source d'épanouissement et de progrès pour tous.

Cet avis aborde de nombreuses thématiques qui permettent de garantir un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Notre groupe soutient particulièrement la préconisation 1 relative à la clarification de la notion du temps libre et qui propose de porter cette position au nom de la France dans les travaux en cours concernant le socle européen des droits sociaux.

La CFE-CGC souhaite rappeler :

- que plusieurs organisations alternatives du travail (télétravail, semaine de 4 jours...) peuvent être négocié et coexister dans l'entreprise ;
- que l'investissement dans la formation initiale et continue, ainsi que dans l'apprentissage tout au long de la vie est indispensable, car la clé de la réussite réside dans la capacité à s'adapter aux nouveaux enjeux et à se réinventer ;
- que la réduction des inégalités passe par la mise en œuvre de conditions de travail équitables pour tous ;
- que le respect du droit à la déconnexion est central pour garantir une articulation vertueuse des temps de vie ;
- que les nouvelles organisations du travail doivent mieux prendre en compte les enjeux climatiques et environnementaux ;
- que le travail doit mieux prendre en compte les situations particulières (handicap, aidance, parentalité...) et les conditions de vie de chacune et

chacun ;

- que l'articulation des temps de vie et l'organisation du travail contient une dimension genrée, qu'il est nécessaire de prendre en compte.

Par ailleurs, il importe également de rappeler l'importance des conditions de travail du manager, en particulier celui de proximité. En effet, les managers jouent un rôle crucial sur la santé mentale de leurs collaborateurs. Les managers peuvent également souffrir d'une charge élevée de stress et de fatigue. C'est donc bien l'ensemble de la ligne managériale qui doit être considérée pour garantir une organisation du travail vertueuse.

Sur le forfait-jour, la CFE-CGC rappelle que les salariés concernés peuvent être soumis à des durées quotidiennes et hebdomadaires de travail déraisonnables, qu'il existe un risque important pour la santé, la sécurité et pour la conciliation de la vie personnelle et professionnelle des salariés de l'encadrement et qu'il n'y a toujours aucune garantie que les sujétions qui leur sont imposées feront l'objet de contreparties équitables en matière de salaire. Que l'on ne s'y trompe pas. Pour la CFE-CGC, le décompte en jour est, et reste, la meilleure solution pour une certaine catégorie de personnel. Le forfait-jours répond en effet aux attentes d'une grande partie des salariés de l'encadrement, et notamment à leur besoin de plus en plus prégnant d'autonomie. Mais ce mode dérogatoire de décompte du temps de travail ne peut être adapté et sécurisé qu'à la condition de garantir les droits fondamentaux des salariés et de ne concerner que ceux qui gèrent réellement leur emploi du temps de façon autonome.

Enfin, notre groupe souhaite saluer le dispositif de participation citoyenne qui a été mis en place dans le cadre de ces travaux et qui a permis de recueillir plus de 10 000 réponses et contributions,

signe de l'importance de ces enjeux. Le groupe CFE-CGC votera cet avis.

## CGT

Le rapport au travail évolue et les difficultés à concilier les temps de vie personnelle et professionnelle ont été mis en exergue à la suite de la période Covid. Le droit à la déconnexion, les inégalités de genre, les horaires atypiques, l'intensification du travail et des rythmes ne sont pas qu'un sentiment mais bien une réalité comme le démontrent les 11 000 réponses de la consultation citoyenne.

Les diagnostics sont bien posés dans le rapport, les contrôles accrus, la nécessité de clarifier les zones grises et de mesurer la charge de travail, le manque de reconnaissance et d'autonomie qui engendrent du mal être et du mal travail.

Cela aurait nécessité des réponses plus fortes.

Pour la Cgt, nous considérons que les préconisations de l'avis ne vont pas assez loin pour répondre, au besoin de ralentir, pour préserver notre environnement et la santé mentale et physiques des travailleuses et des travailleurs.

Nous sommes restés prisonnier des dogmes existants en refusant d'aborder la question de la réduction du temps de travail. Nous regrettons qu'un véritable droit à la déconnexion pour toutes et tous ne soit pas imposé par de la norme produite par la négociation d'accord obligatoire protégeant la santé des salariés en subordination.

En renvoyant au niveau européen le besoin de bien définir le temps libre et en ciblant la responsabilité des managers sans leurs donner

les véritables outils pour mesurer la charge de travail, les préconisations si elles expriment de bonnes intentions, elles sont dépourvues de propositions ayant une portée normative pour les directions d'entreprises. C'est regrettable.

La CGT s'est abstenue.

## CGT-FO

25 ans après la loi sur les 35 heures, les questions du temps de travail, de la RTT, de l'organisation, des rythmes, de l'intensification du travail continuent de figurer au cœur des préoccupations de nos concitoyens, principalement de celles et ceux qui sont en emploi.

Le sujet n'est toutefois plus complètement le même, ce qui rend cet avis particulièrement pertinent à un moment où il convient de prendre en compte des évolutions significatives, des contraintes nouvelles et fortes, des aspirations profondes, dans le cadre d'une temporalité qui change elle-aussi, tout cela pour appréhender, de manière renouvelée, une réalité sociale en mouvement.

De ce point de vue, l'avis soumis au vote de l'Assemblée fait œuvre utile. En opérant un état des lieux qui s'appuie à la fois sur les contributions de la plateforme participative ouverte par le CESE à nos concitoyens et sur un benchmark européen, il propose 18 préconisations que nous soutenons.

Nous appuyons l'exigence de dialogue social à tous les niveaux sur l'articulation des temps. En appelant, pour ce qui nous concerne, à ce que les branches professionnelles soient davantage un lieu de discussion, de proposition et de fabrication

de normes sur ce sujet... Et sans oublier que l'enjeu d'une meilleure articulation des temps (télétravail, déconnexion, semaine de 4 jours, etc.), s'il repose sur la négociation, engage les directions d'entreprises et l'ensemble des interlocuteurs managériaux.

Eclaircir les zones grises est essentiel et passe par une clarification de ce que doit être l'astreinte. Et il convient de mieux appréhender, par le dialogue social, la diversité des situations personnelles et familiales, de la parentalité aux aidants en passant par le temps de l'engagement.

Nous soutenons également le recours aux expérimentations qui permettent d'adapter les choix et dispositifs pertinents aux besoins concrets, tant il est de plus en plus évident que l'articulation des temps est une question plurielle, diverse, voire individuelle, qui doit être appréhendée finement pour s'adapter et coller aux besoins.

Le groupe FO a voté en faveur de cet avis et remercie les rapporteuses pour leur investissement dans ce travail.

## Coopération

L'équilibre entre vie professionnelle et personnelle nécessite une approche multidimensionnelle, ce qui ressort en grande partie de cet avis.

Le groupe de la coopération souligne que la question des temps de vie est étroitement liée à la nécessité de garantir de bonnes conditions de travail et de rechercher un équilibre global pour chaque individu.

Même travailler peu, si c'est dans un environnement dégradé, aura un impact particulièrement négatif

sur le bien-être du salarié. Pour notre groupe, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle ne doit pas se traduire par une fuite du travail.

La réflexion doit plutôt porter sur la reconnaissance du rôle des salariés, leur sociabilisation et l'amélioration de leurs conditions de travail, qui sont d'ailleurs au cœur du modèle coopératif, particulièrement dans les SCOP.

Dans ce contexte, la préconisation 11 visant à engager la communauté de travail dans une révolution managériale nous semble pertinente.

Nous sommes également sensibles à la préconisation 3 concernant les conditions de travail difficiles des indépendants et tout particulièrement des agriculteurs.

Notre société contemporaine a profondément transformé notre gestion du temps. Les temps de transports ou les horaires de fermeture des crèches et des écoles pèsent lourdement sur notre vie quotidienne, en particulier sur celle des femmes.

Pour mieux organiser nos temps, nous pensons que la préconisation 10 sur les mobilités, ainsi que celles sur le soutien à la parentalité et aux proches aidants, sont indispensables.

Nous devons passer d'une société du stress à une société du dynamisme.

Le groupe de la coopération votera en faveur de cet avis.

## Entreprises

De cette saisine gouvernementale sur l'articulation des temps de vie professionnel et personnel et plus précisément sur la question des impacts des thèmes les plus

prégnants pour nos concitoyens, l'avis présenté ici pointe plusieurs éléments importants pour le groupe Entreprises.

Des principaux enseignements de la consultation citoyenne, le groupe Entreprises retient les éléments suivants :

Si la question de l'organisation de la durée du travail est toujours centrale, elle n'en est qu'un élément qui ne doit pas occulter l'importance que les personnes attachent à la question de l'articulation de leurs différents temps de vie, du bon équilibre entre différents facteurs. Loin de sous-estimer la valeur travail et l'attachement des Français à celle-ci, la consultation effectuée permet d'avoir une vision nuancée et de mettre en exergue des pistes d'amélioration notables. A ce sujet, il ne faut pas non plus sous-estimer le rôle fondamental du travail en matière de lien social, rôle qui conduit à relativiser les attentes qui pourraient trop éloigner les personnes de leur lieu de travail. Deuxième enseignement précieux : la mise en exergue de situations de travail diverses en fonction des secteurs, des catégories socioprofessionnelles et des conditions de vie. Troisième élément : les éléments de benchmark européen apportent un éclairage intéressant tant en matière de télétravail que sur les expérimentations sur la semaine de 4 jours, au regard de la demande des citoyens de mieux maîtriser le temps consacré au travail et à la vie personnelle.

Ces éléments sont repris par les préconisations de l'avis qui soulignent l'importance du dialogue social, des outils qu'il met en place à chaque

niveau pour que chacun puisse s'emparer de ces thématiques. Le groupe Entreprises souhaiterait par exemple souligner son attachement à la prise en compte des spécificités sectorielles par la mise en place de conférences de progrès traitant de l'articulation des temps, mais aussi par la nécessité de mieux accompagner les branches et les entreprises pour développer des actions, ou encore par un accompagnement de l'état pour faciliter des engagements de développement de la part de secteurs ou entreprises volontaires. En effet, il convient de respecter une approche mesurée pour ne pas pénaliser des métiers et des secteurs, et donc des salariés et des entrepreneurs, qui n'auraient la possibilité de recourir à certains dispositifs comme le télétravail par exemple. Des dispositifs d'accompagnement spécifiques doivent donc être envisagés.

Par ailleurs, le groupe Entreprises souligne l'effort de réflexion sur les « zones grises » et la définition du temps libre. Outrepasser d'une part les dogmatismes et d'autre part les réflexions trop théoriques mérite d'être souligné.

L'avis porte également sur les fonctions publiques. En effet, beaucoup d'obligations sont à la charge des employeurs relevant du code du travail alors même que les salariés du secteur public éprouvent de vraies difficultés devant de véritables dysfonctionnements : manque d'anticipation des besoins, absence de planification à moyen terme, management obsolète.

Par ailleurs, soulignons qu'au cours de ces dernières années, le sujet de la qualité de vie au travail s'est

progressivement renforcé dans de nombreuses entreprises, accéléré par la crise sanitaire de la COVID-19. Outil de performance et levier de résilience, cette démarche relève aussi de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Si elle doit s'inscrire au cœur de la stratégie globale de l'entreprise, elle se doit d'être conduite par les managers de manière progressive, pédagogique et positive pour maintenir l'engagement de toutes et tous. Les partenaires sociaux ont d'ailleurs élargi le champ avec l'apparition de la notion de Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). A ce sujet, le groupe Entreprises ne peut que partager les préconisations visant à mieux impliquer les dirigeants et managers pour évaluer la charge de travail et les pistes d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail.

Enfin, l'avis consacre une partie importante sur les responsabilités familiales : tout ce qui peut conduire à un meilleur équilibre entre Femmes et Hommes et à un exercice plus facilité en matière de parentalité est essentiel. L'accompagnement de la puissance publique est à ce sujet essentiel.

En remerciant les rapporteurs d'avoir réalisé un travail précis et mesuré sur ces questions, le groupe Entreprises vote favorablement ce texte.

## Familles

Le CESE, par cet avis, fait une photographie grand angle des réalités de travail, après le COVID et à l'ère du numérique et du télétravail. Dans cette approche à 360°, la question de la conciliation des temps, professionnel, familial et personnel, est centrale comme celle du sens du travail.

L'ensemble des préconisations de l'avis répond aux questions contemporaines d'intensification du travail, d'équilibre entre

obligations professionnelles et familiales, d'éloignement domicile-travail avec son lot de contraintes en temps de transport ou en perte de pouvoir d'achat .... Nous les soutenons avec toutefois une réserve sur la nécessité de clarifier la notion de temps libre dans le code du travail.

Le groupe Familles se félicite des préconisations traitant du soutien aux aidants, en portant le regard sur les aidants eux-mêmes et non au travers de la personne qu'ils aident. Cette approche nouvelle permet l'élargissement du congé proche aidant à ceux qui accompagnent des personnes malades atteintes d'une maladie chronique, la généralisation de solutions de répit innovantes, telles que le relayage ou le baluchonnage à la Française.

La préconisation 12 relative aux congés liés à l'arrivée d'un enfant est centrale pour notre groupe. Le schéma dessiné est clair : offrir des possibilités réelles de congés de manière égale pour les parents par une meilleure indemnisation durant la première année de l'enfant, suivies de solutions d'accueil extérieur de qualité. La question des congés parentaux ne peut être pensée indépendamment de celle des modes d'accueil. A fortiori dans un contexte de pénurie de places d'accueil qui prendra du temps à se résorber. Un regret cependant : que l'enjeu de la valorisation du travail éducatif et domestique n'ait été abordé que sous le prisme de l'égalité entre les femmes et les hommes et non en tant que tel.

Enfin, la préconisation 10 requiert des autorités organisatrices de mobilité qu'elles se saisissent de cette compétence pour développer des services de mobilité adaptés à chaque territoire.

Le groupe Familles a adopté l'avis.



## Non-Inscrits

Les nombreuses transitions numériques et écologiques passées et en cours nous obligent à nous interroger et renouveler les différents modes existant d'organisation du travail.

De nombreux salariés éprouvent des difficultés pour articuler leur vie professionnelle et personnelle en raison de leurs obligations managériales.

Cette situation peut avoir des conséquences à la fois sur l'investissement professionnel, au niveau de la santé et dans les relations familiales et sociales.

En effet, accorder sa vie personnelle avec sa vie professionnelle signifie pouvoir équilibrer ces deux vies car les salariés aspirent, dorénavant, à une gestion de leurs vies plus souples et moins linéaires.

La résultante de cette réorganisation sera, naturellement, la satisfaction et des conséquences positives sur les performances de l'entreprise.

Les préconisations de cet avis sont donc fondamentales et notre groupe se réjouit de voir qu'elles s'inscrivent dans des transformations sociétales et environnementales.

Nous espérons qu'elles contribueront fortement à faire avancer le débat sur le sujet car il s'agit d'une politique publique à la fois économique, social et environnemental.

Aussi, notre groupe considère que la digitalisation et l'impact de l'intelligence artificielle dans les entreprises doit être pensé et anticipé.

Les nouvelles technologies modifient fondamentalement le travail notamment en termes de

productivité et de hiérarchisation des tâches et peuvent donc être un vecteur de conciliation et de recherche de cet équilibre.

Enfin, nous félicitons les rapporteurs, l'administration et les membres de la commission pour ce travail en espérant que lui sera donné les suites qu'il mérite.

Le groupe a voté cet avis.

## Organisations étudiantes et mouvements de jeunesse

Parent, enfant, frère, soeur et ami. Aidant, bénévole, musicien ou sportif. Salarié, bénévole ou entrepreneur. L'individu ne peut être réduit à son statut professionnel. Réfléchir à l'articulation des temps de vie, c'est penser l'individu sous ses différents statuts, qui se chevauchent, s'entrechoquent, se complètent ou se nourrissent mutuellement. Mais quelque soit ses statuts, l'individu restera toujours un citoyen ou une citoyenne, membre d'une société, habitant d'un territoire qui le nourrit autant qu'il contraint sa liberté.

Aujourd'hui, c'est sur son temps libre que l'individu construit sa participation démocratique.

En parallèle, le travail, source d'émancipation individuelle ou collective, ne l'est en réalité que s'il est vécu en lien étroit avec la réalité de vie de l'individu et la place qui est attendu de lui dans la société.

Comment continuer à cultiver son esprit critique, se tenir au courant de la marche du monde, développer sa liberté de penser et oser sortir du cadre si les longues heures passées au travail ne sont qu'épuisantes, non réflexive et sans pouvoir d'agir

sur le travail voire pris dans des relations infantilisantes et que notre temps libre est une ressource économique pour des acteurs marchands non régulé ?

Inversement, lorsque la vie démocratique du pays se détériore et que les citoyens et citoyennes se sentent éloignés de la décision politique, avec quel intérêt et quel espoir, s'investiraient-ils dans les défis que pose le champ professionnel ?

La préconisation 1 est à ce titre majeur, mais le débat qui doit naître sur ce sujet ne pourra se résumer à un débat sur la sujétion professionnelle, il doit s'ouvrir aux enjeux propres au temps libre, à son caractère politique, à son accaparement par l'économie de l'attention et ses implications à tous les âges.

Soulignons enfin la préconisation 12, visant à continuer sur le chemin de l'égalité professionnelle et notamment un partage égal des responsabilités parentales, ainsi que la préconisation 17 visant à faciliter et encourager le bénévolat et la vie des associations qui sont autant de lieux faisant vivre notre démocratie.

Nous espérons que l'avis que nous voterons aujourd'hui soit une porte ouverte pour de nombreuses réflexions employeur et salariés permettant d'allier impératifs démocratique et économique. Parce qu'articuler les temps de vie n'est pas une lubie de jeunes mais bien une réponse inéluctable à l'urgence sociale de réduire les inégalités, l'urgence écologique de repenser nos modes de production et de consommation, l'urgence démocratique, de vivre et de faire collectif.

Nous félicitons les rapporteuses et l'ensemble de la commission pour le travail mené. Le groupe des organisations étudiantes et mouvements de jeunesse votera cet avis.

## Outre-mer

« Le travail éloigne de nous trois grands maux : l'ennui, le vice, et le besoin ». Notre société a érigé le travail en s'inspirant de cette conception de Voltaire. Le travail est donc devenu strictement un outil de développement et de réalisation personnel.

Depuis plus de 100 ans, on s'interroge davantage sur le travail en délaissant indéniablement la question de l'articulation des temps sociaux.

En atteste, la multitude d'analyses, de rapports, d'études et d'avis portant sur ce sujet...y compris ceux du CESE qui n'ont eu comme objectif d'agir uniquement sur le volet marché du travail en priorisant l'accès et le développement de l'emploi sans nécessairement placer l'humain au cœur dans cette réflexion.

Hélas, c'est souvent après les bouleversements majeurs du monde qu'interviennent les mutations profondes. Les périodes de confinement dues aux crises sanitaires, la révolution numérique et écologique ont bousculé et bousculeront encore notre vision collective du travail particulièrement bien ancrée dans l'inconscient collectif.

Si l'articulation des temps de vie professionnel et personnel fait irruption dans le débat public, ces travaux s'inscrivent dans le parfait agenda car ils offrent l'opportunité d'un débat serein et apaisé sans qu'il ne soit pour l'instant, polarisé et pollué par les antis et les partisans.

Toutefois, ces évolutions devront se réaliser qu'à la stricte condition de prendre en compte toutes les situations particulières, toutes les catégories de travailleurs et des réalités territoriales pour ne pas créer de nouvelles inégalités.

Comme le souligne cet avis, il ne peut y avoir d'articulation des temps sans constat et d'accord partagés sur le point

fondamental de la flexibilité à la fois pour l'entreprise que pour les travailleurs. Cette question nécessite de réinterroger les contours de notre législation qui est aujourd'hui, particulièrement restrictive. Puisqu'elle identifie la durée effective comme le temps durant lequel le salarié est à disposition de l'employeur et se conforme à ses directives. Parallèlement, elle ne précise pas non plus clairement la notion de temps libre.

