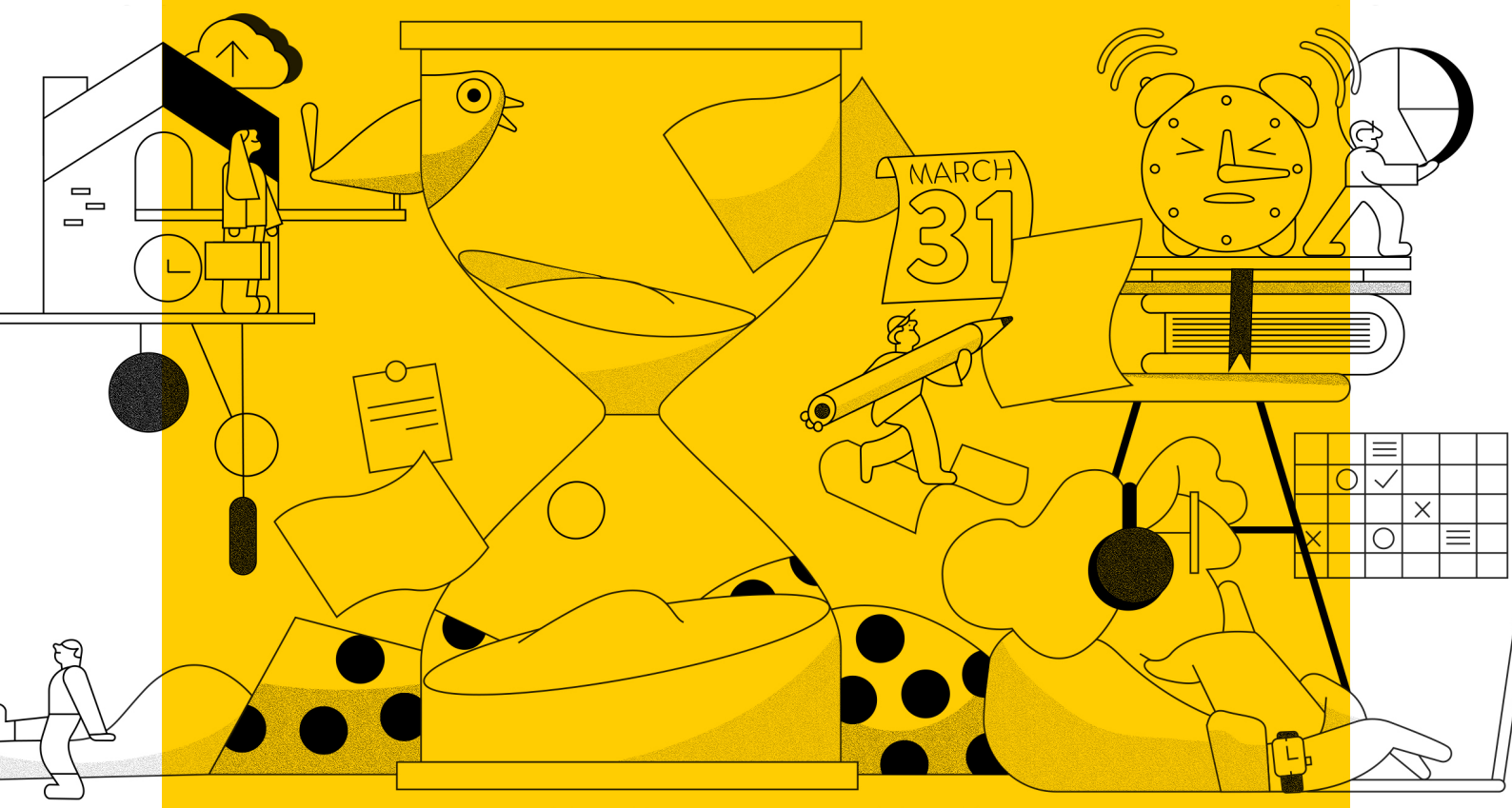
Observatoire des Rythmes de Travail 2021



Welcome to the Jungle

Sommaire

5 **1. Introduction**

7 **2. Le bien-être au travail : quels sont les critères qui comptent ?**

8 2.1. La rémunération prime sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle

11 2.2. Les Français·e·s moins séduit·e·s par les entreprises aux horaires flexibles qu'en 2020

15 2.3. Télétravail : les salarié·e·s satisfait·e·s de l'autonomie, mais pointent le risque d'isolement

18 *« Le sentiment d'impuissance est un facteur de stress important que les managers ne doivent pas sous-estimer »,* Lavinia Ionita, médecin et CEO d'Akesio.

22 **3. Rythmes de travail en France : l'état des lieux**

23 3.1. La cadence de travail est globalement satisfaisante mais ne cesse de s'accélérer

27 3.2. Le sous-effectif, nouvel obstacle à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle

30 3.3. Évolution des rythmes de travail : les cadres et les jeunes plus pessimistes qu'en 2020

33 *« Ce que les entreprises feront vivre demain en présentiel à leurs collaborateurs·trices n'aura plus rien à voir avec ce qu'elles leur faisaient vivre dans les bureaux traditionnels d'hier »,* Michel Barabel, directeur de l'Executive Master RH de Sciences Po Paris.

37 **4. Quelles mesures prendre pour améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ?**

38 4.1. Le travail à distance : premier dispositif de flexibilisation du temps de travail en France

41 4.2. La semaine de 4 jours et la journée de 5 heures sont-elles davantage mises en place ?

46 4.3. Comment les salarié·e·s perçoivent-ils ces dispositifs ?

49 **5. L'impact et les conséquences de ces mesures pour l'avenir**

50 5.1. Les salarié·e·s sont optimistes quant à la flexibilisation des rythmes de travail à l'avenir…

53 5.2. Ils/elles sont partagé·e·s en ce qui concerne les impacts durables de la crise sanitaire

55 *« Cette transformation du travail va avoir une forte incidence sur l'évolution des mobilités. »* Bruno Marzloff, sociologue, fondateur du cabinet de prospective Chronos et président de la Fabrique des Mobilités

60 **VI - Conclusion**

Ce que vous trouverez dans cette étude :

Les rythmes flexibles séduisent moins en 2021 qu'en 2020 : **56% des salarié·e·s veulent travailler dans une entreprise dans laquelle les rythmes de travail sont flexibles contre 60% en 2020.**

Le bien-être au travail : quels sont les critères qui comptent ?
Page 7

Le télétravail a un impact positif sur le sentiment d'autonomie des salarié·e·s (61%) mais développe un sentiment d'isolement (26%). Le télétravail complet a plus d'effets négatifs que le télétravail partiel sur le sentiment d'isolement (47%, +7 points), les relations avec collègues (45%, +15 points), le sentiment d'appartenance (30%, +12 points) et les relations avec la hiérarchie (24%, +10 points).

Le bien-être au travail : quels sont les critères qui comptent ?
Page 7

Plus de salarié·e·s considèrent que leur rythme de travail est compatible avec leur bien-être au travail en 2021 (66%) par rapport à 2020 (64%). Mais, ils/elles sont plus nombreux·euses en 2021 (50%) qu'en 2020 (47%) à déclarer qu'ils/elles n'ont pas le temps d'apprendre des choses nouvelles et intéressantes.

Rythmes de travail en France : l'état des lieux
Page 22

« Ce que les entreprises feront vivre demain en présentiel à leurs collaborateurs·trices, n'aura plus rien à voir avec ce qu'elles leur faisaient vivre dans les bureaux traditionnels d'hier. »

Michel Barabel, Directeur de l'Executive Master RH de Sciences Po Paris.

Page 33

Par rapport à l'année dernière, les cadres (37%, -8 points) et les jeunes de 18-29 ans (37%, -18 points) **jugent plus négativement l'évolution de leur rythme de travail** au cours des dernières années.

Rythmes de travail en France : l'état des lieux

Page 22

Les salarié·e·s sont beaucoup plus favorables au télétravail partiel (56%, +9 points), au travail à distance occasionnel illimité (52%, +9 points) et au télétravail complet (31%, +6 points) qu'en 2020.

Quelles mesures prendre pour améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ?

Page 37

Par rapport à 2020, plus de salarié·e·s en 2021 pensent que les dispositifs d'aménagement du rythme de travail **seront davantage répandus dans les années à venir dans leur entreprise** (36%, +8 points) et dans le pays (50%, +4 points).

Quelles mesures prendre pour améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ?

Page 22

1. Introduction

L'année 2020 a marqué un tournant majeur dans nos modes d'organisation du travail. La crise sanitaire du Covid-19 a accéléré des tendances et pratiques préexistantes, notamment en matière de rythmes de travail, transformant à jamais le monde de l'entreprise et l'emploi salarial.

La plus grande transformation cette année a sans conteste été la généralisation du télétravail, une pratique jusque-là relativement peu répandue en France. Selon une définition large du télétravail, on comptait environ 1,8 million de télétravailleurs·euses en 2017, soit 7 % des salarié·e·s. Le confinement a fait exploser ce chiffre : un quart des salarié·e·s était considéré en télétravail à la fin mars 2020.

Une accélération brutale de cette pratique qui a forcé les entreprises à se réorganiser en un temps record et à déployer des outils digitaux pour faciliter le travail à distance (Zoom, Teams…). De leur côté, les collaborateurs·trices ont également dû s'adapter au travail à distance imposé, avec des difficultés parfois à déconnecter ou à séparer vie professionnelle et vie privée.

« Le basculement en télétravail a été un changement très important et soudain. C'est comme si on avait vécu en un an ce qui aurait normalement dû se passer en quatre ou cinq ans. Les entreprises comme les collaborateurs·trices n'ont pas eu le temps de se préparer, de trouver les bons outils, de mettre en place les bonnes pratiques… Même si on n'a pas encore tout solutionné, je pense que personne ne se dit aujourd'hui que le télétravail n'est pas une bonne chose. »

Jérémy Clédat,
CEO de Welcome to the Jungle

Notre objectif est de dresser un état des lieux des rythmes de travail en France et de comprendre la façon dont les salarié·e·s les perçoivent. Depuis la première édition de l'Observatoire, réalisée en janvier 2020, avant la crise sanitaire, nous constatons que les rythmes de travail des salarié·e·s ont évolué, notamment du fait de la pandémie, tout comme la façon d'appréhender les dispositifs d'aménagement du temps de travail : télétravail, semaine de 4 jours, journée de 5 heures, horaires flexibles, congés illimités, congés sabbatiques… Si certains dispositifs d'assouplissement du temps de travail, comme le télétravail partiel, sont de plus en plus répandus et mieux acceptés, d'autres stagnent voire reculent, comme la journée de 5 heures ou les congés illimités. Mais même si des freins subsistent côté salarié·e·s et côté entreprises, **la flexibilisation croissante des rythmes de travail est une tendance qui s'installe durablement dans le temps et qui semble désormais irréversible.**

Notre ambition est de reconduire cette étude chaque année, afin de suivre de près l'évolution des rythmes de travail et permettre aux dirigeant·e·s et managers RH de mieux se préparer aux attentes des talents de demain.

2. Le bien-être au travail : quels sont les critères qui comptent ?

Si les entreprises se sont efforcées, ces dernières années, de déployer toutes sortes de dispositifs pour améliorer le bien-être au travail, certains plus gadgets que d'autres, notre Observatoire 2020 a démontré que l'épanouissement des collaborateurs·trices était en réalité davantage lié à un **bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.** Mais ce constat date d'avant mars 2020 et le début de l'épidémie du Covid-19. Depuis, les choses ont bien changé... La crise sanitaire et économique a réveillé le désir de **retrouver du sens dans son travail,** ainsi que la nécessité de se maintenir en poste pour faire face aux aléas futurs. Ainsi, alors que le télétravail avait longtemps été idéalisé, les collaborateurs·trices – dont beaucoup ont basculé en télétravail lors des confinements – ont davantage pris conscience de ses effets pervers. Invasion du travail dans la sphère privée, isolement, perte de liens sociaux… Autant d'inconvénients qui ont poussé les salarié·e·s à remettre en question les rythmes flexibles comme une pratique favorisant le bien-être au travail.