Ensuite, au-delà de l'impératif enjeu des négociations des temps de travail et de vie au niveau interprofessionnel et des branches, nous devons avoir une acuité et une vigilance particulières à la situation des petites et très petites entreprises au sein de laquelle, il n'y a pas de représentants du personnel.

Adoptons cet avis car plus que jamais il concourt à mettre enfin, le bien-être des salariés au centre de la valeur travail mais il faut surtout être conscient de devoir élargir le champ des réflexions aux effets d'une telle révolution culturelle. Car les mentalités sont plus difficiles à changer que les défis juridiques et techniques et c'est peut-être celui qui sera le plus difficile à relever.

Le Groupe des Outre-mer a voté cet avis.

### Santé et citoyenneté

Le groupe Santé et Citoyenneté a voté pour cet avis.

Les préconisations de ce d'avis ont pour objectif le meilleur équilibre possible des temps de vie professionnel et personnel, indispensable au bien-être de toutes et tous mais aussi à la qualité du travail.

Le débat sur la semaine de 4 jours ou la semaine en 4 jours n'est que la partie immergée de l'iceberg d'une véritable réflexion sur les temps de vie. La crise sanitaire a été l'un des révélateurs des mutations en cours qui bouleversent le monde du travail et ses modèles d'organisation et qui interroge la question de l'articulation des temps de vie professionnel et personnel.

Pour le groupe Santé et Citoyenneté, la situation des personnes handicapées, celle des femmes, la place des aidants –qui sont souvent des aidantes–, et celle des bénévoles, méritent une attention particulière car elles posent la question des conditions de vie dans et hors du travail et plus largement de leur place dans la société.

En ce qui concerne plus particulièrement les actifs qui sont en situation de handicap dans leur environnement professionnel, cet équilibre recherché, leur bien-être et leur émancipation dans le droit commun dépendent d'un pré-requis avec lequel notre pays semble fâché, c'est celui de l'accessibilité des lieux de travail. Le chantier réglementaire qui est enfin engagé 18 ans après la loi du 11 février 2005 en est d'ailleurs l'opportunité si nous faisons collectivement les bons choix. L'autre réforme engagée, celle des ESAT, les établissements ou services d'aide par le travail, doit également y contribuer même si les travailleurs concernés n'accèdent pas encore en 2024 au statut de salarié.

Les inégalités entre les femmes et les hommes sont d'autant plus révélées dans le monde du travail et son organisation. La récente étude publiée par la DREES autour de la parentalité et du genre "met en évidence que ce sont principalement

les mères qui portent l'articulation entre vies familiale et professionnelle au sein des couples". En effet, les charges domestiques et familiales (enfants et personnes à charge) restent encore principalement assumées par les femmes, d'autant plus dans le cas des familles monoparentales. Comme l'avis le propose, si des mesures de soutien à la parentalité, à la garde d'enfants ainsi que l'extension du congé proche aidant sont susceptibles d'améliorer la répartition des charges, c'est d'abord par l'éducation à l'égalité et à la mixité des métiers et par la prise de conscience collective que cet impératif d'équilibre sera réellement et durablement amélioré.

Enfin, vitalité de la vie démocratique et engagement bénévole sont indissociables. C'est pourquoi le groupe Santé et Citoyenneté, soutient toutes les mesures de reconnaissance et de valorisation permettant à toutes et tous de prendre le temps de cet engagement.

## UNSA

La Première ministre avait saisi le conseil d'une demande d'avis sur les formes d'organisation des temps de travail permettant un meilleur équilibre de vie entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Cette question d'équilibre traverse toute la société, les salariés n'étant, dans le baromètre mensuel de l'UNSA, que 4 sur 10 à estimer que celle-ci était très facile.

Pourtant, Trouver un équilibre entre le temps de travail et le temps libre est essentiel pour notre bien-être, notre santé mentale et notre qualité de vie en général. Il est important de reconnaître que le temps de travail ne se limite pas seulement aux heures passées au bureau ou sur le lieu de travail. Avec l'avènement des technologies numériques, il est devenu de plus en plus difficile de délimiter clairement les frontières entre le

travail et la vie personnelle.

On ne peut réfléchir au temps de travail sans penser à l'organisation de ce temps et à la charge qui s'y rattache et qui devient dans beaucoup de domaines, très lourde. Comment intégrer le travailler autrement ? Comment reprendre la maîtrise de son temps de vie ? Ces réflexions, si elles traversent le pays, sont centrales pour une organisation syndicale comme l'UNSA. C'est aussi l'occasion de rappeler ici que notre organisation si elle n'est pas opposée par principe à une réduction du temps de travail sur 4 jours, ces changements devant garantir aux travailleurs le respect de la santé, de leurs conditions de travail et de la qualité de vie au travail.

Enfin et pour élargir le champ des possibles, il nous paraît fondamental de poser ici une question. Comment ce nouveau temps libre sera utilisé ou plutôt, qu'est ce que la société met en place pour que ce temps gagné sur le travail ne soit pas générateur d'inégalités.

L'articulation des temps relève de choix de société, permettant ou pas à chacun d'apporter au collectif, par l'engagement bénévole ou le soutien à un proche par exemple

Par l'apport de La plateforme citoyenne mise en place pour nous éclairer sur cet avis, par les préconisations qui essayent de trouver ce chemin et d'agir sur différents axes, cet avis pose des bases solides et le groupe UNSA a voté cet avis.

# Scrutin

**Scrutin sur l'ensemble de l'avis.  
Le CESE a adopté.**

**Nombre de votantes  
et de votants : 126**

**Pour : 120**

**Contre : 0**

**Abstentions : 6**

## Ont voté pour

GROUPE	COMPOSITION
<b>Agir autrement pour l'innovation sociale et environnementale</b>	Mme Djouadi, MM. El Jarroudi, Hammouche, Levy-Waitz, Mmes Roux de Bezieux, Tutenuit.
<b>Agriculture</b>	MM. Amécourt (d'), Biès-Péré, Mme Blin, MM. Dagès, Durand, Férey, Gangneron, Mmes Lion, Pisani, Sellier, Vial.
<b>Alternatives sociales et écologiques</b>	Mmes Calmels, Gondard-Lalanne, Groison.
<b>Artisanat et Professions libérales</b>	MM. Chassang, Fourny, Mmes Munoz, Niakaté, M. Repon, Mme Vial.
<b>Associations</b>	Mme Belhaddad, MM. Bobel, Boivin, Deniau, Deschamps, Mmes Dorese Dewas, Jourdain Menninger, Martel, Monnier, Sivignon, M. Thomasset.
<b>CFDT</b>	M. Aonzo, Mme Blancard, M. Cadart, Mmes Caillet, Duboc, Gresset-Bourgeois, MM. Guihéneuf, Lautridou, Mariani, Mmes Meyling, Pajarès y Sanchez, M. Ritzenthaler, Mme Thiery, M. Tivierge.
<b>CFE-CGC</b>	Mmes Biarnaix-Roche, Gayte, M. Nicoud.
<b>CFTC</b>	Mmes Chatain, Coton, MM. Heitz, Lecomte.

<b>CGT-FO</b>	M. Busiris, Mmes Delaveau, Marot, MM. Quillet, Sabot, Mme Veitl.
<b>Coopération</b>	Mme Lienemann.
<b>Entreprises</b>	MM. Asselin, Blachier, Cavagné, Chevée, Mme Couderc, M. Creyssel, Mmes Dubrac, MM. Gardinal, Goguet, Mmes Guerniou, Hafidou, MM. Kling, Moisselin, Ruchenstain, Mmes Tome-Gertheinrichs, Ullern, MM. Vermot Desroches, Vidor.
<b>Environnement et nature</b>	MM. Abel, Beauvais, Boucherand, Gatet, Mmes Grimault, Journée, Ostria, M. Richard, Mme Van Den Broeck.
<b>Familles</b>	Mmes Balducchi, Bigot, MM. Desbrosses, Erbs, Mme Gariel, M. Marmier, Mme Picardat.
<b>Non-inscrits</b>	M. Bazot, Mme Beauflis, MM. Breton, Chir, Pouget.
<b>Organisations étudiantes et mouvements de jeunesse</b>	M. Eyriey, Mme Hamel, MM. Jeanne-Rose, Occansey.
<b>Outre-mer</b>	Mmes Arlie, Bouchaut-Choisy, M. Marie-Joseph, Mme Mouhoussoune, M. Yan.
<b>Santé et Citoyenneté</b>	M. Boroy, Mme Joseph, M. Raymond.
<b>UNSA</b>	Mme Arav, MM. Darwane, Truffat, Mme Vignau.

## Se sont abstenus

<b>GROUPE</b>	<b>COMPOSITION</b>
<b>CGT</b>	Mmes Barth, Chay, M. Coutaz, Mmes Gallet, Garreta, Rouchy.

# Annexes

1

## Composition de la commission Travail et emploi à la date du vote

### Présidente

Sophie THIÉRY

### Vice-présidentes

Michèle CHAY  
et Stéphanie PAUZAT

### Agir autrement pour l'innovation sociale et environnementale

Saïd HAMMOUCHE  
Patrick LEVY WAITZ

### Agriculture

Etienne GANGNERON  
Christine VALENTIN

### Alternatives sociales et écologiques

Cécile GONDARD-LALANNE

### Artisanat et professions libérales

Jean-Christophe REPON

### Associations

Jean-Marc BOIVIN  
Viviane MONNIER

### CFDT

Thierry CADART  
Christelle CAILLET  
Sébastien MARIANI  
Sophie THIÉRY

### CFE-CGC

Valérie GAYTE

### CFTC

Anne CHATAIN

### CGT

Michèle CHAY  
Jean-François NATON  
Maurad RABHI

### CGT-FO

Jean-Yves SABOT  
Sylvia VEITL

### Entreprises

Eric CHEVEE  
Stéphanie PAUZAT  
Pierre-Olivier RUCHENSTAIN  
Elisabeth TOME-GERTHEINRICHS

### Environnement et nature

Florent COMPAIN  
Pascal MAYOL

### Familles

Claudie KULAK

### Non inscrits

Yazid CHIR

### Organisations étudiantes et mouvements de jeunesse

Evanne JEANNE-ROSE

### Outre-mer

Tu YAN

### Santé et citoyenneté

Jérémie BOROY

### UNSA

Jean-Marie TRUFFAT

## 2

## Listes des personnes auditionnées et rencontrées

### **M. Jean-Emmanuel Ray**

Professeur émérite de droit privé,  
Université Paris I Panthéon-Sorbonne

### **M. Christophe Clerc**

Vice-président exécutif direction financière,  
ressources humaines et juridique, Delfingen  
Groupe SA

### **Mme Serena Lameta D'ardy**

Responsable ressources humaines,  
Delfingen Groupe SA

### **Mme Dominique Meda**

Directrice de recherches, Institut de  
recherche interdisciplinaire en sciences  
sociales (IRISSO)

### **Mme Julie Landour**

Maitresse de conférences, Université PSL  
Paris Dauphine, chercheuse à l'Institut de  
recherche interdisciplinaire en sciences  
sociales (IRISSO)

### **Mme Sarah Proust**

Fondatrice du cabinet de conseil Selkis,  
experte associée à la Fondation Jean Jaurès

### **Mme Isabelle Eynaud Chevalier**

Déléguée générale de Prism'emploi

### **M. André-Guy Turoche**

Directeur des affaires sociales, Fédération  
bancaire Française (FBF)

### **M. Hubert Giraud**

Président de la Commission Emploi Social  
Formation, Fédération Syntec et Président  
de la CPPNI.

### **M. Matthieu Rosy**

Délégué général, Fédération Syntec et  
Président de la CPPNI

### **M. Guillaume Couvreur**

Directeur des ressources humaines, Centre  
hospitalier de Roubaix

### **M. Jérôme Gryson**

Cadre supérieur de santé, Centre  
hospitalier de Roubaix

### **Mme Rozenn Gueguen**

Secrétaire nationale en charge de la QVCT,  
Fédération Santé sociaux CFDT

### **M. Maurice Tarcy**

Délégué fédéral, Fédération Santé Action  
sociale CGT

### **M. Gilles Gadier**

Secrétaire fédéral, Fédération Service  
public et Santé Force ouvrière

### **Mme Christine Balnat**

Présidente de la commission Sociale,  
Fédération des entreprises de propreté,  
d'hygiène et services associés (FEP)

### **M. Loys Guyonnet**

Délégué général Influence et Politiques  
sociales, Fédération des entreprises de  
propreté, d'hygiène et services associés  
(FEP)

### **Mme Kathia Marembert**

Secrétaire générale du FARE Propreté

### **M. Emmanuel Dockes,**

Professeur de droit à l'Université Lyon 2,  
directeur de l'Institut d'études du travail de  
Lyon

### **M. Louis Duvaux**

Président du syndicat national SICSTI CFTC

### **M. Tony Hautbois**

Secrétaire général, Fédération nationale des  
Ports et Docks CGT (FNPD CGT)

### **M. Jamil Ait Idir**

Responsable CGT des entreprises de  
propreté, Fédération nationale des Ports et  
Docks CGT (FNPD CGT)

### **M. Daniel Lahaye**

Secrétaire Sud PTT, Groupe La Poste.

### **M. Frédéric Guyonnet**

Président, Fédération national SNB CFE-  
CGC.

### **Mme Marie Grosset**

Secrétaire générale du Haut-commissariat  
au Plan



**M. Philippe Logak**

Rapporteur général auprès du Haut-commissariat au Plan

**M. Jacques Marceau**

Président de l'agence de relations publiques Aromates, co-fondateur des Assises Sens et Travail

**M. Antoine Cristau**

Directeur du développement social, Hermès international

**M. Smail Assaoui**

Délégué syndical Force ouvrière, Hermès international

**M. Stéphane Veyet**

Délégué syndical CGT, Hermès international.

**M. Francis Boyer**

Expert en innovation managériale.

**M. Frédéric Turlan**

Directeur de IR Share, correspondant national de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound).

**Mme Ariane Pailhe**

Directrice de recherches, Institut national démographique d'études démographiques (INED).

**M. Sébastien Barre**

Directeur délégué, Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS)

**Mme Hélène Yvert**

Directrice Développement et Accompagnement RH, Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS).

**Mme Caroline Gadou**

Directrice générale de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).

**Mme Amandine Brugiere**

Responsable des développements techniques et scientifiques de l'ANACT.

### 3

## Personnes rencontrées

### **Mme Catherine Borsi-Serhan**

Responsable du pôle Pilotage du réseau des conseillers pour les affaires sociales à la délégation aux affaires européennes et internationales (DAEI).

### **M. Francis Bouyer**

Conseiller social à Berlin.

### **Mme Caroline Chaulet**

Conseillère sociale par intérim à Madrid.

### **M. Lionel Deniau**

Représentant du Collectif Handicap, membre du CESE.

### **M. Pierre Goudin**

Conseiller social à Rome.

### **Mme Morgane Hiron**

Déléguée générale de l'association Je t'Aide.

### **M. Dominique Ledourner**

Secrétaire national unité SGP Police FO.

### **M. Julian Lamarre**

Chargé de mission, CESER Pays de Loire.

### **Mme Guillemette Leneveu**

Directrice générale, UNAF.

### **M. Amin Mansouri**

Conseiller social à Londres.

### **M. Marc Marhadour**

Président commission 3, CESER Pays de Loire.

### **M. Hubert Penicaud**

Référent nationale vie associative, France bénévolat.

### **M. Alain Pissart**

Unité SGP Police FO.

### **Mme Fanny Reyre-Menard**

Membre du CESER Pays de Loire.

### **Mme Axelle Rousseau**

Coordnatrice collectif Handicap.

### **M. Yvon Serieyx**

Chargé de mission conciliation vie familiale - vie professionnelle, UNAF.

### **M. Pierre Romain**

Directeur général du travail, ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités.

### **Nathalie Vaysse**

Cheffe du service des relations et des conditions de travail, Direction générale du travail, ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités.

### **Aurore Vitou**

Sous-directrice des relations du travail, Direction générale du travail, ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités.

## 4

## Lettre de la Première ministre

*La Première Ministre*

- 2 2 3 1 3 ٢٠٢٣

Paris, le 23 OCT. 2023

Monsieur le Président,

Ces dernières années, dans un contexte marqué par la crise sanitaire et par les transitions numérique et écologique, les employeurs, qu'ils soient privés ou publics, ont été amenés à interroger leurs modes d'organisation du travail, pour mieux les adapter aux nécessités de de leurs activités et pour répondre aux attentes de leurs salariés et agents. Ces attentes ont en effet évolué, avec une importance croissante accordée à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et à la qualité de vie au travail, conduisant les employeurs à placer l'organisation du travail au cœur de leur politique d'attractivité et de fidélisation.

En parallèle du développement du télétravail et du travail hybride, de plus en plus d'employeurs mettent en place de nouvelles formes d'organisation du travail pouvant conduire à une répartition du temps de travail différente au cours de la semaine. Plusieurs pays européens, comme l'Espagne ou le Royaume-Uni, se sont ainsi lancés récemment dans des démarches expérimentales pour favoriser le développement de la « semaine de 4 jours ». Au-delà de l'alternative entre le travail sur site et le télétravail, des dispositifs comme les tiers-lieux se développent. Enfin, les organisations alternatives portent aussi sur le management et la forme des relations dans l'entreprise : « îlots autonomes », entreprises libérées... Ces organisations du travail alternatives et innovantes permettent de répondre aux aspirations des travailleurs, et sont souvent considérés comme des leviers d'attractivité et de productivité.

En cohérence avec la recommandation numéro six du rapport qui lui a été remis dans le cadre des « Assises du travail » par Jean-Dominique Sénard et Sophie Thiéry, le Gouvernement souhaite pouvoir disposer d'un état des lieux et d'un bilan du développement de ces pratiques, en France et en Europe. Le Gouvernement souhaite également pouvoir disposer d'un socle de recommandations, fondées sur des grands principes et des exemples de bonnes pratiques, à destination des partenaires sociaux aux niveaux national et interprofessionnel ainsi que des acteurs des branches et des entreprises.

**Monsieur Thierry BEAUDET**Président du Conseil économique, social et environnemental  
9, place d'Iéna  
75775 Paris cedex 16.

Compte tenu de sa composition et de ses modes de travail, le Conseil économique social et environnemental me paraît l'institution la plus à même d'examiner ce sujet.

Si ces travaux n'ont pas vocation à porter sur les thèmes inscrits dans l'agenda social des partenaires sociaux, ils pourront naturellement alimenter les réflexions qui seront menées dans le cadre de la négociation interprofessionnelle qui s'ouvrira cet automne. A cette fin, une restitution intermédiaire de vos travaux aux partenaires sociaux nationaux interprofessionnels pourra utilement être faite dans le courant du mois de janvier 2024.

Je souhaite recueillir l'avis de votre conseil avant la fin du mois de mars 2024.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, en l'assurance de ma considération distinguée.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'E' followed by a long, sweeping horizontal stroke that ends in a small upward tick.

Elisabeth BORNE

## 5

## Contribution de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité du CESE

Dominique Meda, sociologue, notait concernant la « double journée » des femmes : « *La société française ne s'est pas radicalement réorganisée pour accepter, pour rendre possible et concrète l'inscription des femmes sur le marché du travail et pour permettre une véritable égalité. L'investissement des hommes dans la vie familiale et domestique n'a pas été du tout à la hauteur de l'investissement supplémentaire des femmes dans la vie professionnelle. Les entreprises ont fait comme si seules les femmes continuaient à avoir une charge de famille et non les hommes. Le temps de travail n'a pas été revu, les modes de garde non plus : les femmes qui souhaitent travailler -et c'est très clair- ne disposent pas de l'ensemble des leviers nécessaires pour le faire à égalité avec les hommes (...). Personne ne s'est demandé par qui, ni même comment allaient être prises en charge les 50 heures de travail domestique hebdomadaire qu'elles assuraient jusqu'alors* <sup>1</sup> ».

Le monde du travail et son organisation sont des manifestations encore trop marquées des inégalités entre les femmes et les hommes. Il est admis que ces derniers n'occupent pas les mêmes places dans la division du travail et dans les systèmes de reconnaissances professionnelles. Les femmes sont sur-représentées dans les emplois précaires, sous fortes contraintes de rythmes,

répétitifs et la plupart du temps marqués par une forte pénibilité tout au long de leur parcours. Elles sont également sur-représentées dans les emplois du lien et du soin, de l'accompagnement et de l'éducation ou encore le secteur sanitaire et social et l'entretien ménager<sup>2</sup>. Or l'organisation du travail, notamment l'organisation du temps de travail, impacte de manière différenciée les hommes et les femmes et pénalise les femmes dans l'accès entier à la mixité des emplois et des parcours professionnels.

Dans le cadre d'une analyse genrée sur l'articulation des temps sociaux, il convient également de mentionner les personnes qui apportent une aide régulière à un proche en situation de handicap ou de perte d'autonomie, « les aidants et aidantes ». Parmi les adultes, les femmes déclarent plus souvent que les hommes apporter une aide régulière : une étude de 2023 de la Drees montre que les aidants restent majoritairement des aidantes : 56 %, sont des femmes, alors qu'elles comptent pour 52 % de la population adulte en France<sup>3</sup>. Cette activité d'aide présente un risque accru de perturbation de l'articulation des temps sociaux et de perturbation de la santé mentale des femmes.

La notion d'autonomie temporelle est aussi à convoquer dans cette analyse, autant dans la sphère du travail que dans la sphère privée. Dans l'un et l'autre de ces deux espaces, les femmes

<sup>1</sup> Audition de Dominique Médà, philosophe, sociologue, devant la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité, 27 avril 2016.

<sup>2</sup> Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), « Que peut faire le travail pour renforcer l'égalité professionnelle ? », la revue des conditions de travail, janvier 2023.

<sup>3</sup> Drees, « 9,3 millions de personnes déclarent apporter une aide régulière à un proche en situation de handicap ou de perte d'autonomie en 2021 », n° 1255, février 2023.

disposent de moins de marges de manœuvre temporelles que les hommes pour accomplir leurs tâches, qu'elles soient professionnelles ou domestiques (activités ménagères, soins et éducation des enfants). Dans la sphère privée, les enquêtes Emploi du temps de l'INSEE montrent que les femmes assurent une plus grande quantité de travail domestique que les hommes. Dans la sphère professionnelle, les femmes occupent structurellement plus souvent des postes en bas de la hiérarchie professionnelle où l'autonomie temporelle et les marges de manœuvre sont faibles. Des recherches quantitatives récentes établissent que, même à poste de travail égal, les femmes disposent de moins de latitude temporelle<sup>4</sup>. De plus, l'enquête emploi de 2010 montre que les femmes disposent de 32 minutes de moins que les hommes par jour de temps libre. Naturellement cet écart s'accroît pour les familles monoparentales, pour lesquelles les femmes sont majoritaires : elles disposent de 1h 16 de moins que les hommes (en famille monoparentale) par jour<sup>5</sup>. Deux phénomènes résultent de ce manque d'autonomie. Le premier fait obstacle à une bonne articulation des temps et le deuxième précarise les femmes qui sont en recherche d'équilibre personnel et professionnel.

Le premier phénomène est celui du télétravail. Les femmes accordent une grande valeur à la possibilité de télétravail, le voyant comme une possibilité de mieux concilier contraintes familiales et professionnelles. Pourtant toutes les

études empiriques concluent à l'effet négatif du travail à domicile sur leur bien-être<sup>6</sup>. Selon Claudia Senik, professeure d'économie, les résultats des études « confirment la plus grande porosité des espaces professionnels et familiaux pour les femmes, c'est-à-dire, l'asymétrie des rôles masculins et féminins <sup>7</sup> ». Il apparaît que dans un cadre de forte asymétrie des rôles, le temps consacré par les femmes aux tâches ménagères et à la garde des enfants augmente de manière disproportionnée avec le télétravail.

Le deuxième phénomène a été étudié par Julie Landour, maitresse de conférences, au sujet de femmes, très souvent des salariées du tertiaire, qui exercent des professions intermédiaires ou sont cadres. « En devenant mères, elles ne tiennent plus les rythmes du travail salarié ; elles créent donc une entreprise à un moment où cela a été bien vendu par les politiques publiques, dans les médias. Cela était valorisant d'un point de vue identitaire de dire que l'on créait sa société, mais en réalité, ce sont principalement des femmes qui ne tiennent pas dans le travail salarié contemporain et qui créent de toutes petites entreprises sans envergure économique, sans chiffre d'affaires, etc. <sup>8</sup> ». On en conclut donc que le manque d'autonomie professionnelle et l'organisation du travail telle qu'elle est pensée actuellement peut conduire les femmes à la précarité.

Ces deux aspects soulèvent la question de la culture du présentisme en France. Le présentisme est une idée dominante dans notre culture, qui associe la valeur

---

4 Ibid, p.88.

5 Insee - Enquête emploi du temps, L'emploi du temps en 2010, juin 2012. La dernière enquête Emploi du temps a été collectée en 2009-2010. La prochaine édition est prévue en 2025-2026.

6 Senik Claudia, « Le télétravail fait-il du bien aux salariés », *Que sait-on du travail ?* Collectif - Paris : Presses de Sciences Po, 2023, p. 376.

7 Ibid, p.377.

8 Audition de Julie Landour, maitresse de conférences et chercheuse à l'Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (IRISSO), devant la commission Travail et Emploi, 24 octobre 2023.

du travail au nombre d'heures passées sur le lieu de travail. Cette sur-disponibilité et le dévouement à l'entreprise peuvent alimenter des stratégies de distinction pouvant ouvrir aux plus hautes sphères du pouvoir. Pourtant, il n'est pas rare qu'une femme cadre qui quitte l'entreprise en fin d'après-midi pour s'occuper d'enfants se remette à travailler ses dossiers tard le soir ou arrive très tôt le matin, sans que cela soit visible. Cette pratique illustre les limites du lien entre efficacité pour l'entreprise et présentéisme. Une autre des limites de cette culture est le système de cooptation pour les postes de dirigeants et dirigeantes. Ces derniers résultent souvent de la fréquentation d'espaces relationnels privilégiés en fin de journée ou en soirée, où se nouent des liens de confiance, de loyauté et d'interdépendance. C'est dans ces réseaux d'entre soi que se jouent souvent les opportunités de carrière dont les femmes sont souvent exclues en raison d'une articulation des temps qui ne leur permet pas d'y participer autant que les

hommes.

Enfin, il est important d'évoquer la situation des familles monoparentales dans la question de l'articulation des temps et l'organisation du travail. Dans plus de 4 cas sur 5, les femmes sont à la tête des familles monoparentales<sup>9</sup> et 63 % d'entre elles seulement ont un emploi (contre 81 % des pères)<sup>10</sup>. À la suite d'une rupture conjugale, les femmes perdent en moyenne 20 % de leur niveau de vie (contre 3 % pour les hommes)<sup>11</sup>. En effet, en assumant seules la charge de leur(s) enfant(s), les femmes isolées sont souvent contraintes de quitter le milieu professionnel et manquent de temps pour fréquenter les lieux de socialisation ou participer, autant qu'elles le désireraient, à des activités culturelles et associatives. Lorsqu'elles souhaitent travailler, elles subissent des discriminations à l'embauche puisqu'elles sont souvent perçues comme instables et non fiables du fait de leur emploi du temps chargé<sup>12</sup>.

#### IMPACTS : DES CONTRAINTES DOMESTIQUES ET PARENTALES QUI INFLUENT SUR LE TEMPS D'ENGAGEMENT BÉNÉVOLE DES FEMMES<sup>13</sup>

Le bénévolat des femmes est fortement sensible à la présence d'enfants au foyer, alors que cela n'a pas d'impact sur le bénévolat des hommes. La présence d'un enfant de moins de 3 ans réduit la probabilité pour les femmes de pratiquer le bénévolat, alors que la présence d'enfants d'âge scolaire augmente cette probabilité, les mères étant très largement en charge des activités bénévoles en lien avec la scolarité ou les loisirs des enfants.

Oltre ces aspects, il convient d'étudier deux des obstacles majeurs à une bonne articulation des temps sociaux pour les

femmes et qui mettent en exergue une construction du travail qui participe à l'inégalité entre les femmes et les

<sup>9</sup> Insee, Des conditions de vie plus difficiles pour les mères isolées, mars 2022.

<sup>10</sup> Fédération nationale des Centres d'informations des droits des femmes et des familles (CIDFF), « Femmes et monoparentalité, le choix de l'emploi ».

<sup>11</sup> Sénat, « Familles monoparentales » Texte n° 644 (2020-2021) de Mme Martine Filleul, déposé au Sénat le 27 mai 2021.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'Économie sociale et solidaire, « Genre et bénévolat, femmes et hommes un même engagement bénévole ? », juin 2020.

hommes : la nature du contrat, la nature du travail et ses conditions (1.) et les conditions actuelles de la parentalité (2.).

### **1. Une difficile articulation des temps accentuée par la nature du contrat, la nature du travail et ses conditions**

En France, le temps partiel est plus de trois fois plus élevé pour les femmes que pour les hommes (28 % contre 8,3 %) <sup>14</sup>. Les conséquences pour ces dernières sont lourdes : cantonnement dans des métiers peu qualifiés, peu rémunérés, aux faibles salaires et aboutissant à de très petites retraites. Les enjeux du travail à temps partiel sont à la fois sociétaux (il joue sur l'égalité entre les femmes et les hommes), sociaux (il peut engendrer de la précarité et de la pauvreté) et économiques (il est parfois synonyme d'emplois de moins bonne qualité, d'une formation professionnelle insuffisante, d'un moins bon accès à la protection sociale et de faibles retraites).

L'enquête Emploi de 2010 <sup>15</sup> montre que la plupart des femmes travaillant à temps partiel font partie des catégories socio-professionnelles les moins favorisées (76 % des femmes de ménages et des emplois de service à la personne travaillent à temps partiel contre 17 % des femmes cadres) et que cette forme d'emploi est devenue la norme dans certains métiers.

Une étude du CESE de 2013 <sup>16</sup> soulignait que les conditions de travail des personnes salariées à temps partiel sont généralement parmi les moins favorables : horaires atypiques, amplitude étendue entre deux périodes

travaillées, organisation fluctuante et pas toujours prévisible du temps de travail et donc conditions de travail dégradées. Lorsqu'il est caractérisé par ces formes d'organisation, le temps partiel devient antinomique avec une articulation sereine entre vie professionnelle et vie personnelle.

La nature du contrat n'est pas la seule cause d'une difficile conciliation entre vie personnelle et professionnelle puisque les secteurs du travail dans lesquels les femmes sont surreprésentées influent sur cet équilibre. Dans les métiers de « première ligne », les femmes occupent les trois quarts des emplois, elles représentent 85 % des effectifs dans les métiers de la santé. Pour les emplois de « deuxième ligne », il y a 74 % de femmes dans le nettoyage. Concernant les métiers de seconde ligne, ils sont marqués par une forte part de contrat à durée déterminée ou d'intérim et des salaires faibles <sup>17</sup>. Les horaires de travail y sont contraignants : les horaires alternants, variables et surtout atypiques (soirée, nuit, weekend) sont plus fréquents. Dans ces emplois, le télétravail ne concerne que 3,4 % des salariés.

Par ailleurs, selon Julie Landour, chercheuse, les horaires atypiques de travail qui concernent les tranches des travailleurs et travailleuses les moins qualifiés qui ont très peu d'autonomie dans leur travail soulève une autre problématique. Cette organisation du travail a tendance, pour les couples biactifs concernés, à rendre plus difficile la vie de famille, notamment parce que les personnes vont fonctionner de manière

<sup>14</sup> Insee, Une photographie du marché du travail en 2021.

<sup>15</sup> Insee - Enquête emploi du temps, L'emploi du temps en 2010, juin 2012. La dernière enquête Emploi du Temps a été collectée en 2009-2010. La prochaine édition est prévue en 2025-2026.

<sup>16</sup> Étude du CESE, Le travail à temps partiel (rapporteuse : Françoise Milewski), décembre 2013.

<sup>17</sup> Erhel Christine, Amossé Thomas, « Des métiers essentiels mais une faible qualité du travail et de l'emploi », Que sait-on du travail ? Collectif - Paris : Presses de Sciences Po, 2023, p. 494.



parallèle, surtout pour les couples qui sont désynchronisés et qui travaillent donc sur des horaires très différents. Il y a de ce fait peu de temps où la famille est réunie « *ce qui pose des questions quant au maintien d'une sphère familiale dont les normes actuelles voudraient qu'elle soit unie et fonctionne ensemble le plus possible*<sup>18</sup> ».

Une étude de l'INED d'avril 2022 fait le lien entre difficile conciliation des temps et nature des contrats et du travail et souligne l'absence de politique publique de conciliation des temps pour les métiers peu qualifiés : « *D'un côté, les politiques publiques de conciliation du travail et de la famille mises en œuvre dans les grandes entreprises depuis le milieu des années 2000 ont pu contribuer à améliorer les conditions de travail des plus qualifiés, notamment des femmes. D'un autre côté, les femmes peu qualifiées sont surreprésentées dans les métiers du commerce et de la distribution, où le travail dominical a progressé (vendeuse, agent de nettoyage, ou personnel polyvalent qui se développe avec l'automatisation des caisses), ainsi que dans les métiers du soin et des services à la personne (aide-soignante, aide à domicile, aide-ménagère), où les horaires atypiques sont structurels et peu sujets à amélioration*<sup>19</sup> ».

Pour exemple, les personnes qui prennent en charge les individus en perte d'autonomie (âgées et/ou en situation

de handicap) sont en moyenne plus âgées que l'ensemble des salariés (plus de 47 ans dans l'aide à domicile). Les amplitudes horaires sont très larges, tout à fait similaires à celles des emplois à temps plein (alors que 78 % des aides à domicile exercent à temps partiels) : elles commencent souvent à 7h 30 et finissent à 19h 30, avec seulement 5 ou 6h de travail (les temps morts/de trajet entre les interventions expliquent ces larges amplitudes horaires)<sup>20</sup>. De plus, elles cumulent pénibilités industrielles et tertiaires : ports de charges lourdes, nuisances chimiques dues aux produits d'entretien, problème posturaux, relations complexes avec les usagers et usagères.

Dans les activités de service (santé, action sociale, nettoyage, travail temporaire), les études comptabilisent le plus d'accidents du travail pour les femmes, avec plus de 106 000 accidents reconnus<sup>21</sup>. Dans ce secteur où les effectifs salariés ont augmenté de 22 % sur la période 2001-2019, on constate une hausse de 110 % des accidents de travail pour les femmes<sup>22</sup>.

Par ailleurs, un lien de causalité a été établi entre les horaires de travail inhabituels et certains cancers, en particulier le cancer du sein. D'autres cancers, maladies physiques ou mentales sont également potentiellement concernés. Le Centre international de recherche sur le cancer (CIRC) a publié au début des années 2010 une première étude mettant en évidence la corrélation entre le travail atypique -

18 Audition de Julie Landour, maîtresse de conférences et chercheuse à l'Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (IRISSO), devant la commission Travail et Emploi, 24 octobre 2023.

19 Lambert Anne, Langlois Laetitia, « Horaires atypiques de travail : les femmes peu qualifiées de plus en plus exposées », *Population & Sociétés*, Ined, n° 599, avril 2022.

20 Devetter François-Xavier, Nirelle Laura, Dussuet Annie, Puissant Emmanuelle, « Les métiers du vieillissement, essentiels et pourtant insoutenables », *Que sait-on du travail ? Collectif* - Paris : Presses de Sciences Po, 2023, p. 532.

21 Sinistralité au travail en France : une évolution différenciée entre les femmes et les hommes entre 2001 et 2019, ANACT, mars 2022.

22 ANACT, Sinistralité au travail en France : une évolution différenciée entre les femmes et les hommes entre 2001 et 2019, mars 2022.

travail de nuit, travail avec des décalages horaires fréquents - et l'accroissement du facteur de risque de cancers du sein. La classification du travail de nuit dans le groupe des cancérogènes probables pour les hommes et les femmes (catégorie 2A) a été réaffirmée par le CIRC en 2019<sup>23</sup>.

Pour autant, les mesures prises pendant la crise pour améliorer les conditions des métiers de la deuxième ligne demeurent très limitées. Selon Christine Erhel, professeure, et Thomas Amossé, sociologue, les leviers ne manquent pas : ils préconisent du dialogue social (grilles salariales, organisation des horaires, prévention en matière de santé au travail) ou des politiques publiques (salaire minimum, formation continue et soutien à la mobilité professionnelle, fixation de standards de qualité de l'emploi pour les marchés publics et pour l'accès à certaines subventions ou exonérations). Ces mesures doivent d'autant plus être prises dans un contexte d'accroissement des difficultés de recrutement et de déficit d'attractivité.

Dans l'avis adopté par le Conseil économique, social et environnemental, en juillet 2022, sur les métiers de la cohésion sociale, la première préconisation est la revalorisation salariale des métiers de ce secteur « *en mettant en place au niveau des branches concernées, une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine* ». À cet égard, il est proposé que la polyvalence des tâches, la technicité du relationnel, le caractère multidimensionnel des tâches effectuées, la responsabilité sur des tiers et la reconnaissance de la pénibilité

(charge mentale comprise) soient des critères de classification des postes<sup>24</sup>.

Enfin, Pascale Molinier, professeure de psychologie sociale, propose de s'emparer de la valeur du travail : « *élargir le concept de travail aux activités féminisées jusqu'alors invisibles a permis d'attribuer une valeur économique, sociale et symbolique à des activités qui n'en avaient pas, ce qui a généré, en les objectivant, un socle à partir duquel des luttes pour la reconnaissance et un meilleur statut social ont été rendues possibles*<sup>25</sup> ».

## **2. La maternité : facteur accablant dans l'articulation des temps sociaux et illustration d'une organisation du travail obsolète**

Il est démontré que les générations actuelles n'ont guère transformé le partage déséquilibré des activités professionnelles entre conjoints et conjointes à l'arrivée d'un enfant<sup>26</sup>. Les constructions de la carrière et la difficile articulation des temps pèsent encore majoritairement sur les femmes. Des travaux concernant les salariés de 25 à 49 ans montrent que la présence d'enfant(s) limite les chances des femmes d'occuper des fonctions de cadre<sup>27</sup>.

Avec le phénomène dit de la double journée, la question qui se pose est donc bien celle de la répartition du temps professionnel et du temps familial dans les parcours de vie des femmes comme des hommes. Ces différences d'appropriation et de gestion des temps professionnel et familial engendrent et maintiennent

23 « Travail en horaires atypiques », INRS, Santé et sécurité au travail, 2023.

24 Avis du CESE, Les métiers de la cohésion sociale (rapporteur : Evanne Jeanne Rose), juillet 2022.

25 « Care= !Travail », Pascale Molinier, Que sait-on du travail ? Collectif - Paris : Presses de Sciences Po, 2023, p. 504.

26 Di paola Vanessa, Moullet Stéphanie, « Pourquoi le plafond de verre résiste-t-il encore », Que sait-on du travail ? Collectif - Paris : Presses de Sciences Po, 2023, p. 390.

27 Ibid., p.391.

les inégalités entre les femmes et les hommes. Ce constat a pour conséquence un accès plus difficile des femmes cadres aux responsabilités hiérarchiques (35 % pour les femmes versus 43 % pour les hommes<sup>28</sup>).