2.1. Le salaire prime désormais sur l'équilibre vie privée/ vie professionnelle

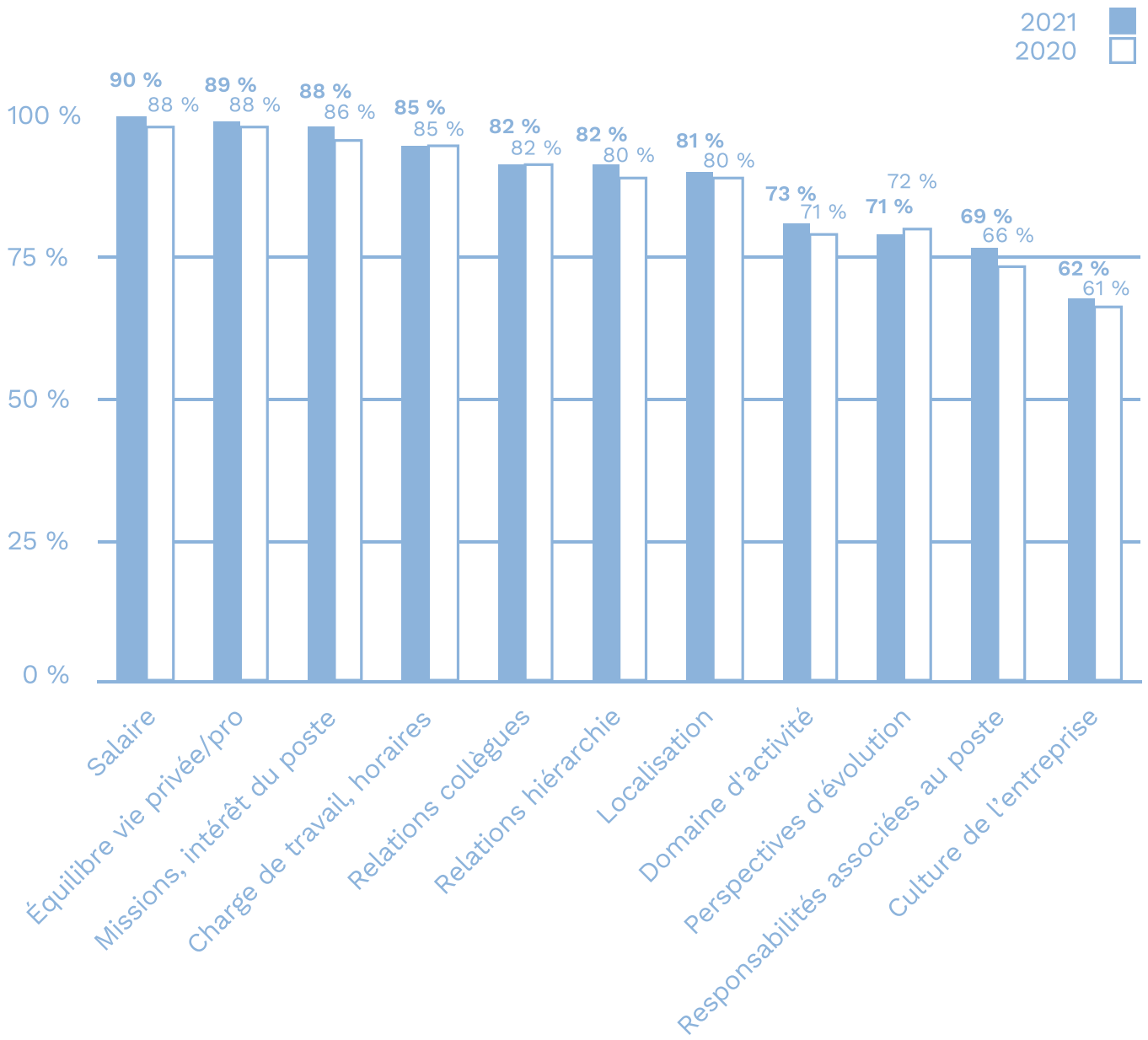
À retenir :

Le salaire (90%) est désormais le critère qui contribue le plus au bien-être au travail.

Le salaire (90%) est le critère de bien-être numéro un, devançant l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle qui, en janvier 2020, était considéré comme tout aussi important que la rémunération. Les salarié·e·s ont donc revu leurs priorités en matière d'épanouissement au travail. Face aux retombées économiques de la crise sanitaire, les salarié·e·s privilégient désormais leur sécurité financière. **Autre nouveauté en 2021 : les salarié·e·s valorisent plus leurs relations avec la hiérarchie (82%, +2 points) et les responsabilités associées à leur poste (69% +3 points) par rapport à 2020,** peut-être pour accroître leurs chances d'obtenir une augmentation et de rester en poste dans un marché du travail de plus en plus tendu où les réductions d'effectifs se multiplient. En effet, d'après le service de statistiques du ministère du Travail (Dares), le nombre de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) a presque doublé depuis un an.

Par ailleurs, on constate que les salarié·e·s accordent une plus grande importance en 2021 aux critères qui donnent du sens à leur travail. Les missions et l'intérêt du poste ont plus d'incidence sur le bien-être des collaborateurs·trices (88%, +2 points) qu'en 2020. Ces facteurs sont aussi vus comme plus essentiels en 2021 (35%, +3 points) qu'en début d'année. Cela tend à indiquer que l'année 2020 a fortement questionné les salarié·e·s sur le sens qu'ils/elles donnent à leur travail. Preuve de cette quête de sens : selon une enquête réalisée en novembre par Welcome to the Jungle sur l'entretien annuel, 48% des salarié·e·s pensent que leur travail a moins de sens qu'avant la crise.

Quels critères contribuent au bien-être au travail ?



2.2. Les Français·es moins séduit·e·s par les entreprises aux horaires flexibles qu'en 2020

À retenir :

Par rapport à 2020 (60%), moins de salarié·e·s en 2021 veulent travailler dans une entreprise dans laquelle les rythmes de travail sont flexibles (56%).

Pendant longtemps, la flexibilité a été vue comme un levier de la qualité de vie au travail. **Mais aujourd'hui les salarié·e·s sont moins nombreux·euses (56%, -4 points) qu'en 2020, à vouloir travailler dans une entreprise dans laquelle les rythmes de travail sont flexibles.** Allant de pair avec ce constat, une étude Opinionway-Empreinte Humaine publiée en juin 2020, montrait qu'une majorité (53%) de salarié·e·s souhaitait davantage de règles de fonctionnement pour encadrer le travail à domicile. Comme le rappelle Michel Barabel, directeur de l'Executive Master RH de Sciences Po Paris : *« Dans un monde où tout est volatile, où tout ce que dit un homme politique le lundi est contredit le mardi, où les mesures sanitaires changent tous les mois, où la stratégie de l'entreprise peut être remise en cause à tout moment… Il est normal que les salarié·e·s aient un besoin plus fort de repères (points invariants). »*

Une tendance qui semble concerner en premier lieu les parents-salarié·e·s, et plus particulièrement les femmes. Notre étude montre en effet que les sondé·e·s âgé·e·s de 35 ans et plus (53%, -6 points) – surtout la catégorie 40-49 ans (53%, -13 points) – et les femmes (57%, -6 points) sont nettement moins favorables aux rythmes de travail flexibles qu'en 2020. Le télétravail imposé lors du premier confinement a impacté plus durement les salarié·e·s avec enfants, qui ont eu du mal à concilier vie professionnelle et garde d'enfants. Indubitablement, l'expérience du premier confinement a révélé de profondes inégalités au sein des foyers. Selon une étude réalisée en mai 2020 par l'INED, en partenariat avec le consortium Coconel, les conditions d'exercice du télétravail pendant le confinement ont été très différentes pour les femmes et les hommes. Cette étude a montré que les femmes sont plus souvent entourées d'enfants (48% des femmes en travail à distance vivaient avec un ou plusieurs enfants au moment du confinement, contre 37% des hommes) et qu'elles disposent moins souvent d'une pièce à elles. Parmi les femmes qui ont travaillé à distance pendant le confinement, 42% devaient le faire dans une pièce partagée, contre 26% des hommes. Toujours selon l'Ined, chez les cadres, cet écart se creuse :

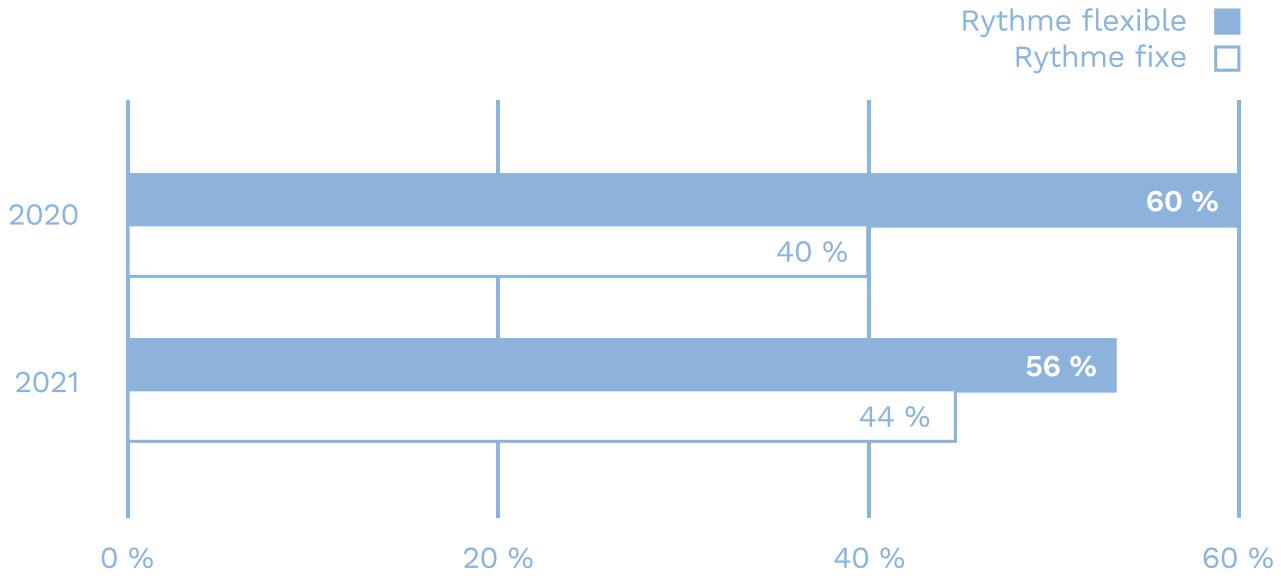
29% des femmes disposaient d'une pièce spécifiquement consacrée au travail, contre 47% des hommes. *« Les femmes sont les grandes perdantes du confinement, tant sur le marché du travail que dans la sphère domestique, après cinquante ans d'avancées »,* a résumé Anne Lambert, responsable de l'unité de recherche Logement, inégalités spatiales et trajectoires, à l'Ined dans un article pour Le Monde.

Au niveau des catégories socioprofessionnelles (CSP), **le plus fort rejet des horaires flexibles est exprimé par les professions intermédiaires (60%, -7 points) et les ouvriers·ères (43%, -6 points).** Cela peut traduire un plus grand sens de la réalité de ces CSP à la suite des confinements ; c'est-à-dire qu'ils/elles ont davantage pris conscience que leur profession d'ouvrier·ère, d'infirmier·ère ou encore d'enseignant·e s'accommodent mal des horaires plus souples. **Du côté des cadres (74%, -2 points) et des employé·e·s (56%, -1 point), même si on enregistre un léger recul par rapport à 2020, ces CSP sont toujours majoritairement en faveur des horaires flexibles, qui sont souvent compatibles avec leur statut.**

Contrairement aux autres domaines d'activité, où les chiffres n'ont presque pas bougé depuis un an, on note un **fort engouement pour les rythmes de travail flexibles dans le secteur de l'agriculture (67%, +8 points) et surtout de la construction (71% +16 points).** De nombreux·euses salarié·e·s dans ces domaines d'activité sont saisonniers ou intérimaires, et ont donc l'habitude d'avoir des horaires fluctuants (travailler le soir, le week-end…). L'expérience du confinement a sans doute confirmé leur capacité à s'organiser en fonction des contraintes de la crise.

Enfin, on pourrait penser que les salarié·e·s des grandes villes, soumis·e·s à des temps de transport importants, sont plus demandeurs·euses qu'avant d'horaires flexibles, surtout en temps de crise ou prendre les transports en commun bondés représente un risque sanitaire. Ce n'est pas le cas. En réalité, **les salarié·e·s résidant dans des agglomérations de plus de 100 000 habitants (48%, -3 points) ou en région parisienne (59%, -8 points) sont moins en faveur des horaires flexibles qu'il y a un an et, au contraire, plus partisanes d'horaires fixes.** *« Le temps que les salarié·e·s en télétravail gagnent en transport ils/elles le réinvestissent souvent en temps de travail ; ils/elles travaillent donc en fait plus et font des heures supplémentaires. Si on ajoute à cela l'usure des outils collaboratifs qui poussent à la micro-tâche, les réunions qui s'enchaînent, la disparition des moments de pause… On peut comprendre qu'ils/elles aspirent à retrouver un cadre plus structuré, quitte à revenir aux horaires fixes de bureau »,* estime Michel Barabel.

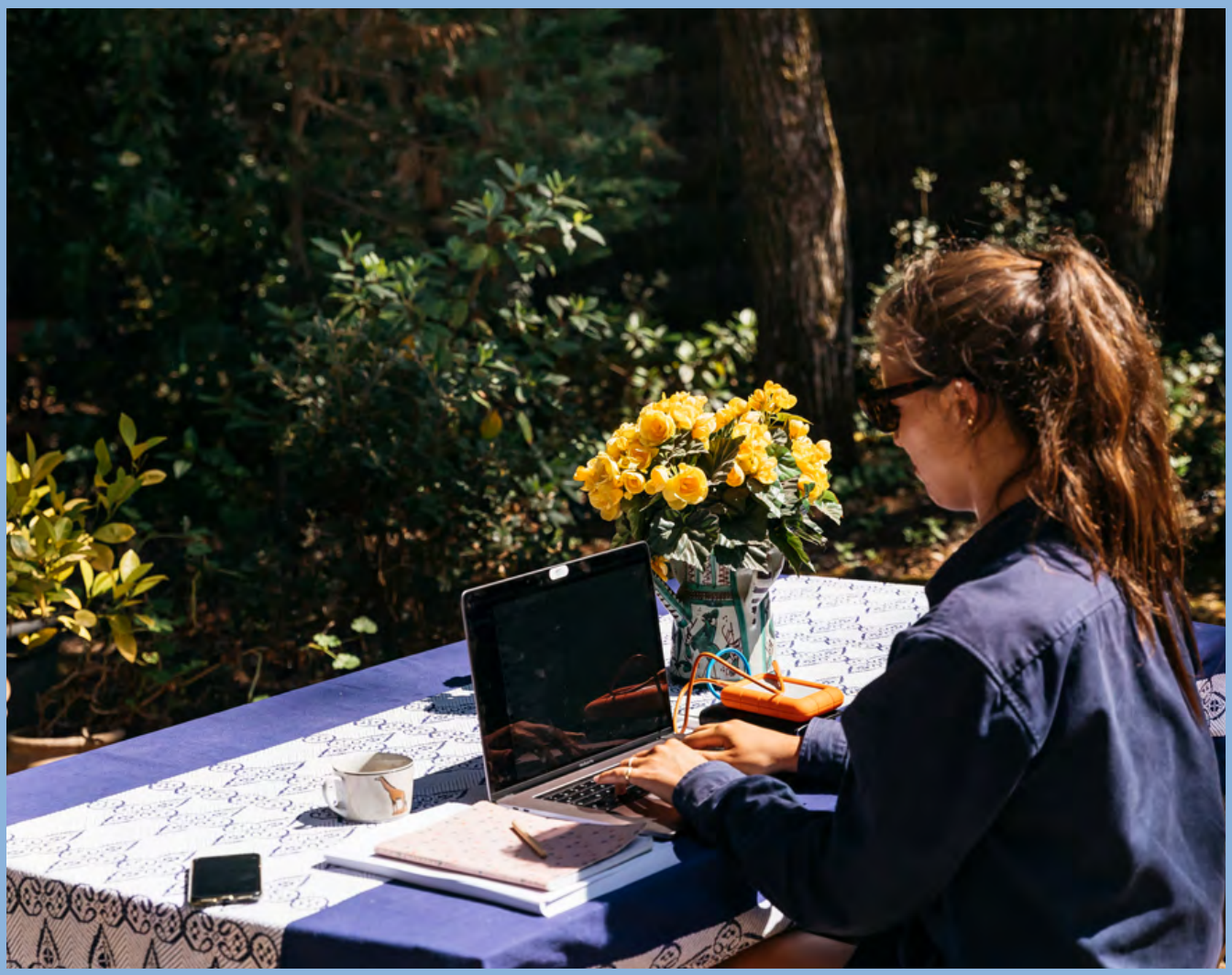
Quels rythmes de travail les salarié.e.s plébiscitent-ils/elles ?