Ainsi, la possibilité de faire carrière pour les femmes et d'avoir une meilleure articulation des temps tient pour partie aux modes de soutien institutionnel dont elles peuvent bénéficier dès lors qu'elles deviennent mères. Or, en l'espèce, il est constaté que les droits octroyés aux femmes sont plus fortement associés à leur statut de mère de famille qu'à leur place sur le marché du travail. Dans la revue Science po de 2023, il est évoqué des études qui démontrent qu'un volume important d'enfants d'âge préscolaire qui ne peuvent bénéficier d'un système formel de garde défavorise la carrière des femmes mais s'avère sans effet pour les hommes, confirmant que la charge familiale ne repose pas également sur les deux sexes. Vanessa di Paola et Stéphanie Moullet, maitresses de conférences en économie, indiquent même que la présence d'enfant(s) de moins de 6 ans confère un avantage aux pères : après la naissance, une re spécialisation des tâches entre conjoints et conjointes s'opère, ainsi qu'un regain de l'investissement professionnel des hommes<sup>29</sup>.

Les politiques publiques, en particulier familiales, ont un rôle central à jouer en ce qu'elles influent largement sur la représentation des rôles sociaux. Une des principales préconisations en ce sens pourrait être l'instauration d'un

congé second parent de même durée que celui des mères. La ville de Lyon est la première collectivité territoriale à l'avoir adopté pour ses agentes et agents le 21 décembre 2023.

Toutefois, cet allongement doit s'accompagner d'une rémunération correcte du congé parental. Hélène Périvier met en avant les raisons du non-recours au congé parental par la quasi-totalité des pères (moins de 1 %) : « *Le congé parental engendre des baisses de revenus. Or, dans un couple, c'est souvent l'homme qui gagne plus que la femme, donc c'est la mère qui a le plus recours à ce congé*<sup>30</sup> ». À cet égard, la commission des 1000 premiers jours, en 2020, émettait la proposition « *de mettre en place un congé parental de 9 mois (36 semaines) partageable entre les deux parents, avec un niveau d'indemnisation suffisamment attractif, qui correspondrait à un montant minimum de 75 % du revenu perçu quel que soit le statut*<sup>31</sup> » à l'image de l'Allemagne, des pays scandinaves ou de nombreux pays de l'Est de l'Europe, où il est rémunéré à au moins 66 % du revenu professionnel.

### **Conclusion**

Sur l'égalité professionnelle et son lien consubstantiel à l'articulation des temps sociaux, il convient de citer Françoise Milewski, économiste et ancienne conseillère du CESE, « *l'inégalité du partage des tâches au sein de la sphère privée est un obstacle majeur à l'égalité professionnelle. Cette inégalité s'est peu réduite ces dernières décennies : les*

28 Ibid., p.385.

29 Di paola Vanessa, Moullet Stéphanie, « Pourquoi le plafond de verre résiste-t-il encore », Que sait-on du travail ? Collectif - Paris : Presses de Sciences Po, 2023, p. 391.

30 Le Monde, « La réforme censée « encourager les pères » à prendre un congé parental n'a pas eu les résultats espérés », juillet 2023.

31 Ministère des Solidarités et de la Santé, « Les 1 000 premiers jours. Là où tout commence », Rapport de la commission des 1000 premiers jours, septembre 2020.

*femmes ont investi le marché du travail mais les hommes n'ont pas investi dans la même proportion la sphère privée, domestique et éducative<sup>32</sup>».*

Par ailleurs, l'impact de l'avènement de l'intelligence artificielle (IA) dans les entreprises doit également être pensé et anticipé. Selon le « Pacte pour une intelligence artificielle égalitaire entre les hommes et les femmes » lancé par le Laboratoire de l'égalité, les femmes ne représentent actuellement que 12 % des emplois du secteur. Or, la représentation des femmes dans les métiers liés à l'IA permettrait de débiaiser les algorithmes, d'inclure toutes les diversités et de limiter les stéréotypes<sup>33</sup> et présente donc, à cet égard, un vrai enjeu d'égalité professionnelle.

---

32 ONU Femmes France, interview de Françoise Milewski, économiste, janvier 2021.

33 Sophy Caulier, Le Monde, « Les femmes et les hommes sont-ils égaux face à l'avènement de l'intelligence artificielle dans les entreprises ? », article du 24 janvier 2024.

## 6

## Congés liés à la parentalité et à l'aide

En soutien des personnes professionnellement actives qui doivent faire face à des contraintes associées à des moments de l'existence ou à des circonstances particulières, il existe deux grandes catégories de congés : d'une part, ceux visant à soutenir les aidants de proches malades ou handicapés et, d'autre part, ceux liés à la parentalité.

### LES DISPOSITIFS LEGAUX ET CONVENTIONNELS DE SOUTIEN AUX AIDANTS EN EMPLOI

Plusieurs congés spécifiques pour les aidants sont prévus par le code du travail plus ou moins limités dans leur durée et conditions d'indemnisation.

- **Le congé de proche aidant**

En l'état actuel de la réglementation, le congé de proche aidant est, à défaut d'accord collectif, d'une durée de trois mois renouvelables. Il ne peut excéder la durée d'un an pour l'ensemble de la carrière. Avec l'accord de l'employeur, il peut être transformé en période d'activité à temps partiel. La nouvelle Stratégie nationale des aidants prévoit toutefois d'améliorer ce congé et l'AJPA par des droits rechargeables lorsque les aidants sont confrontés dans leur carrière à plusieurs situations d'aide.

Par ailleurs l'article L. 2241-1 du code du travail (2°) prévoit l'obligation de négocier tous les quatre ans sur le thème des proches aidants au niveau des branches professionnelles. Cette obligation de négocier sur « les mesures destinées à faciliter la conciliation entre la vie personnelle et professionnelle des salariés

aidants » a été introduite par la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

En outre, les aidants de personnes gravement malades, atteintes d'une maladie chronique n'entrent pas dans le champ des bénéficiaires du congé de proche aidant et de l'AJPA. Il en est de même de la situation des aidants d'enfants à besoins spécifiques ne relevant pas du handicap.

- **Le congé de présence parentale**

Le congé de présence parentale permet à un salarié, à un demandeur d'emploi ou à un travailleur indépendant de s'arrêter de travailler pour s'occuper d'un enfant à charge âgé de moins de vingt ans atteint d'une maladie, d'un handicap ou victime d'un accident d'une particulière gravité rendant indispensables une présence soutenue et des soins contraignants<sup>1</sup>.

- **Le don de jours de congés**

Le don de jours de repos non pris au bénéfice d'un autre salarié de l'entreprise, conçu initialement pour les parents d'un enfant gravement malade, a été élargi aux aidants salariés du secteur privé et de la fonction publique.

- **Les congés pour accompagner un proche en phase avancée ou terminale d'une affection grave et incurable**

Le congé de solidarité familiale permet à la personne salariée de s'absenter pour assister l'un de ses proches en fin de vie<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Articles L. 1225-62 à 1225-65 du code du travail.

<sup>2</sup> Articles L. 3142-6 à L. 3142-15 du code du travail

## **LES CONGES LIES A LA NAISSANCE (OU À L'ARRIVEE D'UN ENFANT AU FOYER) ET A L'ENFANCE**

### **• Les congés de maternité, de paternité et d'accueil du jeune enfant**

Le congé de maternité crée en 1909 a pour but de protéger la santé de la mère et de son enfant à naître, ainsi que de faciliter les premières semaines de vie de la famille après la naissance tout en maintenant les revenus professionnels de la mère pendant cette période

Le congé de paternité a été instauré en 2002 afin de développer les tout premiers liens entre le père et son enfant, rééquilibrer les tâches familiales et promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le congé de paternité et d'accueil de l'enfant permet d'enchaîner le congé de naissance obligatoire de trois jours ouvrables au lendemain de la naissance avec un congé de 25 jours calendaires (32 jours en cas de naissances multiples). Ce congé a été réformé en juillet 2021 afin de renforcer la présence du père

Cependant, le recours au congé de paternité reste nettement moins fréquent : en 2021, 71 % des pères éligibles ont déclaré avoir pris au moins un jour de congé de paternité au moment de la naissance de leur plus jeune enfant, contre 93 % des mères qui ont pris leur congé maternité<sup>3</sup>.

Toutefois, entre 2013 et 2021, les pères ont de plus en plus souvent commencé leur congé de paternité dans la semaine qui suit la naissance (49 % en 2013, 72 % en 2021), ce qui témoigne d'une forme de sanctuarisation du temps de présence paternelle auprès du nouveau-né. Au-delà

des premiers jours, un grand nombre de pères salariés cumulent leur congé de paternité avec d'autres types de congés.

### **• Le congé parental d'éducation**

À l'occasion de la naissance ou de l'arrivée au foyer d'un enfant, le salarié peut s'arrêter de travailler pour s'occuper de son enfant. Dans ce cas, il bénéficie d'un congé parental d'éducation<sup>4</sup>, sous conditions d'ancienneté à la date de la naissance de l'enfant ou à la date d'arrivée au foyer de l'enfant adopté. Pendant la durée du congé parental d'éducation, le contrat de travail est suspendu. La durée du congé initial est d'un an maximum peut être prolongé deux fois. Le salarié peut percevoir la prestation partagée d'éducation de l'enfant (Prépare) versée par la caisse d'allocations familiales (CAF) ou la mutualité sociale agricole (MSA). Cette prestation familiale a été instaurée par la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, afin d'inciter le partage du congé parental éducation pour pouvoir en bénéficier jusqu'à sa durée maximale.

Le congé parental est également ouvert à tout salarié dépendant de la convention collective nationale des particuliers employeurs et de l'emploi à domicile. Les agents de la fonction publique, les travailleurs indépendants ou micro-entrepreneurs affiliés au régime général de sécurité sociale bénéficient également de ce congé et de la Prépare. La loi de la transformation de la fonction publique du 8 août 2019 afin de promouvoir l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes et favoriser l'implication des deux parents dans l'éducation de l'enfant a mis fin à la règle dite de « non-concomitance »

<sup>3</sup> Premiers jours de l'enfant : un temps de plus en plus sanctuarisé par les pères via le congé de paternité, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), Études et Résultats, n° 1275, 20 juillet 2023.

<sup>4</sup> Articles L. 1225-47 à L. 1225-59 du code du travail.

permet désormais d'accorder le congé parental à l'un ou l'autre des parents ou agent assurant la charge de l'enfant ou aux deux simultanément. En outre, afin de réduire l'impact de ce congé dans le déroulement de la carrière professionnelle, le nouveau dispositif permet également au fonctionnaire en position de congé parental de conserver la totalité de ses droits à l'avancement d'échelon au cours de la première année.

La réforme du congé parental d'éducation avec la création de la PreParE n'a pas eu d'effet sur l'égalité entre les femmes et les hommes et donc d'effet sur l'implication des pères. Selon une étude de l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE) de 2021, les femmes sont les principales utilisatrices du congé parental (14 % des mères contre 1 % des pères). L'arbitrage au sein du couple se fait souvent au motif que le manque à gagner est moins élevé pour la femme. Le congé parental est aussi un mode de garde alternatif faute de

modes de garde accessibles. Ce congé, qui permet aux parents de rester auprès de leur enfant durant ses premières années avec la garantie de retrouver leur emploi, est critiqué pour son faible niveau d'indemnisation. En outre, la durée du congé parental n'est pas toujours alignée sur celle de l'indemnisation.

#### • **Projet et propositions de réforme du congé parental**

Certaines associations familiales<sup>5</sup> revendiquent une application de la directive du 20 juin 2019 sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et des aidants ainsi que la mise en place d'un congé familial suffisamment indemnisé pour que les deux parents puissent y avoir recours.<sup>6</sup> Cette organisation propose une indemnisation à hauteur de 75 % du salaire en prenant appui sur l'avis *Vers un service public d'accueil de la petite enfance* rendu par le CESE le 22 mars 2022.

Le Président de la République a annoncé la création d'un « congé de naissance » pour contrer la baisse de la natalité en France, avec une meilleure rémunération et la possibilité pour les deux parents d'être présents auprès de leur enfant pendant six mois. Ce nouveau congé qui reformerait le congé parental d'éducation (projet de loi de financement pour la sécurité sociale pour 2025) engloberait par ailleurs le congé maternité (16 semaines, soit quatre mois) et paternité (28 jours) ne s'étendrait donc pas au-delà des six mois de l'enfant, réduisant ainsi le temps consacré à l'enfant en comparaison des trois ans prévus par le congé parental d'éducation. Elle conduirait donc les parents à reprendre leur travail plus tôt et les contraindrait à devoir trouver des solutions de garde pour leur enfant. L'idée de la réforme serait de sortir d'une logique de prestation familiale à une logique d'indemnités journalières plafonnées et indexées sur le salaire. Rien n'est à ce stade précisé concernant la garantie de retrouver un emploi ni sur la question de la coexistence de ce nouveau congé avec l'actuel congé parental.

<sup>5</sup> Dont l'UNAF.

<sup>6</sup> Entretien des rapporteuses avec Guillemette Leneveu, directrice générale de l'UNAF, et avec Yvon Serieyx, chargé de mission conciliation vie familiale - vie professionnelle, 16 janvier 2024.

# 7

## Principaux enseignements de la consultation du CESE équilibre de vie personnelle-vie professionnelle

*Exploitation réalisée par le CREDOC*

### ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le Conseil économique, social et environnemental (CESE), troisième assemblée de la République, a été chargé par le Gouvernement de rendre des préconisations sur les évolutions récentes du monde du travail, et leur impact sur l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

La consultation Équilibre de vie s'inscrit dans le cadre d'une **mission confiée par la première ministre au CESE** en date du 23 octobre 2023. Celle-ci fait suite notamment à la recommandation numéro 6 du rapport qui a été remis au gouvernement dans le cadre des Assises du travail.

La concertation a pour objectif d'identifier « la meilleure organisation à inventer pour un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle, qu'il s'agisse de l'organisation du temps de travail, du lieu du travail, de la question de la déconnexion, du rôle des managers ». L'organisation des temps de travail est-elle un facteur d'insatisfaction ? L'aspiration à des organisations alternatives est-elle perceptible dans la population qui s'est exprimée ?

Notre conviction est que la question de l'articulation des temps de vie, bien que n'étant pas nouvelle, se pose aujourd'hui dans des thèmes radicalement nouveaux : nouveau rapport au travail, impact de la crise sanitaire, nouvelles technologies, transition écologique, etc. Il est très clair que ce travail n'est pas centré sur la question des conditions de travail, de la durée légale du travail, sur la pénibilité, etc. Et c'est dans ce cadre

que la méthodologie de la consultation a pris forme. Son ambition est d'explorer le sujet en examinant ce qui a changé, les nouvelles attentes et les pistes qui pourraient être explorées. Dans ce questionnaire, le temps de travail s'entend comme le temps d'activité rémunérée, mais que nous nous adressons à l'ensemble des actifs. L'analyse du profilage des répondants est un élément essentiel de la consultation conduite. Être une femme, un aidant familial, une personne en situation de handicap, etc., ont un impact sur le sujet de l'articulation des temps.

### MÉTHODOLOGIE DE LA CONSULTATION

- Une consultation citoyenne a été ouverte sur le site internet du CESE du **27 novembre 2023 à 09:00 au 21 janvier 2024 à 23:59**.
- 10 220 questionnaires ont été remplis, ils intégraient 52 questions, dont des questions fermées (avec des choix pré-enregistrés) et des questions ouvertes (expression spontanée).
- 310 propositions ont été recueillies dans la « boîte à idées », avec possibilité de votes et commentaires.

### PRÉCAUTIONS MÉTHODOLOGIQUES

- Les résultats présentés dans ce document sont issus d'un **exercice de participation citoyenne et ne peuvent en aucun cas être généralisés à la façon d'un sondage**. Il n'y a pas de **représentativité** dans les profils ayant répondu à ce questionnaire : la première partie présente les profils des



répondants et doit servir de grille de lecture de tous les résultats.

- Les informations recueillies ne peuvent être lues ni comme celles d'un échantillon représentatif de la population française, ni d'un échantillon représentatif de la population des actifs.

En particulier, comme dans toutes les consultations, on observe une **sous-représentation des publics de catégories sociales modestes** ; ainsi seulement 2 % des répondants sont ouvriers, alors que ceux-ci représentent 20 % des actifs. La **moitié des répondants sont des cadres** et professions intellectuelles supérieures (54 %), tandis que ceux-ci représentent seulement 17 % des actifs en moyenne.

Dans cette consultation, la représentation des personnes travaillant dans le **secteur public** est élevée (40 %) au regard de leur nombre dans la population active (22 %). En particulier, l'échantillon comporte un nombre important de travailleurs issus du secteur de la **santé et de l'action sociale** (22 % contre 14 % en population générale).

Les informations recueillies permettent d'offrir un regard sur l'opinion de publics qui se sentent **particulièrement concernés** par la question de l'équilibre de vie privée-vie professionnelle.

- Ainsi la population de répondants est essentiellement **féminine** (73 % de femmes contre 48 % en moyenne chez les actifs). Or ce sont aujourd'hui essentiellement les femmes qui assument la charge de l'articulation des sphères de vie privée et professionnelle dans les familles.

- 39 % des répondants ont une durée de **trajet aller et retour supérieure à 1h** chaque jour contre 22 % en moyenne chez les actifs<sup>7</sup>. Un temps de trajet long venant bien entendu amplifier les questions d'articulation des temps de vie.

En outre, ils donnent des informations sur les publics **ayant expérimenté les organisations du travail évoquées**, permettant ainsi d'obtenir des retours d'expérience sur des formes alternatives d'organisation du travail déjà à l'œuvre (télétravail, semaine de 4 jours avec et sans réduction du temps de travail, forfait jours, etc.).

En effet, (également en liaison avec la surreprésentation des cadres) dans **8 cas sur 10 les répondants sont des actifs qui ont expérimenté le télétravail** ; quand cette situation concerne 19 % des actifs selon l'INSEE<sup>8</sup>.

- Les autres critères descriptifs recueillis - âge, composition familiale, l'engagement dans du bénévolat, la présence d'une situation de handicap ou le fait d'être aidant familial- ne révèlent pas de sur-représentation particulière.

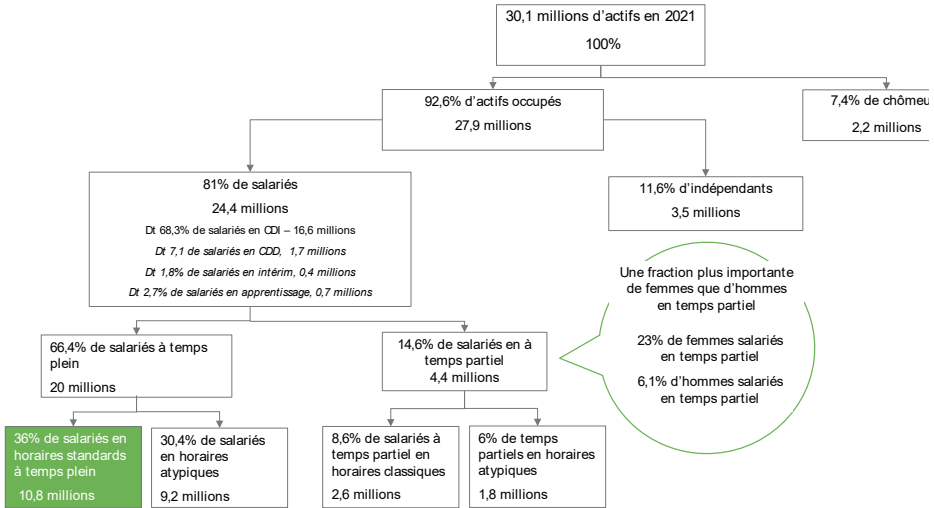
## 1<sup>er</sup> ENSEIGNEMENT : UNE MOSAÏQUE DE SITUATIONS

Contrairement aux représentations, la semaine « standard » a fait long feu. Si l'on prend en compte les temps partiels, les horaires dit « atypiques » (le soir, le week-end, par plage horaires, etc.), moins de 4 actifs sur dix connaissent une semaine organisée autour de 5 jours par semaine, et d'horaires « standard ».