LES CADRES ONT GAGNÉ EN ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE / VIE PERSONNELLE EN 2020.

Les cadres (31%) ont le plus l'impression que leur équilibre s'est amélioré depuis mars 2020. C'est la catégorie de population la plus nombreuse à avoir recours en janvier 2021 au télétravail partiel (29%) ou au télétravail complet (38%) – donc on peut supposer qu'ils/elles disposent le plus de souplesse pour gérer leur vie professionnelle et leur vie personnelle. En outre, depuis mars 2020, les entreprises ont eu le temps de tirer les leçons du premier confinement et d'améliorer leurs pratiques RH et managériales. Par exemple, selon une enquête réalisée par Bodet Software et L'Usine Nouvelle en juin 2020, 72% des dirigeant·e·s et managers font davantage confiance au potentiel du télétravail.

2.3. Télétravail : les salarié·e·s apprécient l'autonomie mais déplorent l'isolement



À retenir :

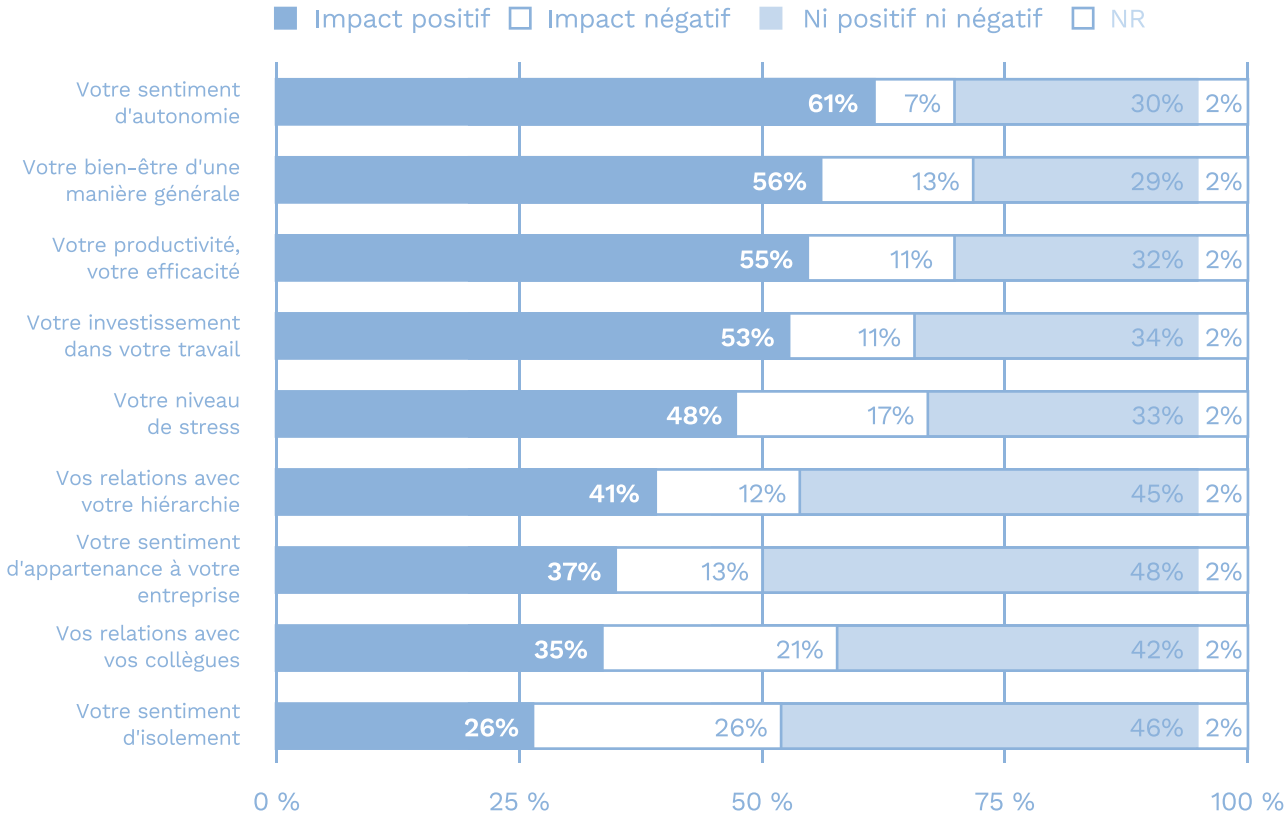
Le télétravail a un effet positif sur le sentiment d'autonomie (61%) mais des conséquences négatives sur le sentiment d'isolement (26%). Le télétravail complet a plus d'impact négatif que le télétravail partiel sur le sentiment d'isolement (47%, +7 points), les relations avec collègues (45%, +15 points), le sentiment d'appartenance (30%, +12 points) et les relations avec la hiérarchie (24%, +10 points).

Parmi ceux/celles qui l'ont expérimenté, une majorité considère que le télétravail a un **effet positif sur le sentiment d'autonomie (61%), le bien-être (56%), la productivité et l'efficacité (55%) ainsi que sur l'investissement (53%) et le niveau de stress (48%).** Travailler à distance, de manière autonome, serait donc synonyme d'une bonne qualité de vie au travail. Mais tout n'est pas rose pour autant. Les aspects négatifs du télétravail se ressentent au niveau des relations avec les collègues (21%) et du sentiment d'isolement (26%). **La dimension sociale est donc l'un des principaux points noirs.**

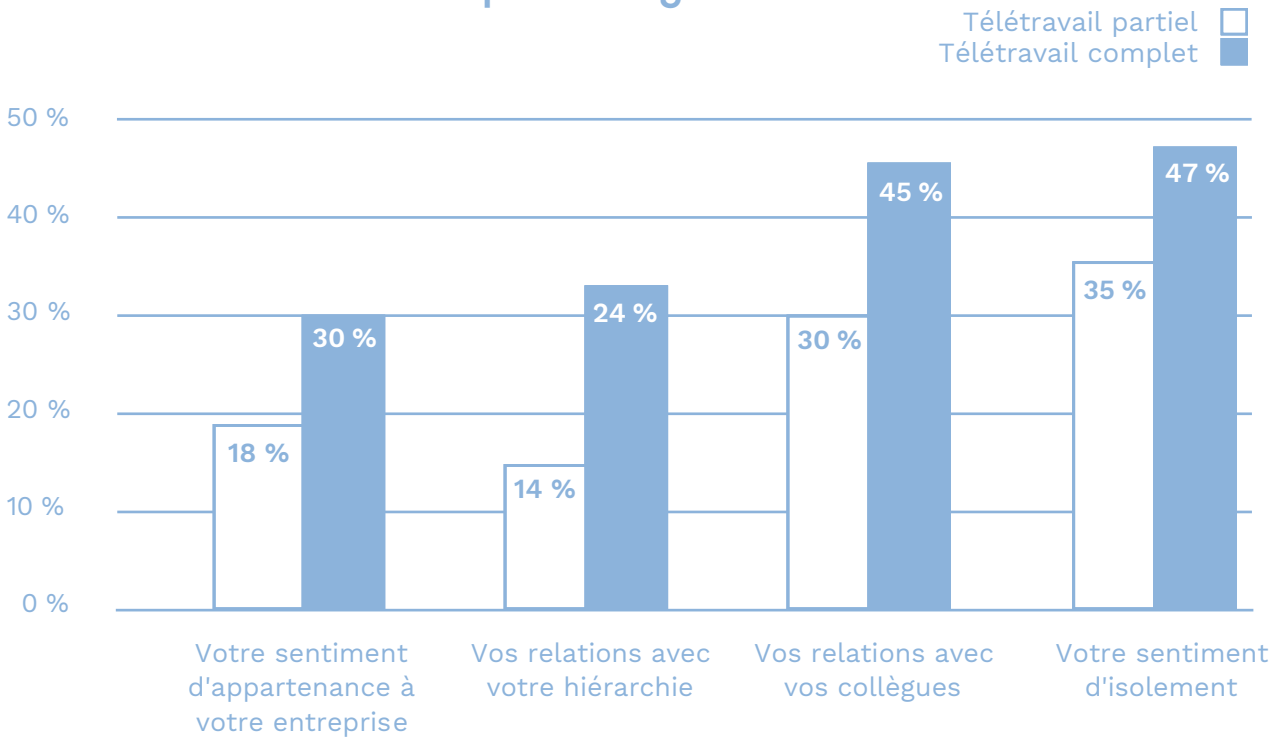
Télétravail partiel ou complet, même combat ? Pas tout à fait. **On constate un engouement croissant pour le télétravail partiel et décroissant pour le *full remote*, par rapport à janvier 2020.** Les effets positifs du télétravail sont effectivement davantage éprouvés lorsqu'il est partiel, au niveau de la flexibilité horaire (71%), du sentiment d'autonomie (70%), du bien-être (62%), de la productivité (59%) et du stress (56%). **Le télétravail est plébiscité surtout lorsqu'il se limite à quelques jours par semaine.**

Inversement, le télétravail à 100% décuple les inconvénients du travail à distance, impactant surtout le sentiment d'isolement (47%), les relations entre collègues (45%), le sentiment d'appartenance (30%) et les relations avec la hiérarchie (24%). Cela confirme les conclusions du 7è Baromètre de Paris Workplace, *« Après la crise, où allons-nous travailler ? »* Le télétravail à temps plein est durement ressenti par les employé·e·s. L'étude révèle que les salarié·e·s étaient plus nombreux·euses en septembre 2020 (55%, +13 points) qu'en mars 2019, à déclarer que la vie sociale avec leurs collègues était la première raison d'aller au bureau. Un constat qui souligne le rôle social du lieu de travail.

Sur la base de votre expérience, quels sont les impacts du télétravail sur...



Le télétravail a un impact négatif sur...



INTERVIEW

« Le sentiment d'impuissance est un facteur de stress important que les managers ne doivent pas sous-estimer »

Lavinia Ionita,
médecin et CEO d'Akesio

WTTJ : DANS QUELLE MESURE LE RYTHME DE TRAVAIL INFLUE-T-IL SUR NOTRE NIVEAU DE STRESS ?

Lavinia Ionita : Les influences sont réciproques : le rythme de travail peut peser sur le niveau de stress et, inversement, le niveau de stress peut impacter notre manière de travailler. Pour éviter de tomber dans un cercle vicieux (mauvais rythme, stress, etc), il est important d'identifier le rythme de travail qui nous convient le plus. Même s'il y a des différences entre individus (certains sont plus efficaces le matin, d'autres le soir), le rythme de travail doit dans l'idéal suivre le rythme veille/sommeil imposé par l'alternance jour/nuit. De nombreuses études sur la chronobiologie montrent que le travail de nuit entraîne une augmentation du taux de cortisol dans le sang, l'hormone du stress, et des risques accrus de maladie (diabète, dépression, cancers…). Notre organisme a besoin de rythmicité ; un bon rythme de travail implique donc des moments de repos, indispensables pour se revitaliser après une journée stressante. Par ailleurs, il est important de comprendre ce qui perturbe nos rythmes au quotidien (ex : un rythme de travail trop intense risque de nous stresser davantage, de perturber notre sommeil etc.).

QUELLES SONT LES PRINCIPALES CAUSES DE STRESS AU TRAVAIL ?

La surcharge de travail est la première cause de stress dans la sphère professionnelle mais elle n'est pas la seule. À l'inverse, un travail ennuyeux et peu stimulant peut aussi être stressant : le/la salarié·e n'a pas l'impression de progresser ou de s'accomplir. Par ailleurs, le sentiment d'impuissance est un facteur de stress important que les managers ne doivent pas sous-estimer, surtout dans le contexte actuel où beaucoup de choses nous échappent (sur le plan social, politique, sanitaire…). Si ce sentiment d'impuissance ou de perte de contrôle persiste, il peut conduire à des émotions négatives et à une augmentation du stress. Ceci va se traduire par une dérégulation des sécrétions de cortisol ; c'est-à-dire par un taux de cortisol trop important au début puis, dans un deuxième temps, par une déficience en cortisol qui peut mener au burnout. Le stress chronique et le dysfonctionnement de l'axe hypothalamo-hypophyso-surrénalien (qui contrôle les réponses au stress) vont avoir des conséquences aussi bien physiques (ex : fatigue extrême, perte de sommeil etc.) que psychologiques. Ainsi, une personne en burnout ou proche du burnout peut être plus craintive, plus méfiante envers les autres, plus déprimée. Aussi, quand la biologie du stress est déréglée un stress chronique, nos capacités de réflexions et de prise de décisions sont amoindries.

QUELS SONT LES PRINCIPAUX SYMPTÔMES DE STRESS ET COMMENT LES DÉTECTER À DISTANCE ?

Un bon manager doit bien connaître son équipe et pour cela, s'appuyer sur son sens de l'observation. Même si c'est plus compliqué en visioconférence, le manager peut remarquer des changements dans le comportement, comme une attitude plus négative que d'habitude. On peut aussi déceler des modifications dans l'apparence physique, comme une prise ou une perte de poids importante et soudaine. Par ailleurs, la manière dont la personne communique peut être révélatrice d'un stress (moins d'interactions avec les collègues, moins de réactivité...). Il faut aussi être attentif dans le cas où le/la collaborateur·trice évoque un mal de dos, un mal de ventre, une tension élevée, des palpitations ou des insomnies. Ces symptômes peuvent être évocateurs d'un stress chronique. Pour aider les managers à cerner le stress de leurs équipes dispersées, il est possible de mettre en place des sondages en ligne. En plus, il est indispensable de former les managers pour qu'ils comprennent les mécanismes du stress, les

manifestations physiques, les bons réflexes… Il ne s'agit pas d'endosser le rôle de médecin ou de psychologue, mais plutôt d'avoir des notions de base. On recommande de faire appel à des intervenants externes pour les former et les aider à encadrer leurs équipes, qui souvent se confient plus librement à des personnes extérieures à l'entreprise.

POURQUOI EST-IL UTILE D'AVOIR RECOURS AUX ANALYSES MÉDICALES POUR PRÉVENIR LE STRESS ?

Nous percevons le stress de manière très différente en fonction de notre personnalité et de notre parcours de vie. Il arrive que des managers/dirigeant·e·s aient tellement l'habitude d'être sous pression en permanence qu'ils/elles ne ressentent plus le stress. Le problème c'est qu'il n'y pas de corrélation entre le stress ressenti et sa réponse biologique. Ainsi, même avec un mental d'acier, si le stress est prolongé ou intense, le corps va sécréter trop de cortisol et la personne atteindra vite un état de burn-out. Les analyses médicales permettent d'éviter d'en arriver là. En mesurant le taux de cortisol dans le sang, on peut voir si la personne se rapproche de la limite dangereuse du burn-out. Tout l'intérêt d'objectiver un stress chronique (ex : en mesurant les hormones du stress etc.), c'est que cela permet de détecter les signes avant-coureurs du burnout, qui peut poser des problèmes de santé divers et variés, parfois graves (i.e. le burnout augmente le risque de dépression et de suicide).

QU'EST-CE QUE LE BON STRESS ? EN QUOI EST-IL DIFFÉRENT DU MAUVAIS ?

Le bon stress vient quand on est engagé, stimulé et passionné par ce que l'on fait. Autrement dit, le stress positif nous booste. Plus on aura l'impression de développer ses compétences, d'apprendre des choses nouvelles et d'être utile dans son métier, plus on ressentira du bon stress. Ses manifestations physiques sont les mêmes que celles du mauvais stress : on peut avoir les pupilles dilatées, les mains moites ou le cœur qui s'emballe comme lorsqu'on est amoureux. La différence avec le mauvais stress, c'est que cela procure un sentiment plaisant et que le corps récupère plus vite. Une fois le stress passé (deadline ou présentation) la physiologie retrouve son état normal et tout rentre dans l'ordre.

3. Rythmes de travail en France : l'état des lieux

Les rythmes de travail des salarié·e·s ont été fortement perturbés en 2020. D'abord, d'un point de vue organisationnel, avec la généralisation du télétravail. Rappelons qu'en novembre 2020, 45% des salarié·e·s du privé étaient en télétravail, dont 23% à temps complet. D'autre part, l'activité a fluctué. Dans certains secteurs, comme la grande distribution ou l'industrie pharmaceutique, les salarié·e·s ont fait face à des pics d'activité, alors que dans d'autres, tels que le tourisme ou la restauration, l'activité a chuté. Selon une étude de la Dares, fin mars, près de 20% des salarié·e·s français·es dépendaient d'une entreprise dont l'activité s'était arrêtée et 30% d'une entreprise dont l'activité avait été réduite de plus de moitié. En conséquence, 8,6 millions de Français·es, soit un tiers des salarié.e.s étaient en activité partielle en avril 2020. À la suite de tous ces chamboulements, **à quoi ressemblent aujourd'hui les rythmes de travail des salarié·e·s ? La cadence s'est-elle globalement ralentie ou accélérée par rapport à janvier 2020·? La surcharge de travail est-elle toujours, comme en janvier 2020, le plus grand obstacle à un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle ?**

3.1. Une cadence de travail globalement satisfaisante mais qui ne cesse de s'accélérer

À retenir :

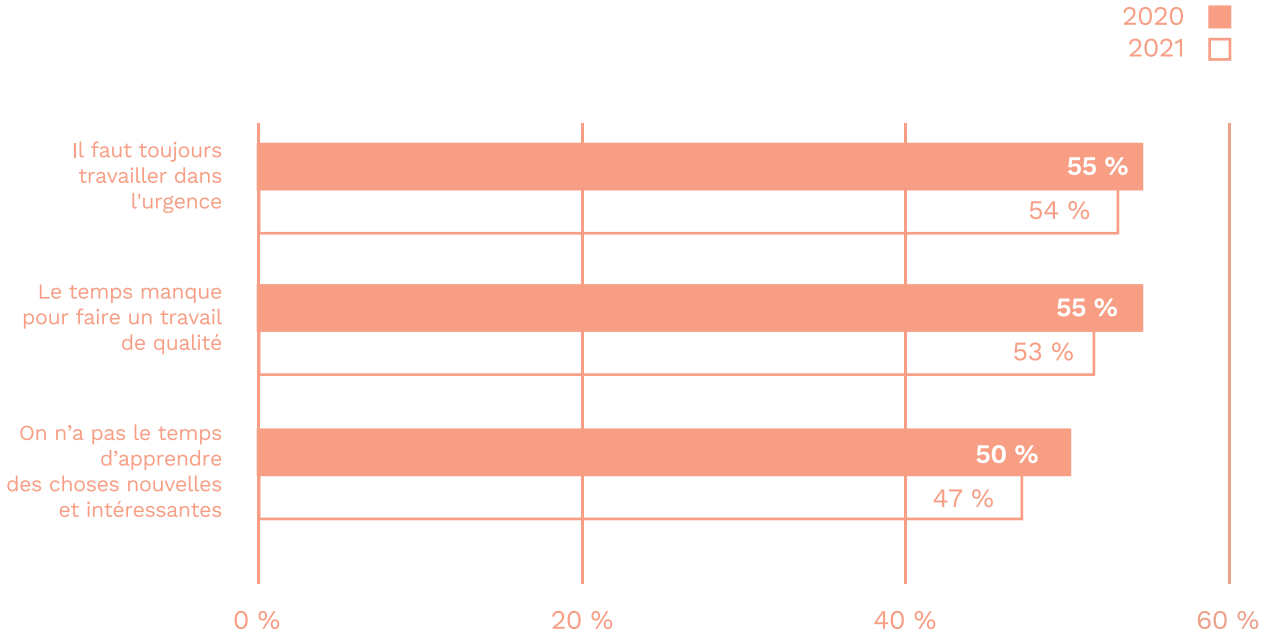
Plus de salarié·e·s considèrent que leur rythme de travail est compatible avec leur bien-être au travail en 2021 (66%) par rapport à 2020 (64%). Aussi, ils/elles sont plus nombreux·euses en 2021 (50%) qu'en 2020 (47%) à déclarer qu'ils/elles n'ont pas le temps d'apprendre des choses nouvelles et intéressantes.

Globalement, les salarié·e·s travaillent moins qu'il y a un an. En janvier 2020, ils/elles ont déclaré travailler 8h22 min par jour, alors qu'en janvier 2021 ils/elles travaillent 8h10 min en moyenne. Par ailleurs, le temps de pause a augmenté de 20 minutes entre 2020 et 2021, passant de 1h23 min à 1h43 min. Les conditions de travail exceptionnelles imposées par la crise sanitaire ont-elles engendré une baisse de la charge de travail ? Pour certains, oui. Les professions intermédiaires (56%, -8 points) et les ouvriers·ères (37%, -11 points) ont le plus exprimé une baisse de leur charge de travail. Cela peut s'expliquer par le fait que de nombreux secteurs d'activité (bâtiment, tourisme, commerce...) ont subi un ralentissement voire un arrêt de leur activité en 2020. Selon une étude de la Dares, les secteurs les plus touchés par des arrêts ou des diminutions d'activité supérieures à 50% sont l'hébergement et la restauration (96%, dont 75% à l'arrêt), la construction (87%, dont 53% à l'arrêt) ou encore le commerce (51%, dont 22% à l'arrêt).

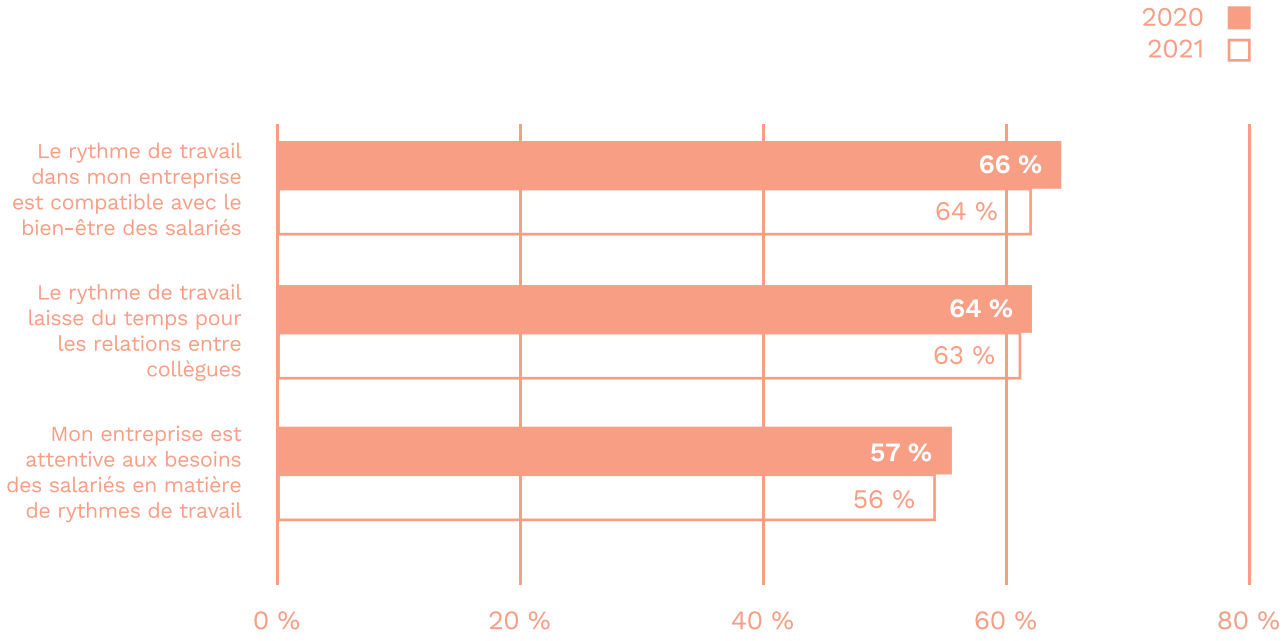
Malgré toutes les difficultés rencontrées au cours de l'année 2020, les salarié·e·s sont toujours globalement satisfait·e·s de leur rythme de travail. **Par rapport à 2020, ils/elles ont même plus l'impression que leur rythme de travail est compatible avec leur bien-être (66%, +2 points).** Il semblerait aussi que les entreprises aient fait preuve de plus de réactivité et de souplesse durant cette période difficile, en prenant soin d'aménager les rythmes de travail de leur salarié·e·s et en leur laissant davantage de temps pour échanger avec leurs collègues. **En effet, en 2021, ils/elles sont plus nombreux·euses qu'en 2020 à trouver que leur rythme de travail leur laisse plus du temps pour leurs relations entre collègues (64%, +1 point) mais aussi que l'entreprise est plus attentive à leurs besoins en matière de rythmes de travail (57%, +1 point).** Cela explique aussi pourquoi les salarié·e·s ont moins travaillé et ont disposé de plus de moments de pause.

Mais des points négatifs subsistent. Ils/elles sont plus nombreux·euses à trouver que leur rythme de travail s'est accéléré depuis 2020. **La surcharge de travail reste la première cause de déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle (48%), surtout parmi les cadres (54%).** En conséquence, un·e salarié·e sur deux (toutes catégories) considère qu'il/elle doit toujours travailler dans l'urgence (+1 point par rapport à 2020), que le temps manque pour faire un travail de qualité (+2 points) et qu'il/elle n'a pas le temps d'apprendre des choses nouvelles et intéressantes (+ 3 points).