<sup>7</sup> Sdes 202, Mobilité en 2019, <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/resultats-detailles-de-lenquete-mobilite-des-personnes-de-2019>

<sup>8</sup> Émilie Pénicaud (Insee), Une photographie du marché du travail en 2022, L'emploi des jeunes continue d'augmenter fortement, le chômage recule de nouveau Insee première n° 1941 ; <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6966932>

SEULEMENT 36 % DES ACTIFS TRAVAILLENT SUR UN RYTHME « STANDARD »



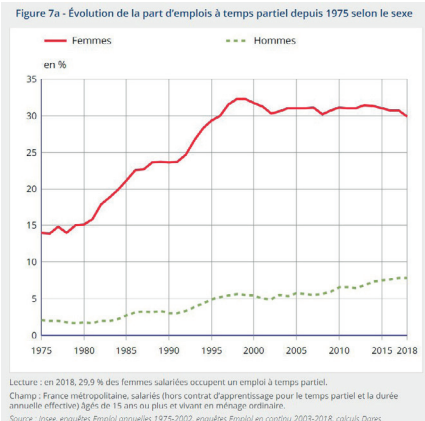
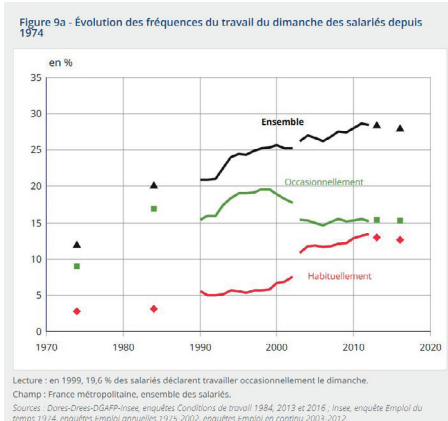
Source : calculs CREDOC, Données INSEE, Enquête Emploi 2021.

Plusieurs évolutions ont favorisé le développement des horaires atypiques de travail. L'essor de l'économie numérique et de l'ubérisation, l'augmentation de la population vieillissante et la demande accrue de services de soins aux personnes âgées, les changements dans les habitudes de vie et de consommation des Français. Face à ces transformations,

la législation française s'adapte. Bien que le code du travail établisse des règles strictes sur la durée du travail, une série de lois récentes encourage désormais une plus grande flexibilité. Ces textes législatifs favorisent la modulation du temps de travail par des accords d'entreprise et élargissent les possibilités de déroger au repos dominical<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Anne Lambert, Laetitia Langlois, Horaires atypiques de travail : les femmes peu qualifiées de plus en plus exposées, Population et Sociétés, n° 599, Avril 2022, 4 pages, <https://doi.org/10.3917/popsoc.599.0001>

## LE TRAVAIL LE DIMANCHE ET LE TEMPS PARTIEL CONCERNENT CHACUN TROIS SALARIÉS SUR DIX



Source : INSEE, France Portrait social, édition 2019.

Les femmes sont aujourd'hui plus nombreuses que les hommes à travailler avec des horaires atypiques, même si elles n'effectuent pas les mêmes types d'horaires. Elles travaillent plus souvent le samedi et le dimanche, compte tenu de leur sur-représentation dans certains secteurs comme le soin ou certains emplois du commerce (caissière, vendeuse, etc.) Les hommes restent proportionnellement plus nombreux à travailler tôt le matin, le soir et surtout la nuit, mais leur exposition aux horaires atypiques tend à se réduire<sup>10</sup>.

Non seulement cette organisation dite standard est « minoritaire » mais elle séduit peu les répondants de la consultation.

75 % des répondants de l'enquête considèrent que le rythme de travail « standard », défini comme 5 jours travaillés en horaires fixes sur site, n'est pas adapté à un bon équilibre vie professionnelle – vie personnelle.

Ce résultat est-il lié à la sur-représentation des cadres dans la consultation ? En effet, les **cadres** sont plus critiques (77 %) que les employés (71 %) et les ouvriers (56 %). Les actifs travaillant dans les secteurs de la communication (82 %), du commerce (79 %) et de la construction (77 %) sont les plus en distance avec le rythme dit « standard ».

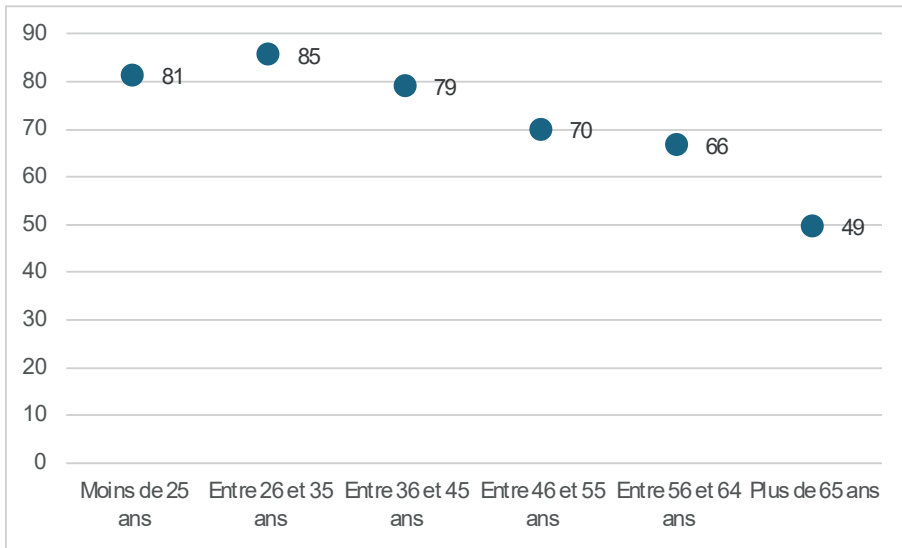
Lorsqu'ils ont des **trajets domicile travail longs**, supérieurs à 2h, les répondants sont également plus dubitatifs sur l'adéquation de la semaine de travail standard à un bon équilibre de vie (81 % contre 73 % lorsque leur trajet est inférieur à une heure). À noter que, dans la consultation, ce sont principalement les cadres qui sont concernés par des temps longs de trajet quotidien entre leur lieu de travail et leur domicile (43 % d'entre eux ont des trajets aller-retour quotidien supérieurs à 1h contre 26 % des ouvriers).

<sup>10</sup> INED, 2022, *op.cit.*

Les **femmes répondantes** sont particulièrement convaincues du peu d'adéquation du rythme standard à un bon équilibre de vie (78 % des femmes

contre 66 % des hommes) - ainsi que les répondants les plus jeunes.

**PENSEZ-VOUS QUE LE RYTHME DE LA SEMAINE DE TRAVAIL STANDARD SOIT LE RYTHME DE TRAVAIL LE PLUS ADAPTÉ À UN BON ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE VIE PERSONNELLE - % NON**



Source : CESE, consultation Équilibre de vie, 2023, analyses par le CREDOC.

On ne note pas de différence sur ce plan entre secteur privé et public, ni selon la situation familiale.

Il est intéressant de constater **qu'il n'existe pas, à notre connaissance, d'enquête de référence récente portant sur les envies** des actifs en termes d'horaires.

On sait qu'il existe aujourd'hui une grande disparité dans la liberté qu'ont les actifs sur leurs horaires de travail selon la profession des répondants. Par exemple, **seulement 20 % des ouvriers peuvent décider du début ou de la fin de leur journée de travail, contre 77 % des cadres.**

DE GRANDES DIFFÉRENCES DANS LA LATITUDE D'ORGANISATION  
DE SON TRAVAIL OU DE SES HORAIRES

	Peut décider du début ou de la fin de sa journée de travail	Peut prendre un ou deux jours de congés sans anticipation	Peut interrompre son travail pour raison personnelle
Cadres	77	60	77
Professions intermédiaires	45	46	62
Employés	24	37	53
Employés qualifiés	26	41	56
Employés non qualifiés	22	32	49
Ouvriers	20	42	56
Ouvriers qualifiés	21	43	57
Ouvriers non qualifiés	16	40	55
Femmes	37	41	58
Hommes	42	49	64
15-34 ans	32	40	57
35-54 ans	42	46	62
55 ans ou plus	45	52	66

Source : Nathan Rémiia (Insee), Un tiers des salariés ont peu d'autonomie dans leurs horaires et une vie privée exposée aux aléas professionnels, INSEE Première, n° 1878, 18/11/2021.

Lecture : 42 % des salariés hommes peuvent décider du début ou de la fin de leur journée de travail, entièrement ou dans certaines limites. Champ : France hors Mayotte, personnes vivant en logement ordinaire, en emploi salarié.

Source : Insee, enquête Emploi 2019 et module complémentaire à l'enquête Emploi 2019.

Les aspirations ont-elles évolué en même temps que les pratiques ? Ou les résultats de la consultation sont-ils liés à la sur-représentation de cadres dans la consultation ? À la fin des années 1990, seulement 9 % des salariés disposent d'une flexibilité dans leurs horaires de travail. Ces salariés choisissent pour la plupart (80 %) des horaires standard **et évitent presque toujours les horaires décalés** - à l'exception de quelques mi-temps l'après-midi - **et plus encore les horaires fragmentés ou les longues journées de travail**<sup>11</sup>.

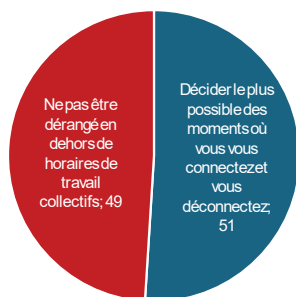
## 2ème ENSEIGNEMENT : UN RAPPORT AU TEMPS DE TRAVAIL EN MUTATION : L'EXEMPLE DE LA DECONNEXION

Les technologies de l'information ont depuis deux décennies fortement modifié les pratiques professionnelles. La crise sanitaire a accéléré et amplifié de nouvelles pratiques de travail, de management ou encore d'organisation.

Signe d'une période de transition dans le monde du travail, les répondants sont très partagés sur le sujet de la déconnexion. La moitié des participants souhaiterait pouvoir décider le plus possible des moments où ils se connectent et se déconnectent. Pour la deuxième moitié des répondants, la déconnexion passe plutôt par le souhait de ne pas être dérangé en dehors des horaires de travail collectifs.

EN MATIÈRE DE DÉCONNEXION (MAIL, TÉLÉPHONE, MESSAGERIE, ...), VOUS ASPIREZ PLUTÔT À :

58% 26-35 ans  
52% des célibataires sans enfants  
52% des couples sans enfants  
53% des employés et professions intermédiaires  
52% des ouvriers



67% plus de 65 ans  
56% des foyers monoparentaux  
56% 56-64 ans  
55% des bénévoles ou engagés  
53% des cadres  
63% des travailleurs indépendants

Source : CESE, consultation Équilibre de vie 2023, Analyses par le CREDOC.

Hommes et femmes se rejoignent sur cette question de la déconnexion. Des différences selon la situation familiale sont constatées : les répondants qui ont **des enfants**, qu'ils soient célibataires (foyers monoparentaux) ou en couple,

aspirent plutôt à pouvoir **décider le plus possible des moments** où ils se connectent et se déconnectent (56 % et 52 % respectivement) tandis que les personnes sans enfants, célibataires ou en couple, préféreraient ne pas être

<sup>11</sup> INSEE, Laurent Lesnard Flexibilité des horaires de travail et inégalités sociales, Données sociales, La société française, édition 2006.

dérangées en dehors des horaires de travail collectifs (52 % respectivement).

Chez les **cadres**, c'est plutôt la possibilité de **décider** le plus possible des moments où se connecter et se déconnecter qui prime (déclaré par 53 % d'entre eux) tandis que, à l'inverse, chez les employés et les professions intermédiaires, ne pas être dérangé en dehors des horaires de travail collectifs l'emporte (déclaré par 53 % d'entre eux).

Il semble que les personnes dont le temps personnel est fortement occupé aimeraient davantage de flexibilité et pouvoir décider des moments où l'on peut se connecter et se déconnecter. C'est notamment le cas des **bénévoles ou engagés** (55 % contre 51 % pour l'ensemble des répondants).

En matière de déconnexion, les plus jeunes ont des attentes différentes des répondants plus âgés. Les répondants de moins de 35 ans aspirent plutôt à **ne pas être dérangés en dehors des horaires de travail collectifs** (cité par 54 % des moins de 25 ans, et 58 % des 26-35 ans), tandis que les participants âgés de plus de 46 ans aspirent plutôt à pouvoir décider le plus librement des moments où ils se connectent et déconnectent (cité par 54 % des 46-55 ans et 56 % des 56-64 ans).

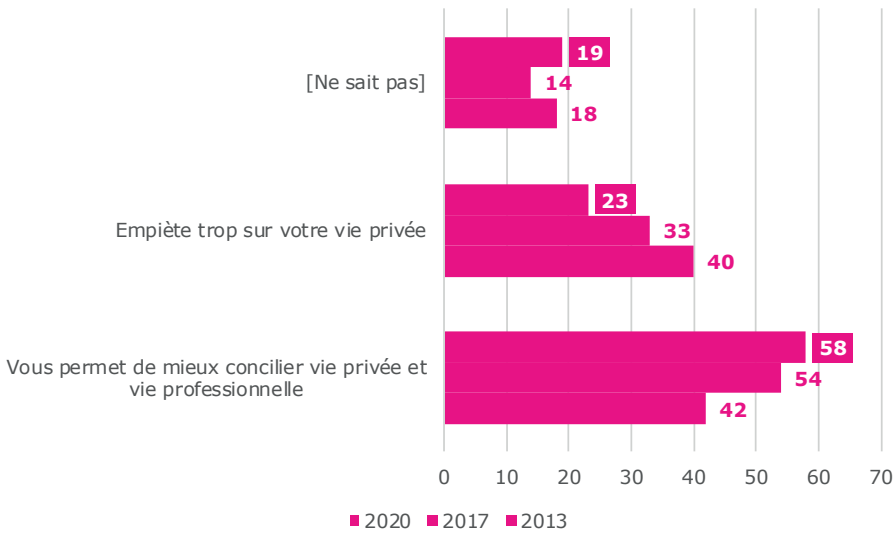
Les opinions concernant la déconnexion sont non seulement très différentes selon les catégories mais elles semblent **fluctuer dans le temps**. D'autres données issues du Baromètre du numérique mené par le Crédoc pour l'ARCOM, l'ARCEP, le CGE et l'ANCT montraient en 2020, que **les nouvelles technologies s'intègrent de mieux en mieux dans la vie socio-professionnelle et la vie privée de nos concitoyens**. Ainsi, 58 % des actifs considèrent que les nouvelles technologies (notamment informatique et internet) facilitent la compatibilité entre vie professionnelle et vie privée.

Par rapport à 2013, la proportion d'actifs mettant en avant cette qualité des nouvelles technologies a **progressé significativement** de 16 points. Ceci résulte probablement d'une meilleure maîtrise des nouvelles technologies, d'un effet d'habitude aux évolutions technologiques mais aussi d'un meilleur encadrement légal et réglementaire, notamment s'agissant des utilisations en milieu professionnel des nouvelles technologies (chartes de télétravail, accords entre partenaires sociaux sur le télétravail, encadrement RGPD etc.).

La proportion d'actifs estimant que les nouvelles technologies empiètent trop sur leur vie privée a reculé symétriquement de 17 points, passant de 40 % en 2013 à 23 % en 2020. Il est toutefois notable que près d'un répondant sur cinq ne sait pas donner de réponse à cette question. Certains manquent peut-être encore de recul dans le contexte actuel de crise sanitaire et du télétravail partiellement généralisé pour poser un diagnostic clair. D'autres, dont la profession n'est pas ou peu télétravaillable, se trouvent sans doute également en difficultés pour répondre. Ce sont ainsi près d'un ouvrier sur trois ou un rural sur quatre qui ne répondent pas à cette question.

## AVEC LE TEMPS, UNE PLUS GRANDE APPRÉCIATION DE L'IMPACT DES TIC SUR L'ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE-PROFESSIONNELLE

*Diriez-vous plutôt que l'usage des nouvelles technologies (micro-informatique, internet, etc.) pour des besoins professionnels en dehors de vos horaires et milieux de travail habituels...*



Source : CREDOC, Baromètre du numérique.

Champ : ensemble de la population de 18 ans et plus en emploi, en %.

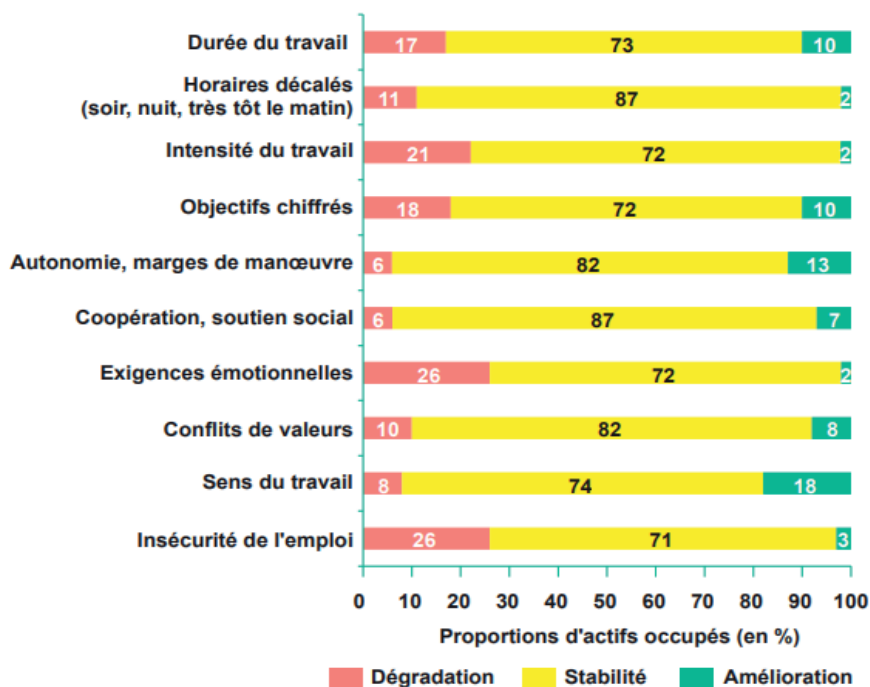
### 3<sup>ème</sup> ENSEIGNEMENT : UN SENTIMENT D'INTENSIFICATION CROISSANTE DES JOURNÉES DE TRAVAIL

Le travail s'est intensifié pendant la crise sanitaire. En 2021, même si une majorité des actifs déclaraient une stabilité de leurs conditions de travail pendant la crise, une fraction non négligeable témoignait d'une hausse de l'intensité du travail (21 %), soit une proportion beaucoup plus élevée que

ceux indiquant une baisse (2 %). L'enquête Tracov de la Dares décompte également 17 % des actifs déclarant travailler plus longtemps qu'avant la crise sanitaire, 11 % plus souvent en horaires décalés (le soir, la nuit, très tôt le matin), ainsi que 26 % des salariés considérant devoir davantage faire face à des exigences émotionnelles dans le travail qu'avant la pandémie.



## UNE INTENSIFICATION DU TRAVAIL PENDANT LA CRISE SANITAIRE

**GRAPHIQUE 1 | Évolutions des conditions de travail par rapport à l'avant crise sanitaire pour l'ensemble des actifs occupés**

Lecture : en janvier 2021, 73 % des actifs occupés déclarent travailler la même durée qu'avant la crise sanitaire (« stabilité »), 10 % moins longtemps (« amélioration ») et 17 % plus longtemps (« dégradation »).

Champ : actifs occupés en janvier 2021 en France métropolitaine, hors activité partielle totale ou fermeture administrative.

Source : Dares, enquête TraCov.