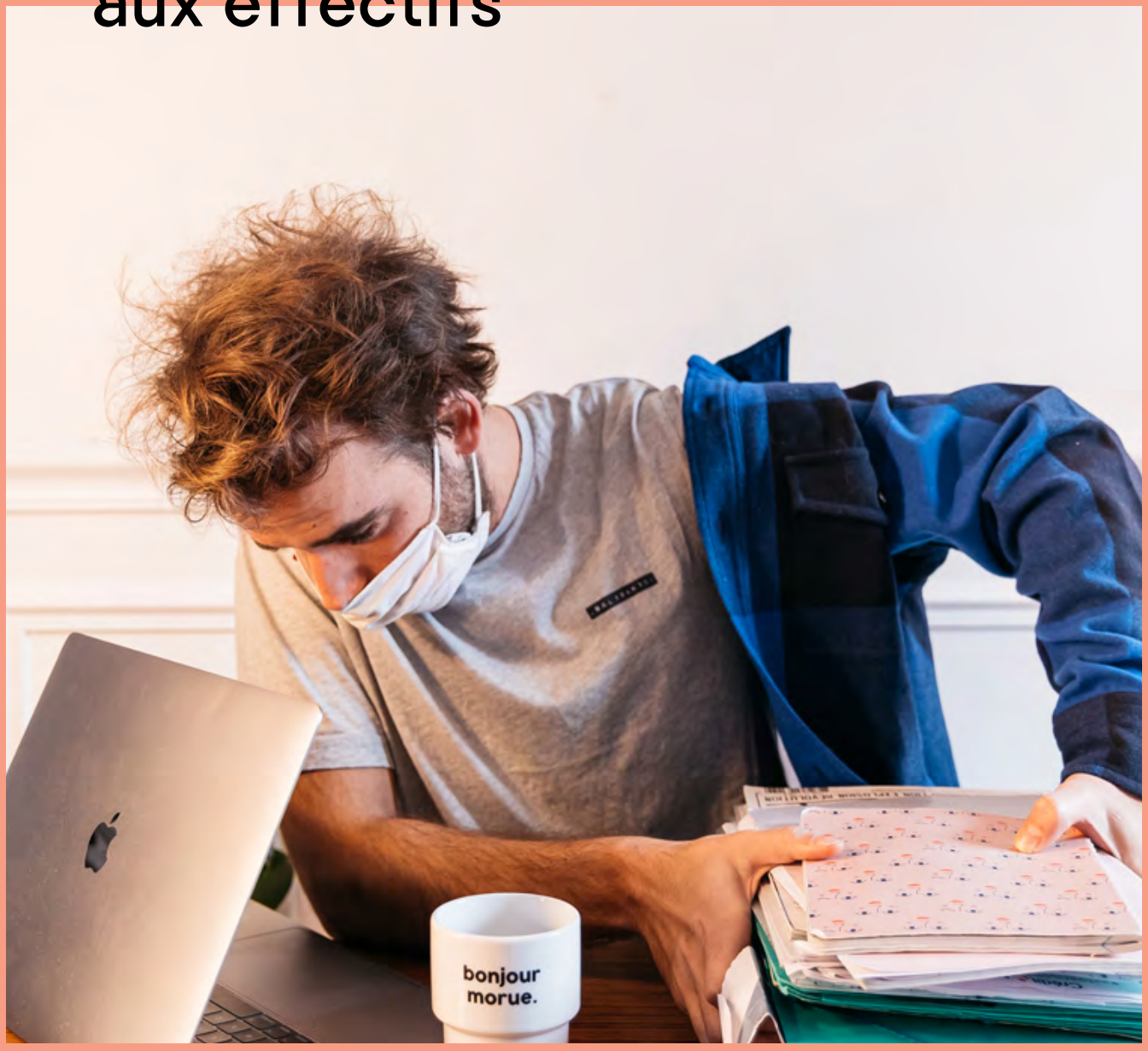
Perception négative du rythme de travail dans une entreprise



Perception positive du rythme de travail dans une entreprise



3.2. Des conditions matérielles de travail de plus en plus satisfaisantes, contrairement aux effectifs



À retenir :

Le déficit de personnel est un obstacle plus important à un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée en 2021 (33%) par rapport à 2020 (26%).

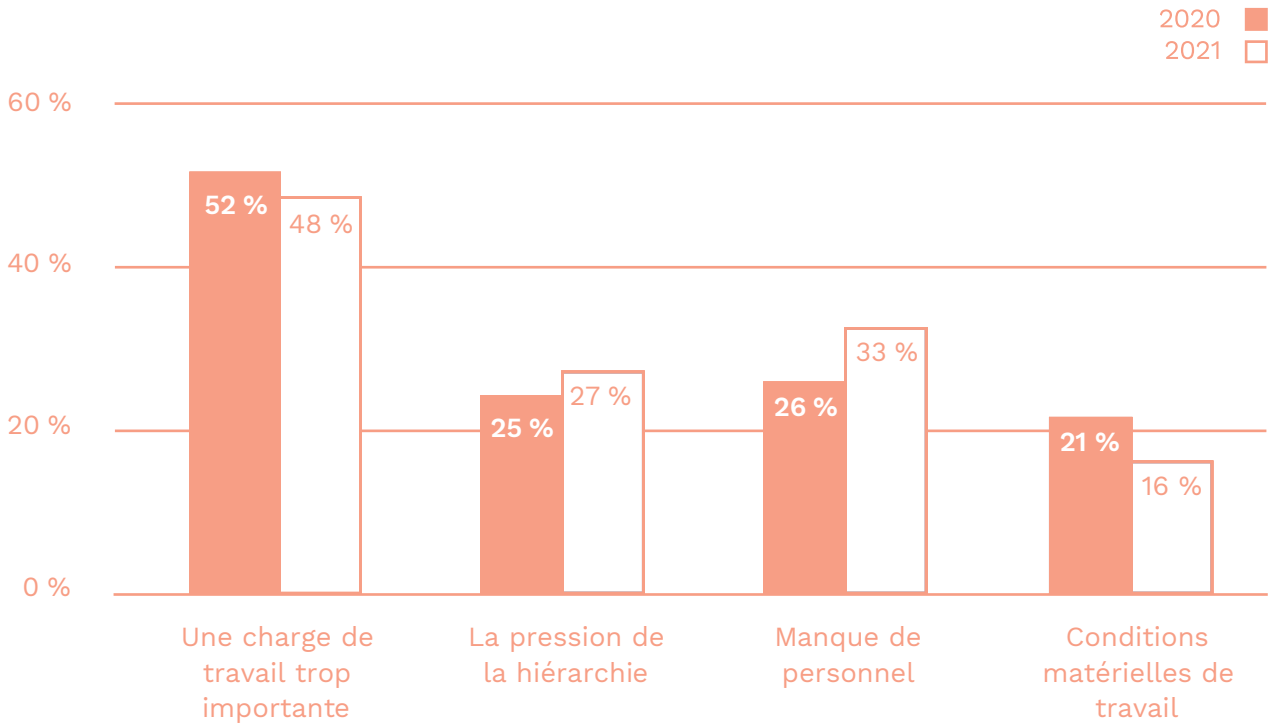
Pour les 40% des salarié·e·s ayant basculé en télétravail (complet ou partiel), on aurait pu penser que le fait d'être éloigné·e·s de leur bureau et de devoir travailler de chez eux/elles, dans des espaces petits et avec moins de matériel, pouvait entraver leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Or ce n'est pas le cas. **Les salarié·e·s semblent plus satisfait·e·s de leurs conditions matérielles de travail** (postes de travail, matériel informatique, matériel technique ou bureautique, espaces de réunions…) puisque celles-ci sont moins perçues comme une contrainte que l'année précédente (16%, -5 points). Cela est sans doute lié au fait que de nombreuses entreprises ont déployé massivement de nouveaux outils informatiques pour faciliter le travail à distance (Zoom, Teams, Slack…). La preuve : en juin 2020, Zoom a déclaré une hausse de 354% de ses clients ayant plus de dix employés. De son côté, Microsoft comptait 115 millions d'utilisateurs journaliers pour Microsoft Teams en octobre 2020 – soit une augmentation de 50% en six mois. De même, pour faire en sorte que leurs salarié·e·s travaillent mieux à domicile, des entreprises, comme Google France, ont offert des subventions à leurs salarié·e·s, leur permettant d'acheter eux/elles-mêmes leur mobilier de bureau.

En revanche, par rapport à janvier 2020, le déficit de personnel est un obstacle plus important à un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (33%, + 6 points). Selon une étude publiée par Pôle emploi mi-août, le nombre d'offres d'emploi diffusées par l'opérateur public en juin 2020 était inférieur de 15% à son niveau du février. Les CDI, qui représentent deux tiers du total des annonces, étaient en recul de 19% en juin par rapport à février (402 000 contre 494 000).

LE TÉLÉTRAVAIL FAVORISE-T-IL OU VA-T-IL À L'ENCONTRE D'UN BON ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE/ VIE PROFESSIONNELLE ?

L'absence de délimitation claire entre vie professionnelle et vie personnelle liée à une situation de télétravail est un nouveau paramètre que nous avons ajouté à l'Observatoire cette année. Il indique que seul·e un·e salarié·e sur dix (12%) considère l'absence de délimitation entre vie professionnelle et vie personnelle en télétravail comme une cause de déséquilibre. Parmi les télétravailleurs·euses, 45% de ceux.celles en télétravail complet pensent que cet entrelacement vie professionnelle/vie privée est un obstacle à un bon équilibre de vie, contre 20% des salarié·e·s en télétravail partiel. Un constat qui confirme le fait que le télétravail complet à des effets plus négatifs sur le bien-être des salarié·e·s que le télétravail partiel.

Les facteurs de déséquilibre vie personnelle / vie professionnelle



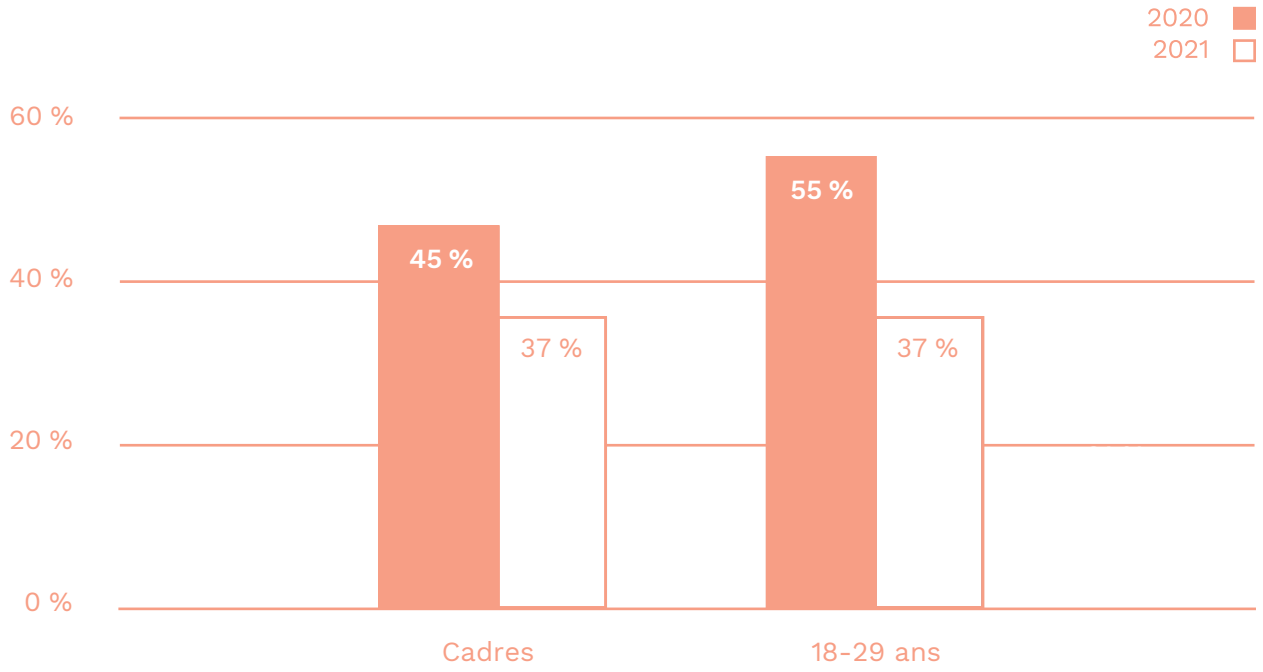
3.3. Évolution des rythmes de travail : les cadres et les jeunes plus pessimistes qu'en 2020

À retenir :

En 2021, moins de cadres (55%, -18 points) et de 18-29 ans (45%, -8 points) qu'en 2020 sont d'accord pour dire que leur rythme s'est amélioré au cours des cinq dernières années.

Les cadres (37%, -8 points) et les jeunes de 18-29 ans (37%, -18 points) ont une vision moins positive de l'évolution de leur rythme de travail au cours des dernières années. En 2021, les cadres (51%, +15 points) et les 18-29 ans (42%, +4 points) sont plus nombreux qu'en 2020 à avoir l'impression que leur entreprise n'a pas fait d'efforts dernièrement pour mettre en place des mesures de flexibilisation des rythmes de travail (hors période exceptionnelle de crise sanitaire). Enfin, en janvier 2021, les cadres (25%, -11 points) et les 18-29 ans (35%, -7 points) étaient moins d'accord pour dire que les dispositifs d'aménagement du temps de travail étaient plus répandus dans leur pays que dans les pays voisins. Pourquoi les cadres et la jeune génération sont-ils plus sévères que les autres catégories de salarié·e·s ?

Je suis d'accord pour dire que mon équilibre vie privée / professionnelle s'est améliorée ces cinq dernières années



Les cadres ont souvent été en première ligne dans les entreprises pour réorganiser le travail quand la crise sanitaire a commencé. Selon un sondage ViaVoice, pour l'UGICT (la branche cadre de la CGT) et le cabinet d'expertise sociale Secafi, réalisée auprès de mille professionnels en octobre, les cadres considèrent que leur charge de travail a augmenté. Par ailleurs, le sondage Viavoice révèle que pour un grand nombre des cadres (39%, soit 4 sur 10) leurs horaires ont dépassé 45 heures par semaine. Ils sont même 6 sur 10 (59%) à reconnaître qu'ils ont dû travailler pendant leurs jours de repos. Toujours selon le sondage Viavoice, pour 61% des cadres la reconnaissance salariale n'a pas suivi. Un sentiment en hausse de six points par rapport à l'année dernière.

En ce qui concerne les jeunes, selon une étude menée à l'échelle mondiale par l'Organisation internationale du travail (OIT), la pandémie a eu sur les 18-29 ans un impact *« systématique, profond et disproportionné » qui a « exacerbé les inégalités et risque d'affaiblir le potentiel productif de toute une génération »*. Sur le marché de l'emploi la situation n'est pas rose non plus : un·e jeune sur six a dû arrêter de travailler, 42% de ceux·celles qui ont continué à travailler ont vu leurs revenus diminuer et près de 4 jeunes sur 10 *« ont des doutes quant à leurs perspectives de carrière ». « Il est probable que la crise crée davantage d'obstacles sur le marché du travail et prolonge la période de transition entre la fin des études et le moment où les jeunes accèdent à leur premier emploi»*, pointe l'organisation onusienne. Pour remédier à cela, le gouvernement a lancé en juillet 2020 son plan 1 jeune 1 solution, dont l'objectif est de mobiliser un budget de 6,7 milliards d'euros, soit le triple des moyens consacrés habituellement aux jeunes, pour aider les 750 000 jeunes arrivés sur le marché du travail en septembre 2020 mais aussi ceux qui sont aujourd'hui sans activité ou formation.

INTERVIEW

« Ce que les entreprises feront vivre demain en présentiel à leurs collaborateurs·trices, n'aura plus rien à voir avec ce qu'elles leur faisaient vivre dans les bureaux traditionnels d'hier. »

Michel Barabel,
directeur de l'Executive Master RH de Sciences Po Paris.

WTTJ : QUELS ONT ÉTÉ LES PRINCIPAUX IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE SUR LA FONCTION RH ?

Michel Barabel : L'année 2020 a été d'une intensité inégalée pour les équipes RH. Du jour au lendemain, leur charge de travail a explosé, car elles se sont retrouvées au cœur de tous les sujets liés au confinement : le déploiement du télétravail, la mise en place du chômage partiel, l'adaptation des locaux aux normes sanitaires, la gestion des risques psychosociaux, le maintien de la culture d'entreprise et de l'engagement. Si les équipes RH étaient totalement épuisées à la fin de l'année, l'image du métier en est, elle, ressortie grandie. Au travers de la crise, de nombreux acteurs ont redécouvert cette fonction, qui jusque-là était peu considérée voire critiquée (trop enfermée dans les bureaux, pas assez proche du terrain...). Il y a eu une considération plus forte des dirigeant·e·s, qui ont apprécié la réactivité et l'agilité des équipes RH dans la gestion des multiples enjeux humains, juridiques et économiques. De même, les collaborateurs·trices étaient souvent rassuré·e·s de pouvoir compter sur les RH dans cette période de grands chamboulements, notamment lors du passage en télétravail. En fait, c'est assez paradoxal : il a fallu être à distance pour que les RH soient plus visibles.

SOMMES-NOUS EN TRAIN DE VIVRE UNE RÉVOLUTION DE NOS MODES DE TRAVAIL ?

À mon sens la crise n'est pas une révolution, elle agit plutôt comme un accélérateur de tendances structurelles qui étaient en cours depuis déjà bien longtemps. La transformation digitale, les enjeux RSE, les modes de fonctionnement agiles, l'orientation business de la fonction RH, le télétravail... Autant de tendances préexistantes que la crise a exacerbées, creusant de manière darwinienne les écarts entre les entreprises. En effet, d'une part, les entreprises qui avaient déjà entrepris ces transformations depuis de nombreuses années, ont lors du confinement, tiré les fruits de leurs efforts, tout en embarquant les réfractaires. D'autre part, les entreprises qui étaient en retard par rapport à ces sujets se sont retrouvées plus en difficulté au moment de la crise, entraînant une dégradation encore plus importante de la qualité de l'expérience collaborateur et du contrat social.

« C'EST ASSEZ PARADOXAL : IL A FALLU ÊTRE À DISTANCE POUR QUE LES RH SOIENT PLUS VISIBLES. »

QUELS RÔLES LES RH ONT-ILS À JOUER DANS LA FLEXIBILISATION CROISSANTE DES RYTHMES DE TRAVAIL (TÉLÉTRAVAIL, HORAIRES FLEXIBLES...) ?

Tout d'abord, ils doivent jouer un rôle de négociateurs avec les partenaires sociaux, afin de définir un cadre en matière d'organisation du travail (télétravail, travail dans les locaux, Qualité de Vie au Travail...), en s'appuyant sur des enquêtes d'opinion. Ils ont aussi un rôle d'éclaireurs ou d'innovateurs, qui consiste à anticiper les évolutions à venir, en veillant à ne pas tomber dans une posture de fashion victime mais en adoptant un modèle singulier qui corresponde à l'entreprise. Ils doivent aussi bien sûr continuer à endosser un rôle protecteur vis-à-vis des salarié·e·s, pour les préserver des pratiques abusives (hyper-connexion, fragmentation de l'activité, d'isolement, etc). Enfin, ils ont un rôle de stratèges qui consiste à aider les managers et les dirigeant·e·s à construire l'organisation du travail la plus performante possible, par rapport aux enjeux business et aux enjeux des équipes à un instant T.

COMMENT MIEUX PRENDRE EN COMPTE LES EFFETS PERVERS DU TÉLÉTRAVAIL ET FAIRE EN SORTE QU'IL DEMEURE, SUR LE LONG TERME, UN DISPOSITIF DE QVT ?

Lors du passage en télétravail, je pense que beaucoup d'entreprises ont sous-

estimé les dérives liées à ce mode de travail, comme l'hyper-connexion. Mais il ne faut pas oublier que nous ne sommes qu'aux balbutiements du télétravail et, comme dans toute nouvelle pratique, l'individu peut au début tomber dans des excès, avant d'arriver à se réguler. Il est clair que les collaborateurs·trices ont encore besoin de temps et d'accompagnement pour apprivoiser le télétravail. Pour les aider au mieux, les RH peuvent déployer divers dispositifs, comme des groupes de pairs entre managers pour partager des enseignements, du mentorat pour les jeunes diplômé·e·s, des formations aux outils collaboratifs, des bonnes pratiques (bon usage de l'email, etc) ou des conseils bien-être. Grâce à ce large éventail de solutions et à la collecte de la data, il est possible d'offrir plusieurs niveaux d'accompagnement en télétravail, en fonction des profils de chacun·e. Cela implique notamment de laisser de la liberté aux salarié·e·s assez matures (qui savent déconnecter, se ressourcer, compenser l'isolement…), d'encadrer la majorité qui est souvent plus ou moins à l'aise (sans être dans des dérives dramatiques) et de suivre de près une minorité qui risque d'y laisser sa santé.

QUELLE VA ÊTRE, SELON VOUS, LA PLACE DES BUREAUX DANS L'ÈRE POST-COVID ?

On se dirige de plus en plus vers un mode d'organisation hybride présentiel-distanciel, car on sait désormais que certaines tâches, solitaires, répétitives ou déjà engagées, sont mieux réalisées à distance et que d'autres, créatives, innovantes et collaboratives, gagnent à être exécutées en présentiel. Dans cette optique, les bureaux devront être des lieux de vie, où l'on se retrouve pour échanger, partager des idées et innover. Dans un deuxième temps, et si le télétravail perdure, les entreprises vont se poser la question de garder leurs bureaux ou de louer ponctuellement des espaces, certaines pour des raisons économiques et d'autres pour des raisons plus philosophiques (quelle expérience offrir en présentiel ?) Mais quoi qu'il en soit, l'expérience en présentiel devra valoir le coup d'être vécue, car il est peu probable que les salarié·e·s acceptent de se déplacer (et passer une heure, deux heures ou plus dans les transports) comme avant, pour une journée de travail classique. Ils ne voudront se déplacer que pour vivre un moment fort avec leur équipe, dont ils se souviendront pendant longtemps et qui donnera du sens au travail à distance. Ce que les entreprises feront vivre demain en présentiel à leurs collaborateurs·trices, n'aura plus rien à voir avec ce qu'elles leur faisaient vivre dans les bureaux traditionnels d'hier. Il est peu probable que les open space, où les salarié·e·s avaient pour habitude de travailler avec un casque sur les oreilles, survivent à la généralisation du télétravail.

4. Quelles mesures prendre pour améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ?

Le télétravail est le dispositif d'aménagement du temps de travail dont on a le plus parlé en 2020. Et pour cause, la crise sanitaire a largement contribué à démocratiser ce mode de travail en France. La bonne nouvelle c'est que **cela coïncidait avec une envie préexistante des salarié·e·s (pré-crise) de faire plus de télétravail.** Ce qui a changé, c'est le nombre idéal de journées télétravaillées, qui passe en moyenne de 1 à 2 (Baromètre de Paris Workplace 2020). Un signe que le télétravail continue de progresser, du moins sous sa forme partielle. Mais s'il est vrai que le télétravail a monopolisé l'actualité RH, il ne doit pas pour autant éclipser le développement des autres dispositifs d'assouplissement du temps de travail : **les horaires flexibles, la semaine de 4 jours, la journée de 5 heures, les congés sabbatiques et les congés illimités.** En janvier 2020, notre premier Observatoire mettait en évidence une faible percée de ces dispositifs et ce, malgré une perception globalement positive de ceux-ci par les salarié·e·s et les managers RH. Qu'en est-il au début de l'année 2021 ? **Les salarié·e·s sont-ils/elles plus ou moins enthousiastes qu'il y a un an ? Quels dispositifs suscitent le plus d'engouement et lesquels sont les plus adoptés ?**

4.1. Le travail à distance : premier dispositif de flexibilisation du temps de travail en France

À retenir :

Les salarié·e·s sont beaucoup plus favorables au télétravail partiel (56%, +9 points), au travail à distance occasionnel illimité (52%, +9 points) et au télétravail complet (31%, +6 points) qu'en 2020.

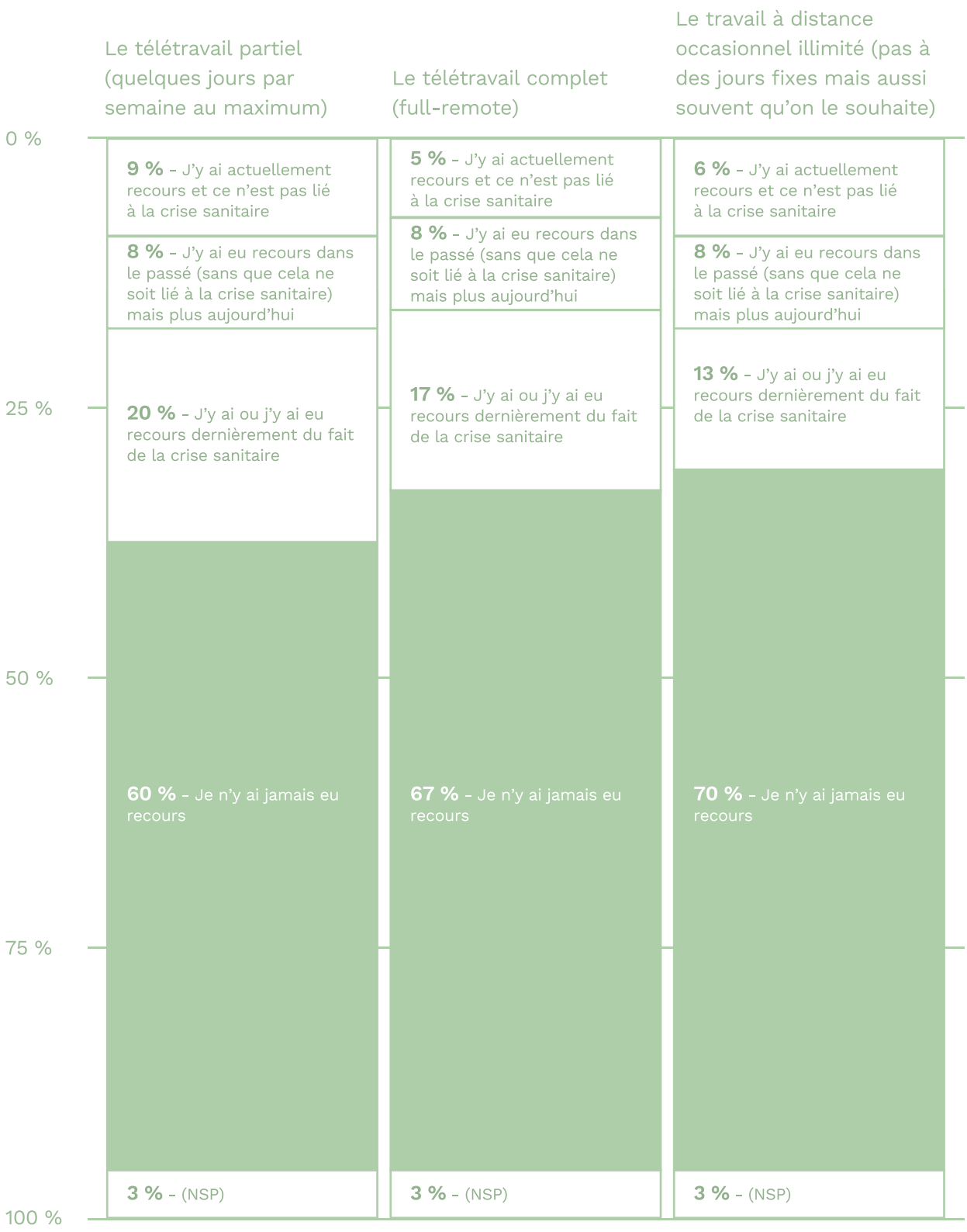
Entre janvier 2020 et janvier 2021, le travail à distance sous toutes ses formes (partiel, complet, illimité) s'est davantage développé en France. Hors période exceptionnelle de crise sanitaire, les salarié·e·s sont plus nombreux·euses à déclarer que leur entreprise propose du télétravail partiel (32%, +6 points), du travail à distance occasionnel illimité (18%, +4 points) et du télétravail complet (12%, +3 points). À l'échelle du pays, les salarié·e·s ont aussi l'impression que les autres dispositifs gagnent du terrain. Plus de salarié·e·s ont le sentiment que les entreprises du pays ont davantage mis en place, lors des dernières années, le télétravail partiel (56%, +5 points), le travail à distance occasionnel illimité (41%, +6 points) et le télétravail complet (32%, +7 points).