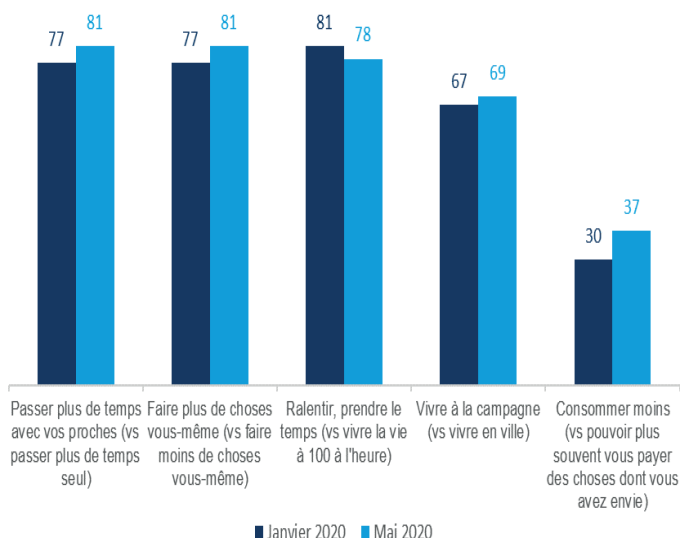
Source : DARES, Enquête Tracov.

Après la crise sanitaire, la consultation du CESE indique que cette intensification s'est poursuivie. Une très grande majorité des interrogés (75 %) a l'impression que leurs journées de travail sont de plus en plus **intenses** depuis la crise sanitaire. Les **femmes** ont un peu plus cette perception que les hommes (77 % versus 71 %). De manière liée (les femmes étant sur représentées dans ces secteurs), le sentiment d'intensification est particulièrement présent dans le secteur de **la santé et de l'action sociale** (80 %). D'autres catégories signalent des journées de plus en plus intenses : 80 % des foyers **monoparentaux**, 78 % des **aidants**, 77 % des **bénévoles** ou engagés dans des activités d'intérêt collectif partagent ce constat.

Notons que ce sentiment d'accélération ne s'arrête pas à la porte du monde du travail et traverse l'ensemble des sphères de la vie de la population. En 2019 et en 2020, alors que l'activité quotidienne d'une grande majorité de la population a été fortement ralentie, huit personnes sur dix aspirent à ralentir la course effrénée du temps, à passer plus de temps avec ses proches, faire plus de choses par eux-mêmes, etc.

#### LE SOUHAIT DE « RALENTIR, PRENDRE LE TEMPS » DOMINE LA POPULATION (PLUTÔT QUE DE VIVRE LA VIE À 100 À L'HEURE)

*Idéalement aimeriez-vous... (choix entre deux propositions, en % de la population)*



Source : CREDOC, Enquêtes Conditions de vie et aspirations des Français.

Des aspirations à mettre en relation avec l'accélération du monde, décrite par le philosophe allemand Hartmund Rosa dans ses différents ouvrages, et qu'il décompose en différentes accélérations.

- **Accélération technique** (technologies de communication, transports rapides, production accélérée) qui rétrécit l'espace : par exemple, on peut parcourir des distances de plus en plus longues dans un même intervalle de temps.

- Accélération des **changements de modes de vie** et structures sociales, des habitudes, qui « rétrécissent le présent » : le rythme des innovations, la diffusion de la mode, l'information en temps réel, tout va plus vite.

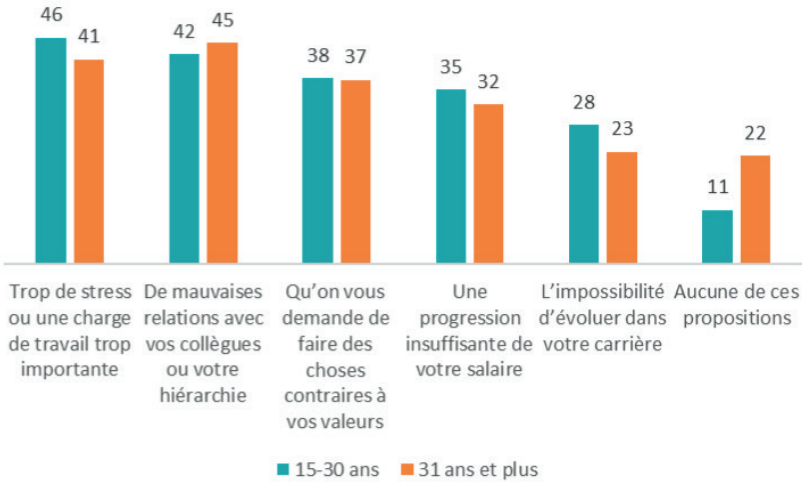
- Accélération du **rythme de nos vies** quotidiennes dans une spirale infinie : les possibilités techniques sensées libérer du temps (machine à laver, voiture, courriel, applis) s'accompagnent d'une multiplicité de choses à faire qui donne à chacun le sentiment d'être dans une course permanente.

En revanche, par classe d'âge, le sentiment d'intensification du travail est moins présent chez les moins de 25 ans que chez les répondants plus âgés (66 % versus 76 % des 36-45 ans et 78 % des 46-55 ans). Les études montrent d'ailleurs que, par rapport aux actifs de plus de 30 ans, les jeunes semblent **moins disposés à accepter une trop grande charge de travail et un excès de stress**. Il s'agit, pour les jeunes, de la première raison qui pourrait pousser à la démission (46 % chez les 15-30 ans contre 41 % chez les 31 ans et plus), après de mauvaises relations avec ses collègues ou la hiérarchie. Les 15-30 ans et les actifs de plus de 30 ans se rejoignent sur les autres motifs qui pourraient les inciter à quitter leur emploi : de mauvaises relations avec leur entourage au travail (42 % des 15-30 ans, 45 % des 31 ans et plus), devoir faire des choses contraires à ses valeurs

(38 % des 15-30 ans et 37 % des 31 ans et plus) et une progression insuffisante du salaire (35 % des 15-30 ans, 32 % des 31 ans et plus). L'absence de perspective d'évolution de carrière constitue, pour les deux catégories d'âge, la dernière raison qui pourrait motiver une démission, avec un peu plus d'incidence chez les plus jeunes (28 % des 15-30 ans, contre 23 % des 31 ans et plus). Globalement, les plus de 30 ans seraient moins enclins à démissionner : 22 % n'y seraient poussés par aucun des motifs cités, contre 11 % des jeunes. Un résultat qui n'est pas surprenant - les plus âgés sont en moyenne plus installés dans leur poste et leur carrière, et craignent probablement davantage de ne pas retrouver de poste équivalent. Les responsabilités familiales rendent aussi une démission plus risquée.

## ÉQUILIBRE DE VIE : UNE CHARGE DE TRAVAIL TROP IMPORTANTE POUSSERAIT LES JEUNES À DÉMISSIONNER

Parmi les raisons suivantes, lesquelles pourraient vous conduire à chercher un nouvel emploi ? (en %)



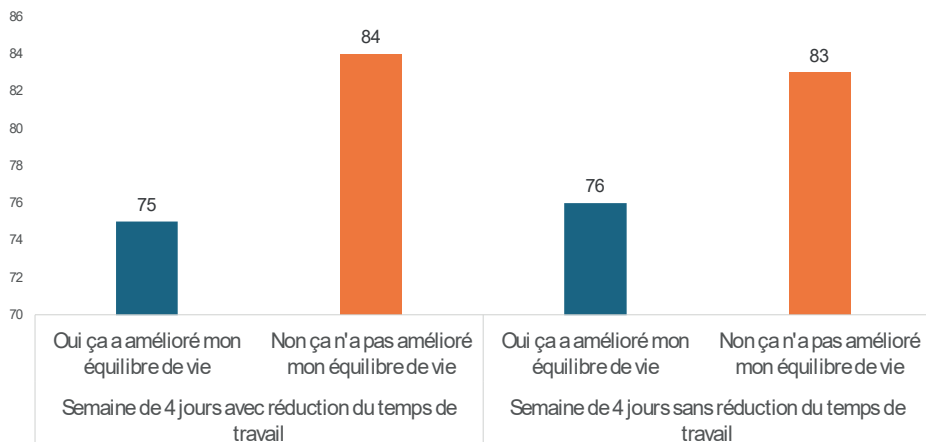
Source : INJEP-CREDOC, Baromètre DJEPVA sur la jeunesse 2023.

Champ : ensemble de la population âgée de 15 ans et plus, hors retraités, invalides et malades de longue durée.

La consultation citoyenne du CESE demandait également aux répondants s'ils avaient expérimenté une organisation alternative du travail, et si oui, si celle-ci avait amélioré leur équilibre de vie. Si les semaines de 4 jours (avec ou sans réduction du temps de travail) sont plébiscitées pour le temps dégagé avec les autres et pour soi, elles semblent cependant induire une **intensification des journées de travail** chez les répondants, qui considèrent qu'elles n'ont pas amélioré leur équilibre de vie.

## UN SENTIMENT D'INTENSIFICATION DU TRAVAIL ACCRU CHEZ LES RÉPONDANTS ESTIMANT QUE LES SEMAINES DE 4 JOURS N'AMÉLIORENT PAS LEUR ÉQUILIBRE DE VIE

(Oui, les journées de travail sont de plus en plus intenses – en %)



Source : CESE, consultation Équilibre de vie 2023, Analyses par le CREDOC.

### 4<sup>ème</sup> ENSEIGNEMENT : DEUX ASPIRATIONS : S'ORGANISER LIBREMENT DANS SON TRAVAIL ET AMÉLIORER SON ÉQUILIBRE DE VIE

Les travailleurs **indépendants et les cadres se sentent particulièrement libres d'organiser** leur travail comme bon leur semble (78 % et 77 % respectivement vs 72 % en moyenne). En revanche, seulement 44 % des ouvriers se sentent libres d'organiser leurs tâches de leur journée de travail.

Bien que l'enquête ne contienne que très peu d'ouvriers, ces résultats décrivent un hiatus entre catégories sociales très bien documenté par l'enquête *Conditions de travail 2019* de la Dares. On y observe notamment que la catégorie des ouvriers cumule les plus fortes contraintes

en termes de rythme de travail et d'autonomie<sup>12</sup>.

La pratique du télétravail chez les cadres a possiblement un effet : **76 % des répondants pratiquant le télétravail se sentent libres d'organiser leurs journées de travail**, contre 61% des répondants ne pratiquant pas le travail à distance. (Notons que ce sont principalement les travailleurs indépendants et les cadres qui pratiquent le télétravail.)

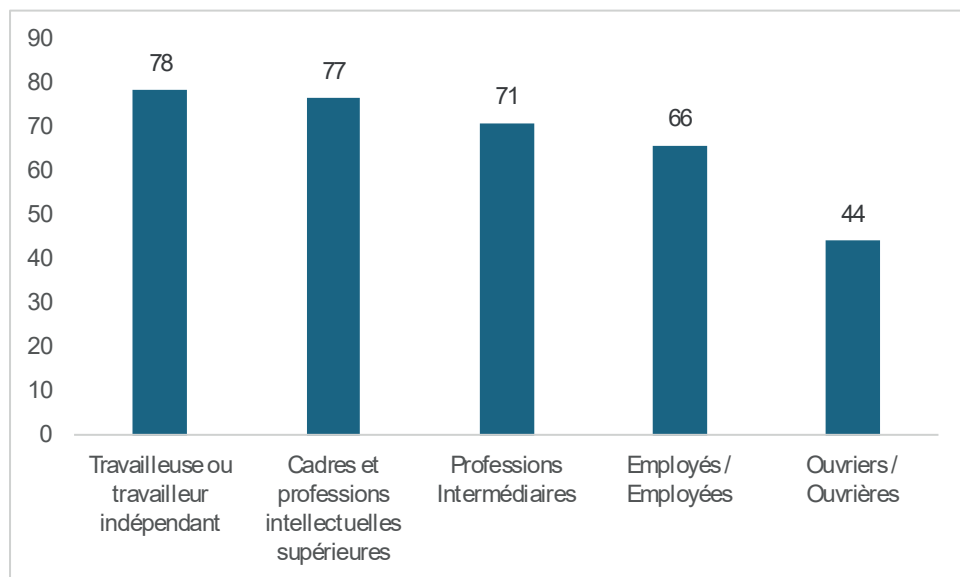
<sup>12</sup> Conditions de travail, INSEE Références, paru le 30/06/2022.

Source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6453726?sommaire=6453776>

La sensation de liberté d'organisation des tâches est moins fréquente chez les participants qui travaillent dans **l'Éducation (68 %), les banques, mutuelles et assurances (63 %), le**

**transport et la logistique (62 %), l'hébergement et la restauration (65 %) :** c'est-à-dire des secteurs où il existe souvent une contrainte de service au public.

### SE SENTENT SUFFISAMMENT LIBRES D'ORGANISER LES TÂCHES DE LEUR JORNÉE DE TRAVAIL



Source : CESE, consultation Équilibre de vie 2023, Analyses par le CREDOC.

Les personnes en situation de **handicap** répondent moins souvent qu'elles sont suffisamment libres d'organiser leur journée de travail (63 % contre 72 % pour l'ensemble).

De même que les aidants (65 %), ou les personnes ayant la charge de foyers **monoparentaux** (68 %). Il n'existe pas de différence significative entre les hommes et les femmes.

Or, la latitude offerte aux travailleurs dans leur organisation retentit sur la sphère hors-travail. Des travaux de la

Dares<sup>13</sup> ont montré que les hommes et les femmes déclarant disposer de marges de manœuvre dans leur travail font **moins souvent état de difficultés avec leurs proches** que les salariés ayant peu d'autonomie : seuls 9 % des femmes et 11 % des hommes qui déclarent pouvoir s'absenter facilement quelques heures en cas d'imprévu personnel rapportent des difficultés avec leur entourage, contre près de 20 % pour les salariés n'ayant pas cette possibilité. Avec de **possibles conséquences sur la santé**, en particulier

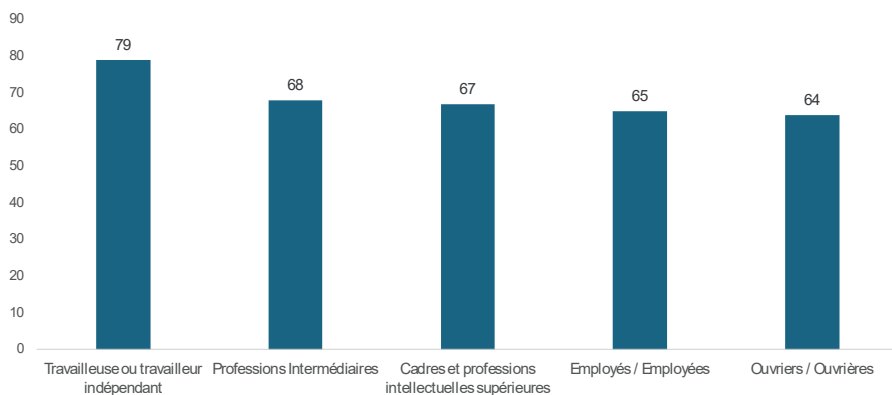
13 Conciliation difficile entre vie familiale et vie professionnelle, Quels sont les salariés les plus concernés ?, Dares Analyse, septembre 2019, n° 045.

des femmes : 41 % des femmes et 29 % des hommes qui font état de difficultés avec leurs proches déclarent que leur état de santé est « assez bon », « mauvais » ou « très mauvais », contre respectivement 28 % et 19 % de ceux qui ne rapportent pas de reproches de leur entourage.

Le goût pour la liberté d'organisation est tel que, même si sept participants sur dix estiment pouvoir aujourd'hui s'organiser, la même proportion se dit **prête à quitter son emploi pour rejoindre un emploi avec**

#### ÊTRE PRÊT(E) À QUITTER SON EMPLOI POUR REJOINDRE UN EMPLOI AVEC UNE PLUS GRANDE LIBERTÉ

*Parmi les personnes qui se sentent libres d'organiser les tâches dans leurs journées de travail :*



Source : CESE, consultation Équilibre de vie 2023, Analyses par le CREDOC.

La consultation citoyenne met également en évidence un autre paramètre clé du rapport au travail : l'importance accrue qui est portée à l'**équilibre de vie privée - vie professionnelle**. 72 % des répondants accordent plus voire beaucoup plus d'importance à cet aspect de leur vie depuis la crise sanitaire.

Cette préoccupation concerne d'autant plus les catégories de répondants les plus jeunes : 78 % des 26-35 ans y accordent plus d'importance depuis la crise sanitaire, contre 68 % des 56-64 ans.

#### une plus grande liberté dans la façon d'organiser son temps de travail.

Cet élan est plus élevé (83 %) chez les personnes déplorant un manque de latitude dans l'organisation actuelle dans leur travail. Cependant, même chez les répondants indiquant se sentir libres actuellement dans leur travail, 67 % d'entre eux seraient prêts à quitter leur emploi pour plus de liberté. De légères disparités existent entre catégories socioprofessionnelles.

Ces résultats convergent avec les travaux du Crédoc menés pour la DJEPVA et l'INJEP. **Une majorité des jeunes de 18 à 30 ans (58 %) préfère avoir des horaires de travail stables** plutôt que des horaires variables. Cette préférence pour la régularité pourrait être liée au fait qu'elle rende plus aisée la planification et l'organisation de ses loisirs, de sa sociabilité et de ses obligations familiales. Ce résultat, parmi d'autres, semble conforter l'idée que les jeunes, presque autant que les actifs plus âgés, sont **attentifs à préserver leur vie**

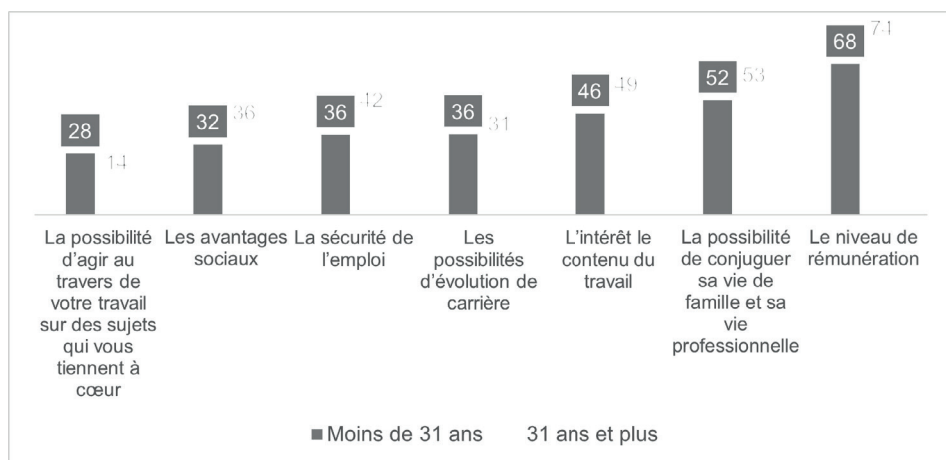
**privée.** Autre résultat convergent de cette enquête, la possibilité **de concilier sa vie professionnelle et familiale se classe chez les jeunes en deuxième**

**position parmi les critères privilégiés** pour le choix d'un emploi, derrière la rémunération.

## L'ÉQUILIBRE DE VIE, DEUXIÈME CRITÈRE DE CHOIX D'UN EMPLOI DERRIÈRE LA RÉMUNÉRATION

*Si vous deviez choisir un emploi aujourd'hui, quels seraient les principaux éléments que vous prendriez en compte parmi les éléments suivants ? (en %)*

(cumul des réponses « en premier », « en deuxième » et « en troisième »)



Source : INJEP-CREDOC, Baromètre DJEPVA sur la jeunesse, 2023.

Champ : ensemble de la population âgée de 15 ans et plus.

Cette aspiration à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale progresse depuis une trentaine d'années en France, selon les sociologues Dominique Méda et Maëlezig Bigi<sup>14</sup>. Les chercheuses évoquent à ce sujet un paradoxe ancien : une majorité de Français juge le travail « très important » (dans des proportions parmi les plus élevées de l'Union européenne), mais ils

sont en même temps très nombreux à souhaiter qu'il prenne moins de place dans leur vie<sup>15</sup>. Ainsi, 61 % des salariés de 25 à 49 ans ayant des responsabilités familiales éprouvent des difficultés à concilier leur travail et leurs responsabilités familiales, liées principalement au temps (durée des journées de travail, des trajets domicile travail et horaires fluctuants, imprévisibles ou décalés)<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Meda, D. & Bigi, M. (2023), *Prendre la mesure de la crise du travail en France*, Projet Sciences Po – LIEPP « Que sait-on du travail ? ».