Par rapport à janvier 2020, on constate qu'**une plus grande proportion de salarié·e·s est favorable au télétravail partiel (56%, + 9 points), ainsi qu'au travail à distance occasionnel illimité (52%, +9 points) et au télétravail complet (31%, +6 points).** Ce qui démontre une forte progression de l'adhésion des salarié·e·s aux modes de travail à distance, surtout au télétravail partiel, au travail à distance illimité et, dans une moindre mesure, au télétravail complet. Le travail effectué en dehors du bureau est donc le principal dispositif de flexibilisation des rythmes de travail en France en 2021.

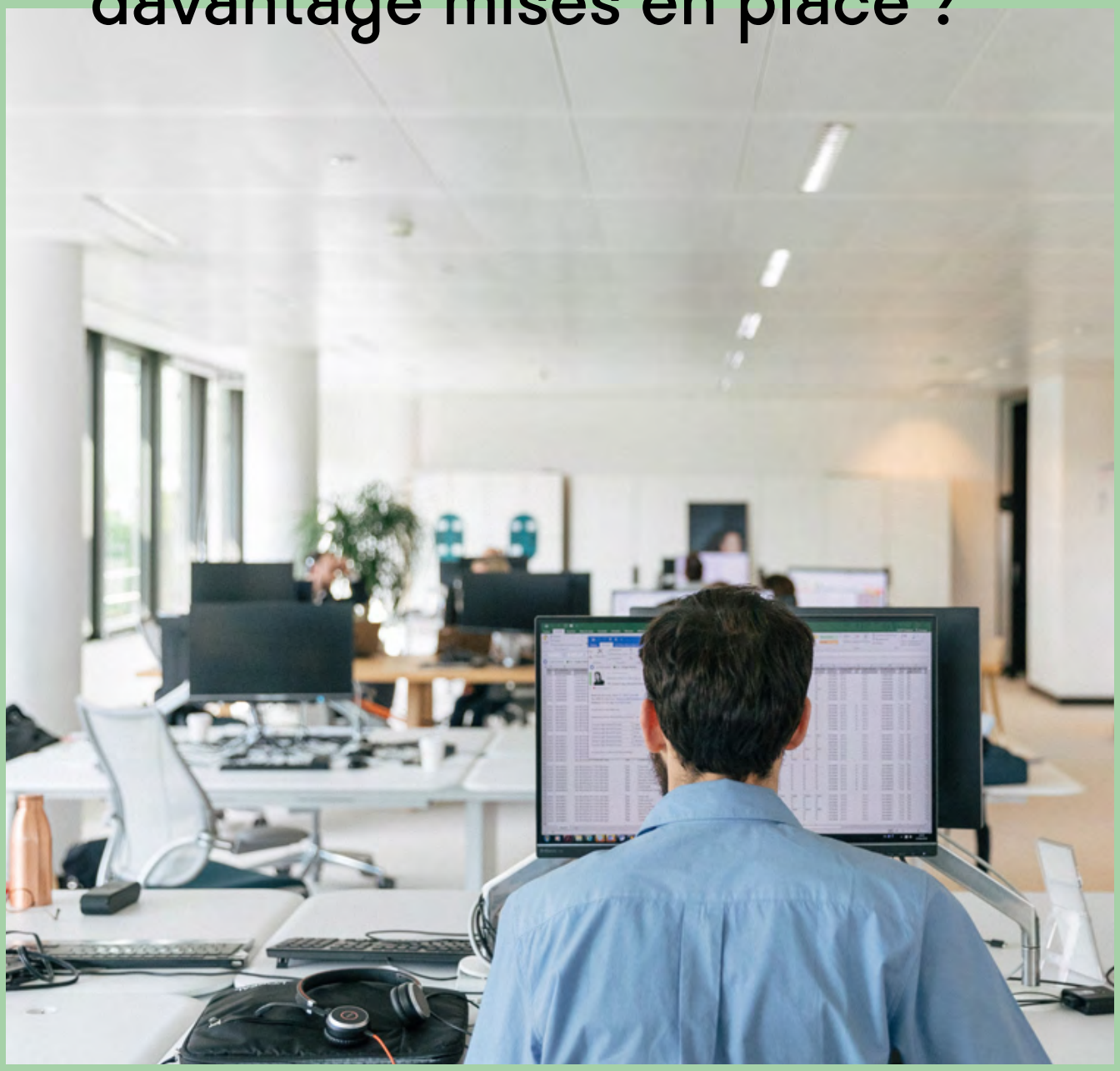
LA CRISE SANITAIRE A DONNÉ UN COUP D'ACCÉLÉRATEUR À L'EXPÉRIMENTATION DU TRAVAIL À DISTANCE

Au cours de l'année 2020, davantage de salarié·e·s ont expérimenté le télétravail partiel (37%, +16 points), le télétravail complet (30%, +16 points) et le travail à distance occasionnel illimité (27%, +9 points) en raison de la crise sanitaire. Parmi eux, 20% ont eu recours au télétravail partiel, 17% au télétravail complet et 13% au travail à distance occasionnel illimité dernièrement du fait de la crise.

L'expérimentation des dispositifs de travail à distance en 2020



4.2. La semaine de 4 jours et la journée de 5 heures sont-elles davantage mises en place ?



À retenir :

Les salarié·e·s pensent que les entreprises ont davantage adopté la semaine de 4 jours (32%, +3 points) mais moins la journée de 5 heures (22%, -2 points)

Par rapport à janvier 2020, les salarié·e·s ont le sentiment, qu'au cours des dernières années (hors crise sanitaire), les entreprises du pays ont davantage mis en place la semaine de 4 jours (32%, +3 points) mais un peu moins la journée de 5 heures (22%, -2 points) et les horaires flexibles (45%, -1 point) qu'il y a un an. Ils/elles considèrent que les entreprises ont encore moins adopté les congés sabbatiques (31%, -6 points). Enfin, ils/elles jugent que les congés illimités (19% en 2021 et 2020) n'ont ni progressé ni reculé.

En ce qui concerne le déploiement de ces dispositifs sur le terrain, **on constate que les salarié·e·s sont moins nombreux·euses en 2021 à avoir accès aux congés sabbatiques (25%, -3 points), aux horaires flexibles (28%, -1 point) et à la journée de 5 heures (13%, -1 point).** Il est étonnant de voir que les salarié·e·s, tous profils confondus, ont un peu moins accès aux horaires flexibles qu'en 2020, sachant que beaucoup d'entre eux/elles ont basculé en télétravail et devraient donc aussi disposer d'une plus grande souplesse horaire. Mais, comme on l'a vu dans le premier chapitre, les salarié·e·s remettent peu à peu en question le concept de flexibilité horaire, ce qui peut justement pousser certaines entreprises à revenir vers des horaires plus structurés en 2021. La plus faible adoption de la journée de 5 heures et des congés sabbatiques est en revanche moins surprenante : la période post-crise, où le mot d'ordre est désormais de « travailler plus » pour récupérer le retard économique pris pendant les période de confinement, ne semble pas propice à la mise en place de dispositifs visant à réduire le temps de travail ou à faciliter la prise de congés. Enfin, les dispositifs qui n'ont été ni plus ni moins proposés depuis janvier 2020 sont : la semaine de 4 jours (20%) et les congés illimités (8%). On peut supposer que les entreprises qui avaient déjà appliqué ces dispositifs avant la crise, les ont maintenus en 2021, car ceux-ci sont compatibles avec le travail à distance.

Chez Welcome to the Jungle, on pense qu'il est possible de combiner télétravail et semaine de 4 jours. En réalité, ces dispositifs ont beaucoup de points communs, dans la mesure où ils requièrent d'adopter un management par objectifs, et donc de faire confiance au salarié·e en ce qui concerne la gestion de son temps. L'idée est de décorréler la valeur du travail avec le temps que le/la salarié·e a passé à le faire. En fait, la semaine de 4 jours est un terreau pour le télétravail et vice versa.

Jérémy Clédat,
CEO de Welcome to the Jungle

QUE PENSENT LES SALARIÉ·E·S DES DISPOSITIFS D'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL ?

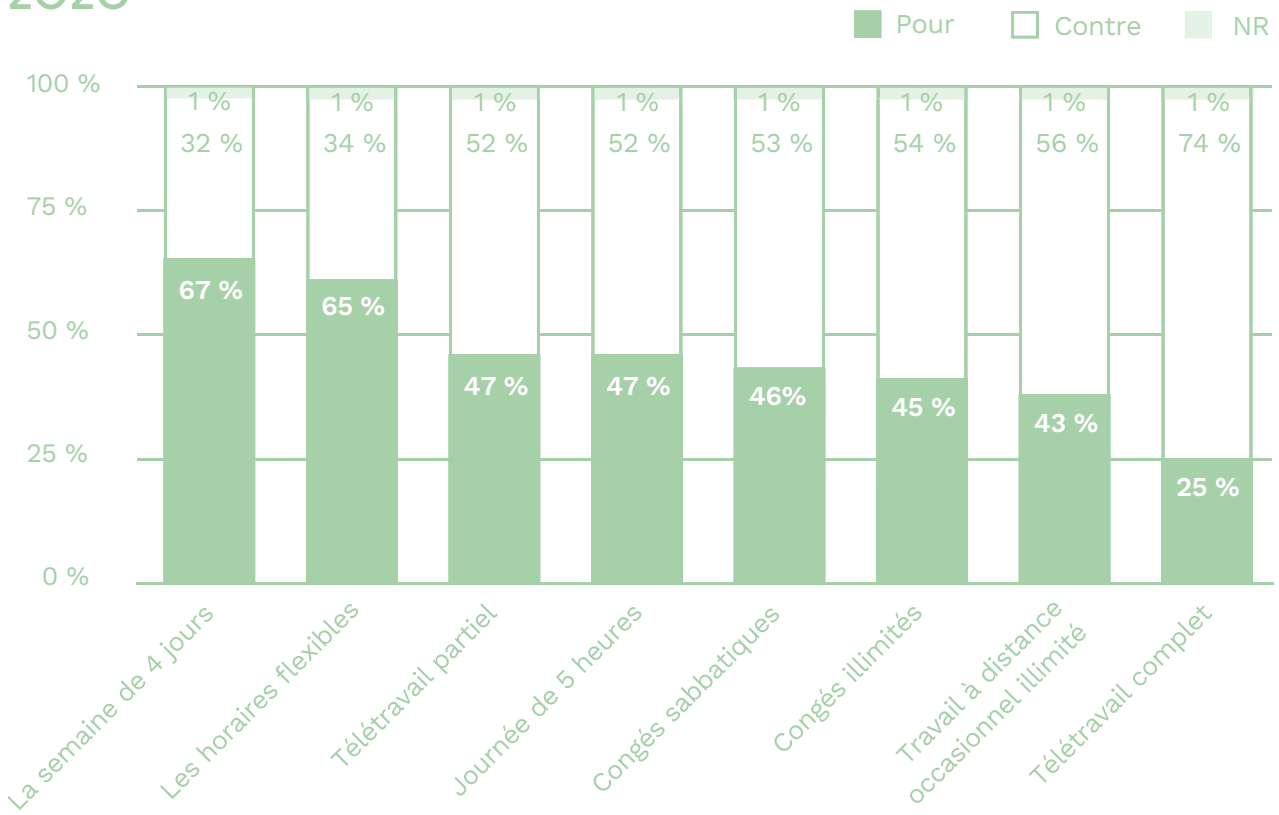
Depuis deux ans, les dispositifs les plus plébiscités par les salarié·e·s sont les horaires flexibles (68%) et la semaine de 4 jours (66%). Le fait que les horaires flexibles occupent la première place du podium peut sembler contradictoire sachant que, comme on l'a vu, la part de salarié·e·s souhaitant travailler dans une entreprise proposant des rythmes de travail flexibles recule. **En réalité, cela démontre que les salarié·e·s sont séduit·e·s par la souplesse horaire, mais n'adhèrent pas à la manière dont elle est pratiquée actuellement dans les entreprises.** En ce qui concerne la semaine de 4 jours (66%), ce dispositif continue à faire rêver les salarié·e·s, bien que seul·e·s 20% d'entre eux/elles disent y avoir accès. Autre constat : le travail à distance occasionnel illimité a grimpé dans le classement (52%, +9 points), démontrant une fois de plus que le travail à distance est de plus en plus positivement perçu. Enfin, l'année 2020 a contribué à populariser le télétravail complet, qui séduit aujourd'hui plus de salarié·e·s (31%, +6 points).