<sup>15</sup> *Ibid.*

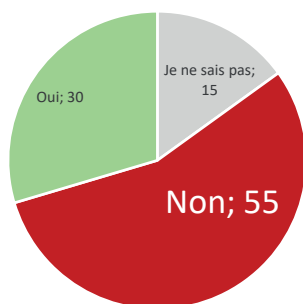
<sup>16</sup> Bentoudja L. & Razafindranovona T. (2020, mars), *Être parent : des cadres aux ouvrières, plus de conséquences sur l'emploi des femmes*, Insee Première n° 1795.



### 5<sup>ÈME</sup> ENSEIGNEMENT : UN RÔLE DU MANAGEMENT PLUS IMPORTANT DEPUIS LA CRISE SANITAIRE ?

Le rôle du manager depuis la crise sanitaire a été questionné dans cette enquête. 30 % des répondants estiment

DIRIEZ-VOUS QUE VOTRE RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE/MANAGER DE PROXIMITÉ A UN RÔLE PLUS IMPORTANT DANS L'ORGANISATION DE VOTRE ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE-VIE PERSONNELLE (NOTAMMENT DEPUIS LA PÉRIODE DE CONFINEMENT) ?



Source : CESE, consultation Équilibre de vie 2023, Analyses par le CREDOC.

Le secteur d'appartenance joue également sur la perception du rôle du manager après la crise sanitaire : 38 % des répondants issus du secteur du **commerce** répondent par l'affirmative à la question, tandis que les salariés issus du secteur de la **communication** sont un peu moins en accord avec ce constat (26 % respectivement).

Les participants ayant un **temps de trajet plus long** déclarent également plus fréquemment que le responsable hiérarchique a un rôle plus important depuis la crise sanitaire dans l'organisation de leur équilibre de vie professionnelle-vie personnelle. C'est également le cas des personnes en télétravail (31 % contre 27 % ne travaillant pas à domicile). Ceux qui ont un temps de trajet plus long voient

que le responsable hiérarchique a un rôle plus important dans l'organisation de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle depuis la crise du Covid-19. Les moins de 45 ans, les employés en sont plus particulièrement convaincus.

un rôle accru du manager.

À noter qu'il n'existe **pas de différence significative de ressentis entre les hommes et les femmes** sur le rôle du manager depuis la crise sanitaire dans l'organisation de l'équilibre de vie.

La crise sanitaire a conduit nombre d'organisations à revoir dans l'urgence leurs modes d'organisation et leurs manières de travailler, afin de continuer à « fonctionner » notamment avec un recours massif au télétravail et aux dispositifs numériques. Les méthodes de management « à la française » étaient déjà questionnées avant la Covid : on reprochait notamment aux entreprises françaises d'être trop verticales et les modes de managements trop

autoritaires<sup>17</sup>. De façon soudaine et inédite, les pratiques managériales ont dû rapidement évoluer pendant la crise sanitaire pour faire apparaître de nouveaux usages. L'expérimentation à grande échelle du télétravail a fait évoluer le rôle du manager d'un contrôle terrain de l'exécution des tâches à un management plus apte à déléguer, donner de l'autonomie et de responsabilité.

Depuis la crise sanitaire, les compétences communicationnelles et les valeurs humaines sont particulièrement recherchées dans les recrutements de managers qui occupent des postes de direction<sup>18</sup>. Il ne s'agirait cependant pas d'un changement mais plutôt d'une accélération d'une tendance déjà présente avant la crise<sup>19</sup>.



Dans la boîte à idées de la consultation citoyenne, les participants avaient la possibilité d'y déposer leurs idées concernant la meilleure organisation à inventer pour un meilleur équilibre de vie professionnelle-vie personnelle. 46 propositions (sur un total de 330) ont attiré au management et traduisent la préoccupation des salariés de voir le rôle de leur manager évoluer.

## 6<sup>ÈME</sup> ENSEIGNEMENT : ENTRE ASPIRATIONS INDIVIDUELLES ET ORGANISATION COLLECTIVE DU TRAVAIL, UN EQUILIBRE DIFFICILE À TROUVER

La prise en compte des demandes et contraintes individuelles (par exemple l'impact du télétravail sur la répartition des tâches, le temps-partiel...) apparaît

pour 57 % des répondants complexifier l'organisation collective du travail.

En revanche, certaines catégories de répondants n'adhèrent cependant pas avec ce point de vue. C'est notamment le cas des répondants du **secteur des TIC** (56 % pas ou pas du tout d'accord avec l'idée que la prise en compte des demandes individuelles complexifie l'organisation collective), d'une proportion plus élevée de **femmes** que d'hommes (45 % des femmes versus 37 % des hommes qui ne sont pas ou pas du tout d'accord), mais aussi de 44% des participants du **secteur privé**, et de 44 % des **cadres** contre seulement 30 % des ouvriers.

Cette proportion est légèrement plus élevée parmi les **proches-aidants** (60 %), et parmi les répondants en couple avec enfants (59 %) qui doivent, sans nul doute, plus souvent que les autres être confrontés à la nécessité de demander des aménagements.

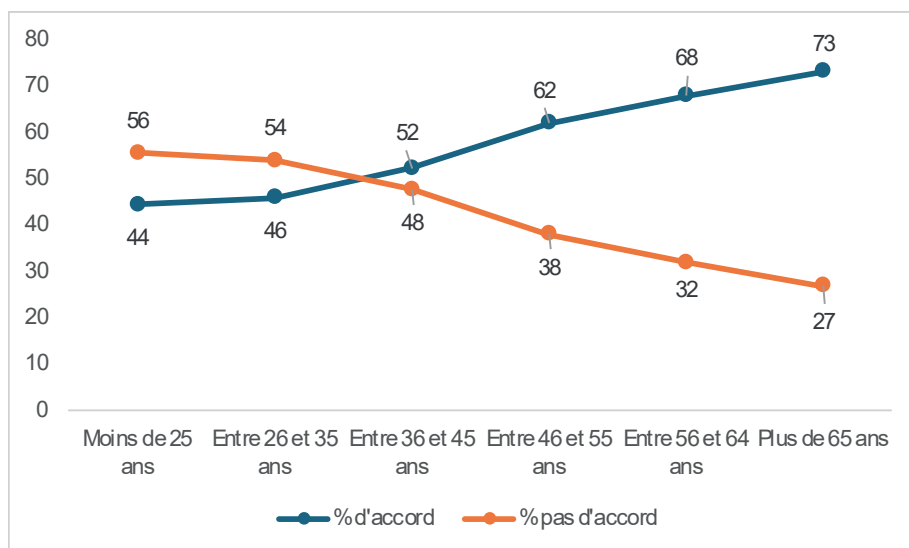
Dans les secteurs où le travail se fait peut-être plus en collectif en raison des contraintes du service, les répondants sont plus nombreux à considérer que l'organisation du travail se trouve **complexifiée** par les demandes et contraintes individuelles. 67 % dans l'hôtellerie et la restauration, 61 % dans la santé et l'action sociale, 60 % dans l'éducation contre 57 % en moyenne.

17 « Enquête sur les travers du management à la française », Alternatives Économiques n° 443, février 2024.  
18 Foli et al. (2022) « Crise sanitaire et transformations des interactions au travail : comment se construit l'action collective en situation de crise et de distanciation sociale ? »  
19 Heller, T. (2017), *Prescrire et engager. Théorie de l'engagement, rationalité managériale et enjeux de la communication*. In Études de communication (Issue 49, p. 57-72).

Surtout, on constate, sur cette question, un net clivage générationnel. L'avancée en âge se traduit par un pourcentage de plus en plus élevé de répondants qui

estiment que les demandes et contraintes individuelles rendent plus difficile l'organisation collective du travail.

DIRIEZ-VOUS QUE LA PRISE EN COMPTE DES DEMANDES ET CONTRAINTES INDIVIDUELLES REND PLUS DIFFICILE L'ORGANISATION COLLECTIVE DU TRAVAIL ?



Source : CESE, consultation Équilibre de vie 2023, Analyses par le CREDOC.

### 7<sup>ÈME</sup> ENSEIGNEMENT : LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES CONFIGURATIONS ALTERNATIVES DU TEMPS DE TRAVAIL EXPÉRIMENTÉES

L'enquête demandait aux travailleurs « étant actuellement ou ayant été » dans l'une des organisations alternatives du temps de travail citée de dire si le dispositif avait amélioré leur équilibre vie professionnelle-vie personnelle, en décrivant soit les motifs de leur satisfaction, soit les leviers à mobiliser pour améliorer l'impact de la configuration sur l'équilibre de vie.

L'interrogation portait à la fois sur des organisations alternatives **diffusées récemment** à la faveur du confinement, comme le télétravail, des expérimentations

de la semaine de 4 jours sans réduction du temps de travail (journées allongées). Et sur d'autres, plus **anciennes** : forfait jour, annualisation des horaires, cas d'horaires atypiques pour les travailleurs postés, ou les travailleurs de week-end et de nuit, et horaires individualisés.

Les semaines de 4 jours, le télétravail et les horaires individualisés suscitent plus d'engouement. *A contrario*, les horaires atypiques, les forfaits jours ou l'annualisation du temps de travail écornent sensiblement la qualité des équilibres de vie.

## Semaines de 4 jours

- **16 % des participants à la consultation ont expérimenté une semaine de 4 jours SANS réduction du temps de travail, soit avec des journées allongées. 75 % d'entre eux estiment que ce rythme a amélioré leur équilibre de vie** (un rythme suscitant une grande satisfaction particulièrement chez les télétravailleurs, mais pas de différence significative entre femmes et hommes)
- Une précaution méthodologique sur l'analyse des réponses relatives à la **semaine de 4 jours AVEC réduction du temps de travail** s'impose. 20% des répondants de la consultation indiquent avoir expérimenté une semaine de 4 jours AVEC réduction du temps de travail et 92% d'entre eux estiment que ce rythme a amélioré leur équilibre de vie. **Cependant il est probable que ces répondants soient en réalité à temps partiel, avec donc un niveau de salaire réduit proportionnellement.** Un biais existe donc sur ces réponses.

À l'aide d'une réponse libre, les répondants avaient la possibilité d'indiquer en quoi les dispositifs alternatifs avaient amélioré ou non leur équilibre de vie. 17 000 réponses libres ont été analysés à l'aide d'une analyse lexicale par lemmatisation. Ce type d'analyse permet de regrouper les mots d'une même famille ensemble.

L'analyse lexicale des réponses relatives aux semaines de 4 jours indiquent qu'elles sont particulièrement appréciées pour le **temps dégagé avec les autres et pour soi**. Les motifs plus organisationnels (qualité et organisation du travail, gestion du quotidien, économie et gain d'argent) sont plus rarement cités.



Les **semaines de 4 jours** sont également particulièrement plébiscitées dans la « boîte à idées » de la consultation citoyenne. Elles ont recensé 54 propositions sur 330 et ont cumulé 562 votes sur 2432 votes au total, toutes propositions incluses.

En revanche, il existe également dans l'échantillon des répondants qui ne sont pas convaincus par **les semaines de 4 jours** (8 % des répondants ayant expérimenté la semaine de 4 jours avec réduction du temps de travail et 25 % des personnes ayant expérimenté la semaine de 4 jours sans réduction du temps de travail).

Dans les deux cas, une **surcharge de travail** et une plus **grosse fatigue hebdomadaire** sont pointées du doigt, avec notamment des **horaires journaliers trop lourds** à supporter, ainsi qu'une intensification des journées de travail.

### Télétravail

**Au sujet du télétravail (expérimenté par 80 % des répondants), 83 % personnes apprécient cette configuration.** Le télétravail séduit notamment les femmes, les jeunes, les personnes avec des enfants ou ayant des trajets de longue durée. La principale raison invoquée est la **réduction des trajets et des déplacements**.

Le télétravail à la suite de l'épidémie de Covid-19 s'est installé durablement à un rythme au moins occasionnel dans de nombreuses entreprises et organisations. Les études en population générale montrent que cette évolution est majoritairement bien perçue par les Français : 72 % des personnes âgées de 18 ans ou plus considèrent que le télétravail a un impact positif sur la vie personnelle des télétravailleurs, et

67 % considèrent que le télétravail a un impact positif sur leur vie professionnelle (CREDOC, baromètre du numérique 2022).



20 propositions dans la boîte à idées de la consultation portent sur le télétravail. Elles cumulent 96 votes toutes propositions confondues.

Le télétravail n'est pas pour autant apprécié de tous. **17 % des répondants qui le pratiquent ou l'ont pratiqué ne considèrent pas qu'il améliore l'équilibre de vie.**

Pour ces répondants, l'analyse lexicale des réponses libres montre que **les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle semblent être mises à l'épreuve et la charge de travail accrue. Des journées plus longues avec des horaires rallongés** sont également mentionnées.

#### Horaires individualisés

Concernant les horaires individualisés (23 % des répondants), les personnes sont très positives sur leur expérience (88 % des répondants les ayant expérimentés – les femmes en particulier) qui semble induire une **meilleure organisation du travail et plus de temps passé avec les autres** (qui incluent les enfants).



**L'individualisation du temps de travail et sa modulation selon les moments de vie** est également évoquée par 18 propositions dans la « boîte à idées » (sur un total de 330 propositions) et cumule 85 votes par les participants.



En parallèle des horaires individualisés, l'idée plus large d'un **assouplissement des horaires** a été particulièrement recensée

dans la boîte à idées (16 propositions cumulant 128 votes).

Les horaires individualisés comportent cependant des inconvenients : **12 % des répondants déclarent qu'ils n'améliorent pas l'équilibre de vie. L'intensité du travail** est notamment pointée du doigt dans les réponses libres, tout comme le **sentiment de travailler « plus » avec des horaires à rallonge**, deux facteurs qui ne permettent pas aux travailleurs de se reposer.

#### Dispositifs plus anciens : forfait jour, annualisation des horaires, et horaires atypiques

La consultation citoyenne interrogeait également les répondants sur leur expérimentation et leur degré d'appréciation de dispositifs plus anciens : **forfait jour, annualisation des horaires, et horaires atypiques** (travail en weekend, travail de nuit, travail posté en 2-8, 3-8, 5-8 ou 3-12).

#### Annualisation du temps de travail

56 % des répondants qui l'ont testée jugent négativement **l'annualisation du temps de travail**. Dans les réponses libres, l'annualisation est principalement décriée pour des **motifs organisationnels** (organisation du travail), ainsi que pour la **surcharge de travail** qu'elle induit. En revanche, les répondants qui jugent que l'annualisation a amélioré leur équilibre de vie estiment **qu'elle favorise l'organisation personnelle et permet une plus grande flexibilité et autonomie dans les journées de travail**.

#### Forfait jour

Pour 59 % des participants qui l'ont testé, le **forfait jour** n'améliore pas l'équilibre de vie personnelle-professionnelle. Les raisons évoquées par les répondants ont principalement attiré à la **surcharge de travail**, et à des **amplitudes horaires trop fortes**. Le forfait jour est cependant

apprécié parmi 41 % des répondants qui l'ont expérimenté dans la mesure où il permet une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail, une **plus grande liberté dans la prise de congés, ainsi qu'une meilleure répartition de la charge de travail.**

### Horaires atypiques

- 78 % de répondants qui ont testé les **horaires atypiques** n'ont pas vu leur équilibre de vie amélioré. Ils expliquent dans les réponses libres que les horaires de travail atypiques sont par nature à l'origine d'un décalage qui les **fatigue et ne leur permet pas de passer du temps avec leur famille.** Les horaires de travail atypiques (travail le week-end, travail de nuit ou travail en 2x8, 3x8, 5x8 ou 3x1), concernent plus d'un salarié sur deux dans le secteur de la santé et de l'action sociale dans la consultation (et 45 % des salariés en moyenne en France, selon la DARES). Ils n'améliorent l'équilibre de vie que de 26 % des participants du secteur s'exprimant sur le sujet.
- *A contrario*, 22 % des répondants qui ont expérimenté des horaires de travail atypiques jugent que leur équilibre de vie s'est amélioré. Ils mentionnent notamment qu'ils ont **plus de temps pour eux** dans la semaine, mais aussi qu'ils **sont plus disponibles pour les autres.**

### Attentes vis-à-vis de la déconnexion et dispositifs alternatifs du travail

Il est important de souligner que les attentes des participants vis-à-vis de la **déconnexion** sont différentes selon les opinions des répondants sur les différents dispositifs alternatifs du travail. En moyenne, les répondants qui estiment que les dispositifs **améliorent leur équilibre de vie** sont plus enclins à **souhaiter pouvoir décider le plus possible des moments où ils se connectent et se**

**déconnectent.** À l'inverse, les répondants qui jugent que les dispositifs **n'ont pas amélioré leur équilibre de vie**, aimeraient davantage **ne pas être dérangés en dehors des horaires de travail collectifs.**

La semaine de 4 jours avec réduction du temps de travail est la seule exception.

**Ces aspirations en matière de déconnexion dans chacun des dispositifs alternatifs du travail sont-elles les mêmes selon le profil des répondants (genre, âge, situation familiale, PCS, secteur d'activité, temps de trajet, situations spécifiques) ?** Nous commentons uniquement ci-dessous les différences notables qui sont observées par rapport à la moyenne des répondants.

Les **salariés issus du secteur de la communication** et les **répondants ayant plus de 2h de trajet aller-retour quotidien** qui **télétravaillent** :

- aspirent plutôt à ne pas être dérangés en dehors des horaires de travail lorsqu'ils déclarent apprécier cette forme alternative d'organisation du travail ;
- à l'inverse, ils aspirent plutôt à souhaiter pouvoir décider le plus possible des moments où ils se connectent et se déconnectent lorsqu'ils déclarent ne pas avoir apprécié le dispositif.

**Les répondants en couple avec enfants qui ont expérimenté les horaires individualisés** :

- souhaiteraient ne pas être dérangés en dehors des horaires de travail lorsqu'ils estiment que cette organisation alternative du travail a amélioré leur équilibre de vie ;
- à l'inverse, ils souhaitent pouvoir décider le plus possible des moments où ils se connectent et se déconnectent lorsqu'ils déclarent ne pas avoir apprécié le dispositif.

## ANNEXE

### **Zoom : Les femmes**

Plus de femmes que d'hommes jugent que le rythme standard de travail n'est pas adapté à un bon équilibre de vie pro/perso. Les femmes sont de fait un peu plus nombreuses que les hommes à juger que les journées de travail sont plus intenses et par conséquent à accorder une plus grande importance à leur équilibre de vie pro/perso depuis la crise sanitaire.

Bien que le ressenti de liberté d'organisation au travail soit assez similaire entre hommes et femmes, les femmes sont plus nombreuses à déclarer être prêtes à quitter leur emploi actuel pour un emploi avec plus de liberté. Elles estiment moins fréquemment que les hommes que les demandes individuelles complexifient l'organisation collective du travail.

Les femmes sont un peu plus mitigées que les hommes sur le rôle du manager dans l'organisation de leur équilibre de vie depuis la crise sanitaire. Elles ont les mêmes aspirations que les hommes en matière de déconnexion : 51 % d'entre elles souhaiteraient pouvoir décider le plus possible des moments où elles se connectent et se déconnectent, et 49 % des femmes souhaiteraient ne pas être dérangées hors des horaires de travail collectifs.

Parmi les télétravailleurs, ce sont les femmes qui perçoivent le plus l'impact positif du télétravail, à la fois sur leur vie personnelle (88 %, contre 83 % chez les hommes – enquête en population générale) et sur leur vie professionnelle (82 %, contre 75 %) chez les hommes. La suppression du temps de trajet et la possibilité de rester au domicile qu'impliquent le télétravail sont en effet susceptibles de soulager davantage les femmes, sur lesquelles reposent encore de manière disproportionnée les charges

domestiques et parentales. Elles semblent moins séduites par le forfait jours que les hommes. Elles ne présentent pas de différences notables de perception avec les hommes vis-à-vis des horaires atypiques, de l'annualisation du temps de travail et des semaines de 4 jours (avec ou sans réduction du temps de travail).

(Femmes N = 7 385 soit 73 % de l'échantillon)

### **Zoom : Les familles monoparentales**

85 % des répondants à la tête d'une famille monoparentale dans la concertation sont des femmes, soit un taux très proche de celui constaté au niveau national, dans la population totale. Celles-ci sont ainsi particulièrement affectées par le sentiment d'intensification des journées de travail. Elles se sentent moins libres d'organiser leurs journées de travail comme bon leur semble que la moyenne des répondants. Elles rejoignent la moyenne des répondants sur le fait que le rythme standard de travail n'est pas adapté à un bon équilibre de vie. 72 % d'entre elles seraient prêtes à quitter leur emploi actuel pour plus de liberté, et 38 % d'entre elles accordent beaucoup plus d'importance à leur équilibre de vie depuis la crise sanitaire.

Un tiers des foyers monoparentaux juge que le rôle du manager s'est accru dans l'organisation de leur équilibre depuis la crise sanitaire et plus de la moitié d'entre eux estiment que la prise en compte des demandes individuelles complexifie l'organisation collective du travail. En matière de déconnexion, du fait sûrement de leurs contraintes familiales, 56 % des foyers monoparentaux souhaiteraient pouvoir décider le plus possible des moments où ils se connectent et se déconnectent contre 51 % en moyenne dans la population

Les foyers monoparentaux ne présentent pas de différences notables de ressenti

avec le reste des répondants vis-à-vis des horaires atypiques, des horaires individualisés, des semaines de 4 jours (avec ou sans réduction du temps de travail), de l'annualisation du temps de travail, du forfait jours et du télétravail. Cette catégorie de répondants apprécie ces différents dispositifs dans des proportions identiques à celles observées en moyenne.

(Familles monoparentales N = 1 015 soit 10 % de l'échantillon)

### **Zoom : Les aidants**

8 % des répondants dans la concertation déclarent être proche-aidants. Le taux est de 17 % en population générale. À noter que dans la consultation, 80 % des répondants qui déclarent être proche-aidants dans la concertation sont des femmes. Cette catégorie de répondants se sent moins concernée par le sentiment de liberté d'organisation au travail que la moyenne des répondants, et juge plus fréquemment que leurs journées de travail s'intensifient. Les aidants estiment plus souvent que la prise en compte des demandes individuelles complexifie l'organisation collective du travail et rejoignent le reste des répondants sur le manque d'adéquation du rythme standard de travail à un bon équilibre de vie.

Les aidants accordent davantage d'importance que la moyenne des répondants à leur équilibre de vie depuis la crise sanitaire et une fraction plus importante d'entre eux serait prête à quitter leur emploi actuel pour plus de liberté. Ils formulent également certaines attentes vis-à-vis de leur management en indiquant plus fréquemment que leur manager joue un rôle plus important dans l'organisation de leur équilibre de vie depuis la crise sanitaire.

En ce qui concerne les aspirations à la déconnexion, les aidants présentent des similitudes avec le reste des répondants :

54 % souhaiteraient pouvoir décider le plus possible des moments où ils se connectent et se déconnectent, 46 % souhaiteraient ne pas être dérangés hors des horaires de travail.

La semaine de 4 jours sans réduction du temps de travail est plus fréquemment décriée par les aidants qui l'ont expérimentée : 34 % d'entre eux jugent qu'elle n'a pas amélioré leur équilibre de vie contre 25 % en moyenne. En revanche, les aidants ne présentent pas de différence notable de perception vis-à-vis des horaires atypiques, des horaires individualisés, de la semaine de 4 jours avec réduction du temps de travail, de l'annualisation du temps de travail, du forfait jour, et du télétravail. En effet, ils plébiscitent ces différents dispositifs dans des proportions identiques à celles observées en moyenne.

(Aidants N = 787 soit 8 % de l'échantillon)

### **Zoom : Les soignants**

Comparé à d'autres secteurs, les répondants issus du secteur de la santé et de l'action sociale se sentent particulièrement concernés par le sentiment d'intensification des journées de travail (80 % déclarent que les journées de travail sont de plus en plus intenses, contre 75 % en moyenne). Ils considèrent également plus fréquemment que la prise en compte des demandes individuelles complexifie l'organisation collective du travail. À noter que 82 % des salariés issus du secteur de la santé et de l'action sociale dans la concertation sont des femmes.

Les répondants issus du secteur de la santé et de l'action sociale rejoignent de fait le reste des répondants et ne présentent pas de différences notables sur les aspects suivants : importance accordée à l'équilibre de vie depuis la crise sanitaire, sentiment de liberté d'organisation des tâches dans les



jours de travail, rôle du manager depuis la crise sanitaire dans l'organisation de l'équilibre de vie, aspirations en termes de déconnexion, propension à quitter son emploi actuel pour plus de liberté, sentiment que le rythme standard n'est plus adapté à un bon équilibre de vie.

La semaine de 4 jours sans réduction du temps de travail, l'annualisation du temps de travail, le forfait jour et le télétravail sont plus fréquemment décriés par les répondants issus du secteur de la santé et de l'action sociale qui les ont expérimentés. Les horaires de travail atypiques qui concernent 1 participant à la consultation salarié dans ce secteur sur 2, améliorent l'équilibre de vie de 26 % d'entre eux (contre 22 % en moyenne). En revanche, les répondants issus du secteur de la santé et de l'action sociale ne présentent pas de différence notable de ressenti avec le reste des répondants vis-à-vis des horaires individualisés, et de la semaine de 4 jours avec réduction du temps de travail. Ils plébiscitent ces différents dispositifs dans des proportions identiques à celles observées en moyenne.

(Salariés du secteur de la santé et de l'action sociale N = 2 212, soit 22% de l'échantillon)

### **Zoom : Les résultats selon la catégorie socioprofessionnelle**

Les employés et les ouvriers se sentent moins fréquemment libres d'organiser leurs tâches dans leurs journées de travail (66 % des employés et 44 % des ouvriers répondent qu'ils se sentent libres contre 73 % en moyenne). Les employés se sentent également particulièrement concernés par l'intensification des journées de travail. Employés et ouvriers accordent de fait plus d'importance à leur équilibre de vie depuis la crise sanitaire que d'autres catégories socioprofessionnelles comme les cadres et les professions intermédiaires. Ils estiment également que le manager joue

un rôle plus important depuis la crise sanitaire dans l'organisation de leur équilibre de vie. Un élément intéressant peut être souligné : 32 % des ouvriers jugent que le rythme standard de travail est adapté à un bon équilibre de vie, pourcentage plus élevé que la moyenne des répondants (14 %).

En matière de déconnexion, les aspirations divergent selon les catégories socioprofessionnelles : les travailleurs indépendants et les cadres aspirent plutôt à pouvoir décider le plus possible des moments où ils se connectent et se déconnectent (respectivement 63 % et 53 %), tandis que les employés et les professions intermédiaires aspirent plutôt à ne pas être dérangés en dehors des horaires de travail collectifs. L'appétence pour la liberté est marquée chez les travailleurs indépendants, qui sont 81 % à être prêts à quitter leur emploi pour plus de liberté.

Les cadres plébiscitent particulièrement le télétravail et l'annualisation du temps de travail ; ils n'apprécient pas les horaires atypiques et les horaires individualisés. Les travailleurs indépendants apprécient particulièrement les horaires atypiques. Du côté des employés, ceux qui l'ont expérimentée ne semblent pas apprécier l'annualisation du temps de travail. Il ne semble pas y avoir de différences de regard selon les catégories professionnelles vis-à-vis de la semaine de 4 jours avec ou sans réduction du temps de travail ainsi que du forfait jour.

(Cadres N = 5 429 soit 53 % de l'échantillon ; Employés N = 2 622, soit 26 % de l'échantillon ; Ouvriers = 171, soit 2 % de l'échantillon ; Professions intermédiaires N = 1 598 soit 16 % de l'échantillon ; Travailleurs indépendants N = 235, soit 2 % de l'échantillon.)

## 8

## Bibliographie

- Agefip, Le télétravail des personnes en situation de handicap, 2021.
- ANACT, « Sinistralité au travail en France, une évolution différenciée entre les femmes et les hommes entre 2001 et 2019 », mars 2022.
- Babet Damien, « Un travailleur indépendant sur cinq dépend économiquement d'une autre entité », Insee Première n° 1748, avril 2019.
- Beque Marilyne, Conditions de travail : une autonomie en recul mais une ambiance de travail moins tendue, Enquête conditions de travail et risques psychosociaux 2016.
- Blanc Marie-Andrée et Coton Pascale (rapporteuses), Vers un service public d'accueil de la petite enfance, avis et rapport du CESE n° 2022-04, mars 2022.
- Catherine Bloch-London, « Les normes de temps de travail à l'épreuve des négociations : le cas des lois Aubry de réduction de la durée du travail », Travail et Emploi n° 83, juillet 2000.
- Briad Karine, Raisons et fréquence du temps partiel : de fortes disparités entre femmes et hommes selon la prédominance sexuée des métiers, Travail et Emploi n° 161, 2020.
- Castéra Dominique et Gougain Nicolas (rapporteurs), Les jeunes et l'avenir du travail, avis et rapport du CESE n° 2019-09, mars 2019.
- Chay Michèle et Laurent Clévenot (rapporteur.e.s), Travail, emploi, mobilités, avis et rapport du CESE n° 2019-27, novembre 2019.
- Cheneau Anaïs, Effets du temps partiel sur la conciliation des temps sociaux des aidants, Économie et prévision n° 216, 2019/2.
- CGSCOP, Rapport d'activité, 2023.
- CNIL, Les questions-réponses de la CNIL sur le télétravail, novembre 2020.
- Cour des comptes, Bilan du télétravail dans la fonction publique, 22 novembre 2022.
- Criscuolo Chiara, Gal Peter, Leidecker Timo, Losma Francesco et Nicoletti Giuseppe, « Les liens entre télétravail et productivité pendant et après la pandémie de Covid-19 », Économie et Statistique n° 539, 2023.
- DARES, Les heures supplémentaires, 29 janvier 2024.
- DARES, « Quels salariés exercent en open space ? », Dares Analyses n° 66, décembre 2023.
- DARES, La durée individuelle du travail, 28 septembre 2023.
- DARES, Le temps partiel, 12 juillet 2023.
- DARES, Le travail en horaires atypiques en 2021, 27 octobre 2022.
- DARES, « Télétravail durant la crise sanitaire. Quelles pratiques en janvier 2021, Quels impacts sur le travail et la santé ? », DARES Analyses, n° 9, 10 février 2022.
- DARES, Focus, « Quelle contrepartie salariale pour le travail le soir, la nuit ou le week-end ? », n° 28, mai 2023.
- DARES, Conciliation difficile entre vie familiale et vie professionnelle. Quels sont les salariés les plus concernés ?, DARES analyses n 45, 2019.
- DARES, Évaluation des expositions professionnelles : un levier pour la prévention. 2018.

DARES, « Les congés payés et jours de RTT : quel lien avec l'organisation du travail », Dares Analyses n° 54, août 2017.

DARES, Enquête SUMER 2017.

DARES, « Les pluriactifs quels sont leurs profils et leurs durées de travail ? », n° 060, octobre 2016.

DARES, « Les salariés au forfait annuel en jours : une durée du travail et une rémunération plus importante », DARES Analyses n° 48, juillet 2015.

DARES, « Les horaires de travail sont moins réguliers et plus diversifiés », Premières Synthèses, 28 août 1993.

DARES, Le travail du dimanche, 4 octobre 2023.

DARES, Enquête ACEMO Covid, réalisée entre mars 2020 et mars 2021.

Délégation aux affaires européennes et internationales (DAEI), Trajectoires professionnelles des femmes en Allemagne : persistance de fortes inégalités, Dossier n° 1, janvier 2024.

Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), Premiers jours de l'enfant : un temps de plus en plus sanctuarisé par les pères via le congé de paternité, Études et Résultats, n° 1275, 20 juillet 2023.

Eurofound, The rise in telework : impact on working conditions and regulation. Research report, 2022.

Eurostat, Enquête Labour Force Survey (LFS)

Fédération nationale des centres en formation des droits des femmes et des familles (CIDFF)

France Assos Santé, Travailleurs malades, en situation de handicaps aidants : des parcours professionnels semés d'embûches, 2024 (à paraître)

Gondard Lalanne Cécile et Élisabeth Tomé Gertheinrichs, Le travail en question, résolution du CESE n° 2023-18, juin 2023.

HCFEA, Panorama des familles

d'aujourd'hui, rapport, 28 septembre 2021.

Haut-commissariat au plan (HCP), La grande transformation du travail : crise de la reconnaissance et du sens du travail, octobre 2023.

IGF, IGA, IGAS, Projet de création d'un compte épargne temps universel, Fiches techniques 1 et 2, Évolution historique ; État des lieux, décembre 2022.

IGAS, rapport avril 2019 - Mission d'évaluation du congé parental d'éducation et de la Prépare

IPSOS, enquête Global Advisor dans 30 pays, mars 2022.

INSEE, Emploi, chômage, revenus du travail, Insee Références édition 2021.

INSEE Références - édition 2023 - Fiche 4.2 Temps partiel

INSEE Enquête emploi du temps 2010

Lambert Anne, Laetitia Langlois, Horaires atypiques de travail : les femmes peu qualifiées de plus en plus exposées, Population et Sociétés, n° 599, avril 2022, étude INED 2022.

Lenancker Patrick (rapporteur), Les groupements d'employeurs, avis et rapport du CESE n° 2028-27, novembre 2018.

Claire Létroublon et Sandra Zilloniz, Comparaisons européennes des durées du travail : illustrations pour huit pays, DARES, Document d'études n° 220, juin 2018.

Mariani Sébastien (rapporteur), Quelles solutions pour des mobilités durables et inclusives en zones peu denses ?, avis et rapport du CESE n° 2023-20, juillet 2023.

Marie-Claire Martel et Jean-François Naton (rapporteurs), Engagement bénévole, cohésion sociale et citoyenneté, avis et rapport du CESE, juin 2022.

Milewski Françoise, Le travail à temps partiel, étude du CESE n° 2013-27, décembre 2013.

Ministère du Travail, Bilan annuel de la négociation collective en 2022, Direction générale du du travail (DGT), 2023.

Morel Franck, Durée et aménagement du temps de travail, Revue fiduciaire 2021.

Observatoire des territoires, Durée moyenne d'un déplacement domicile-travail en 2020.

Observatoire de l'égalité F/H

People at work 2022 - Etude Workforce View

Presse Sciences-Po 2023, pp. 532, 376, 391.

Sarah Proust, « Travailler autrement ? Comment la pandémie a changé les organisations du travail en Europe », Fondation Jean Jaurès, 2023.

Rapport Autonomy, 4DayWeek, Day Week Global, The results are in The UK's four-day week pilot, February 2023.

Rexecode, La durée effective du travail en France et en Europe en 2022, Document de travail n° 88, décembre 2023.

Ruchenstain Pierre-Olivier (rapporteur), Métiers en tension, avis et rapport du CESE n° 2022-01, janvier 2022.

Tanneau Lucie, Six français sur dix favorable à la semaine de quatre jours, Info Social RH, 5 mai 2022.

UNAF, enquête sur La santé des parents solos, 2021.

Vénicel Marc, « Forfaits jours : suivi de la charge de travail », Cour de cassation (SOC), 2 mars 2022, n° 2115114 et n° 2020-572 (publié au Bulletin)

Waquet Philippe, « En marge de la loi Aubry : travail effectif et vie personnelle du salarié », Droit social, 1998.

#### Articles

Le Monde, « L'essor du travail indépendant en entreprise bouscule le management », 26 avril 2023.

## 9

## Table des sigles

AE	Auto-entrepreneur
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANI	Accord national interprofessionnel
AOM	Autorité organisatrice de mobilité
APEC	Association pour l'emploi des cadres
AVIP	A vocation d'insertion professionnelle
CAE	Coopérative d'activité et d'emploi
CAF	Caisse d'allocations familiales
CDAPH	Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées
CDD	Contrat à durée déterminée
CDDT	Contrat à durée déterminée "Tremplin"
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEC	Compte d'engagement citoyen
CES	Confédération européenne des syndicats
CESE	Conseil économique, social et environnemental
CET	Compte épargne temps
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CJUE	Cour de justice de l'Union européenne
CMG	Complément du choix du mode de garde
CMG	Complément de libre choix de mode de garde
CNCPH	Conseil national consultatif des personnes handicapées
CPAM	Caisse primaire d'assurance maladie
CPF	Compte personnel de formation
CREDOC	Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie
CSE	Comité social et économique
CSP	Catégorie socio-professionnelle
CTE	Commission Travail et Emploi
CT-RPS	Conditions de travail et risques psycho-sociaux
CTS	Conseil territorial de santé
DARES	Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques
DGT	Direction générale du travail
DRESS	Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques
EATT	Entreprise adaptée de travail temporaire
EBE	Entreprise à but d'emploi

EDEC	Engagement de développement de l'emploi et des compétences
ESAT	Etablissement et service d'accompagnement d'aide par le travail
ESMS	Etablissement ou service social ou médico-social
EUROFOUND	Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
FEP	Fédération des entreprises de propreté
GE	Groupement d'employeurs
GES	Gaz à effet de serre
IGA	Inspection générale de l'administration
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
IGF	Inspection générale des finances
IGPN	Inspection générale de la police nationale
INRS	Institut national de recherche et de sécurité
INSEE	Institut national de la statistique des études économiques
IRP	Instance représentative du personnel
JRTT	Jour de réduction du temps de travail
MDPH	Maison départementale de personnes handicapées
MSA	Mutualité sociale agricole
NAO	Négociation annuelle obligatoire
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFCE	Observatoire français des conjonctures économiques
PDP	Prévention de la désinsertion professionnelle
QVCT	Qualité de vie et des conditions de travail
RH	Ressources humaines
RQTH	Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RTT	Réduction du temps de travail
SCIC	Société coopérative d'intérêt collectif
SCOP	Société coopérative et participative
SMIC	Salaire minimum interprofessionnel de croissance
SPST	Service de prévention et de santé au travail
TI	Travailleur indépendant
TIC	Technologie de l'information et de la communication
UCANSS	Union des caisses nationales de sécurité sociale
UE	Union européenne
URSSAF	Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VM	Versement mobilité









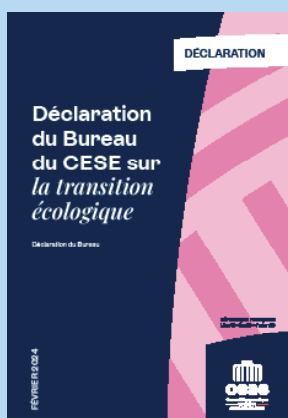








# Dernières publications du Conseil économique, social et environnemental



Retrouvez l'intégralité des travaux du CESE sur le site

# ecese.fr

## Retrouvez le CESE sur les réseaux sociaux



Imprimé par la Direction de l'information légale et administrative, 26, rue Desaix, Paris 15<sup>e</sup>, d'après les documents fournis par le Conseil économique, social et environnemental • N° 411240002-000324 - Dépôt légal : avril 2024 • Crédit photo : Dicom

# lecese.fr

9, place d'Iéna  
75 775 Paris Cedex 16  
01 44 43 60 00



**PREMIÈRE  
MINISTRE** Direction de l'information  
légale et administrative

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



*Les éditions des*  
**Journaux officiels**

N° 41124-0006

ISSN 0767-4538 ISBN 978-2-11-167409-7



9 782111 674097