TOP 8 DES DISPOSITIFS FAVORIS DES SALARIÉ·E·S (EN 2020 ET 2021)

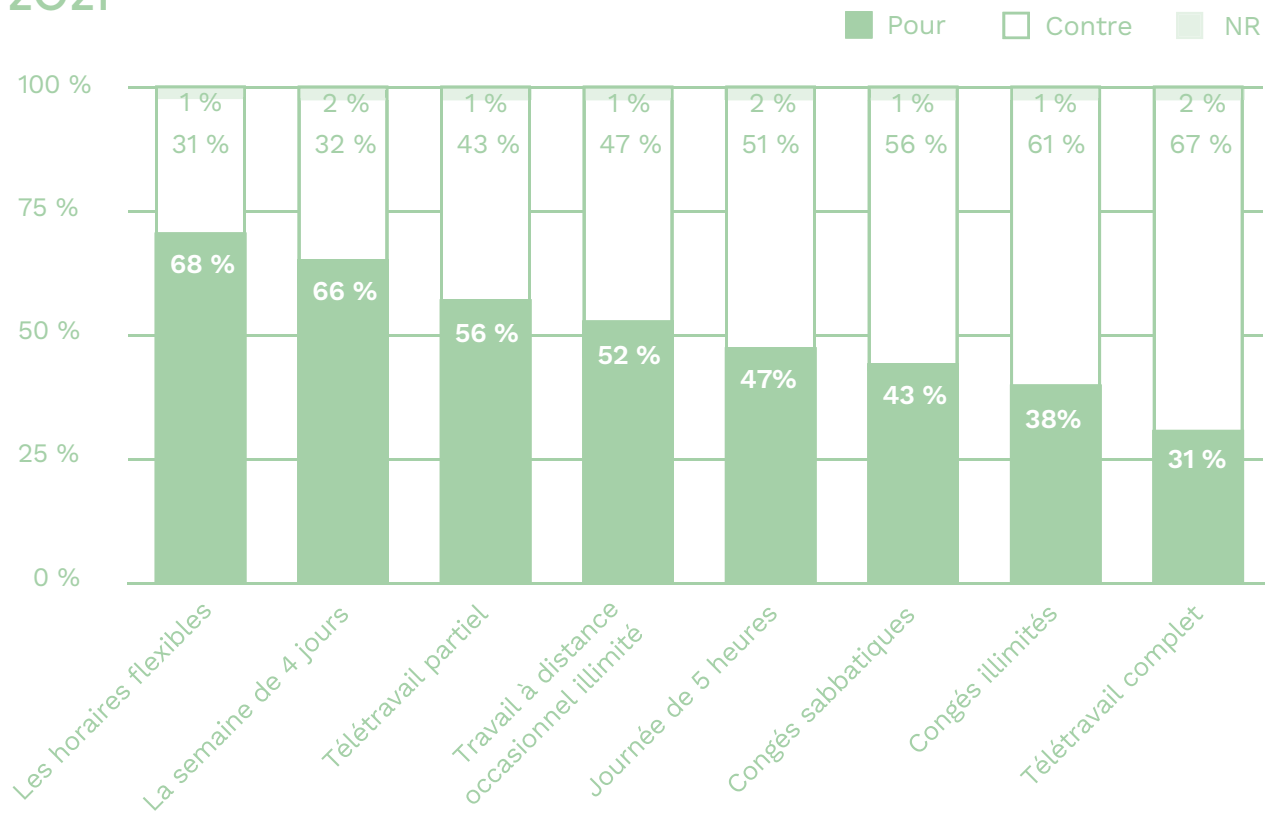
	2020	2021
1	La semaine de 4 jours	Les horaires flexibles
2	Les horaires flexibles	La semaine de 4 jours
3	Télétravail partiel	Télétravail partiel
4	Journée de 5 heures	Travail à distance occasionnel illimité
5	Congés sabbatiques	Journée de 5 heures
6	Congés illimités	Congés sabbatiques
7	Travail à distance occasionnel illimité	Congés illimités
8	Télétravail complet	Télétravail complet

Seriez-vous pour ou contre ce dispositif s'il était mis en place dans votre entreprise ?

2020



2021



4.3. Quelles sont les répercussions de ces dispositifs sur les salarié·e·s ?

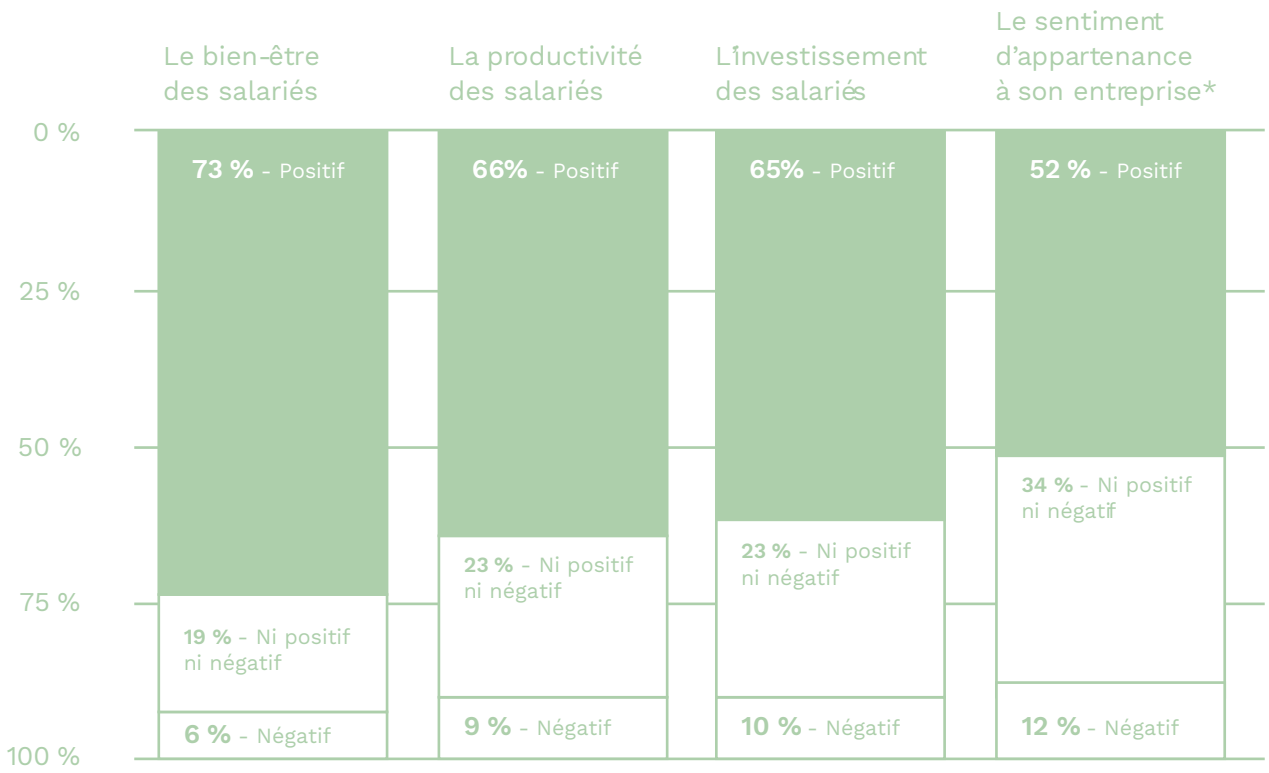
À retenir :

Les salarié·e·s sont moins nombreux·euses à trouver que ces dispositifs ont un impact positif sur leur bien-être (73%, -6 points), leur productivité (66%, -5 points) et leur investissement (65%, -8 points).

L'année 2020 a été marquée par un désamour des salarié·e·s pour les dispositifs d'aménagement du temps de travail. En effet, **ils/elles sont moins nombreux·euses à trouver que ces dispositifs ont un impact positif sur le bien-être des salarié·e·s (73%, -6 points), la productivité (66%, -5 points) et l'investissement dans le travail (65%, -8 points).** Aussi, seul·e·s 52% des salarié·e·s considèrent que ces dispositifs ont un effet positif sur le sentiment d'appartenance (nouvelle variable ajoutée en 2021), 10% trouvent même qu'ils ont un impact plutôt négatif. Le fait d'avoir expérimenté certains dispositifs (dont le télétravail et les horaires flexibles) dans l'urgence, de manière subie et dans des conditions parfois contraignantes (comme la garde d'enfants pendant le confinement), a certainement contribué à cette désaffection. Les collaborateurs·trices, notamment ceux/celles qui n'avaient jamais expérimenté ces modes de travail, ont pu se rendre compte des limites de ces modes de travail.

En droite ligne avec le constat précédent qui révélait que les femmes étaient moins adeptes des rythmes flexibles, on remarque qu'elles perçoivent moins positivement qu'en 2020 les effets des dispositifs de flexibilisation du temps de travail sur leur bien-être (77%, -5 points), leur productivité (71%, -4 points) et leur investissement au travail (69%, -8 points). A contrario, les salarié·e·s du secteur de l'agriculture, qui étaient plus en faveur des rythmes flexibles, perçoivent ces dispositifs de manière plus positive, notamment au niveau de leur bien-être (85%, +25 points) et de leur productivité (70%, +11 points). Un bond énorme qui confirme l'engouement des salarié·e·s de ce secteur pour les dispositifs visant à assouplir les rythmes de travail.

L'impact des dispositifs d'aménagement des rythmes de travail sur les salariés sur...



5. L'impact et les conséquences de ces mesures pour l'avenir

Dans le climat d'incertitude actuel, il est difficile d'anticiper précisément les évolutions futures des rythmes de travail. Mais une certitude semble s'imposer : **la crise sanitaire et le confinement ont donné un brusque coup d'accélérateur au télétravail sous toutes ses formes, qui est désormais une pratique établie.** Malgré des résistances, l'expérience semble avoir convaincu les entreprises comme les collaborateurs·trices qui comptent bien faire perdurer ce mode d'organisation. 85% des DRH souhaitent développer cette pratique au sein de leur entreprise de façon pérenne selon une étude de l'ANDRH et du Boston Consulting Group et 73% des télétravailleurs·euses souhaitent continuer l'expérience après la crise sanitaire, de manière régulière ou ponctuelle, d'après un sondage Malakoff Humanis réalisé en avril 2020. Mais au-delà du télétravail, que pensent les salarié·e·s de la flexibilisation des rythmes de travail dans le futur ? Pensent-ils/elles que **la crise sanitaire va mener leur entreprise à mettre en place des mesures durables pour assouplir les rythmes de travail ?**

5.1. Les salarié·e·s plus optimistes par rapport à l'évolution future des rythmes de travail

À retenir :

Plus de salarié·e·s en 2021 qu'en 2020 pensent que l'assouplissement des rythmes de travail sera davantage répandu dans les années à venir dans leur entreprise (36%, +8 points) et dans le pays (50%, +4 points).

Pessimistes, les Français·es ? Pas en ce qui concerne les rythmes de travail : **ils/elles sont de plus en plus nombreux·euses à penser que les dispositifs d'aménagement des rythmes de travail seront à l'avenir plus répandus dans leur entreprise (36%, + 8 points) et dans le pays (50%, +4 points).** Ils/elles sont tout aussi nombreux·euses qu'en 2020 (58%, pas d'évolution) à considérer que ces dispositifs seront plus développés dans les pays voisins européens. Cela démontre que les salarié·e·s, tous profils confondus, s'attendent à ce que la flexibilisation des rythmes de travail se poursuive en France et en Europe.

Les populations les plus optimistes quant à l'évolution future des rythmes de travail sont :

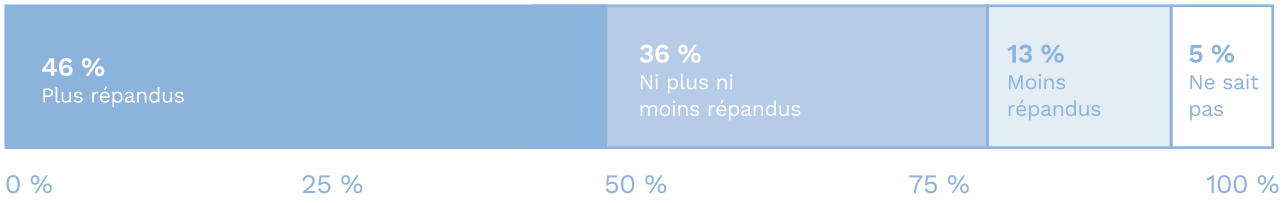
• Les moins de 35 ans (40%)
• Les CSP+ (42%)
• Les salarié.e.s de grandes entreprises de plus de 500 employés (42%)
• Ceux/celles travaillant dans le secteur privé (37%)
• Dans les domaines de l'agriculture (41%) ou des services (39%)
• Ayant un niveau d'éducation supérieur au bac (43%)
• Habitant en Ile-de-France (43%)
• Ceux/celles occupant un rôle de manager (41%)

Les populations les plus pessimistes quant à l'évolution des rythmes de travail sont :

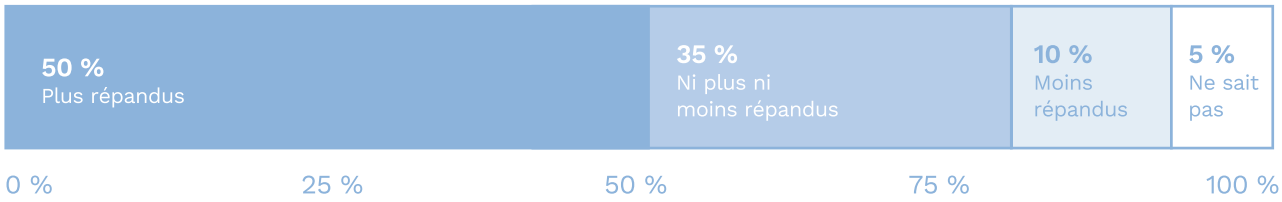
• Les 40 à 49 ans (18%)
• Les CSP- (15%)
• Les habitants des milieux ruraux (18%)
• Ceux/celles travaillant dans des PME entre 50 et 199 personnes (19%)
• Dans le domaine du commerce (20%) ou dans le secteur public (15%)
• Les salarié.e.s non-managers (15%)

Ces dispositifs d'aménagement du rythme de travail seront-ils, dans les années à venir, plus répandus ou moins répandus ?

2020



2021



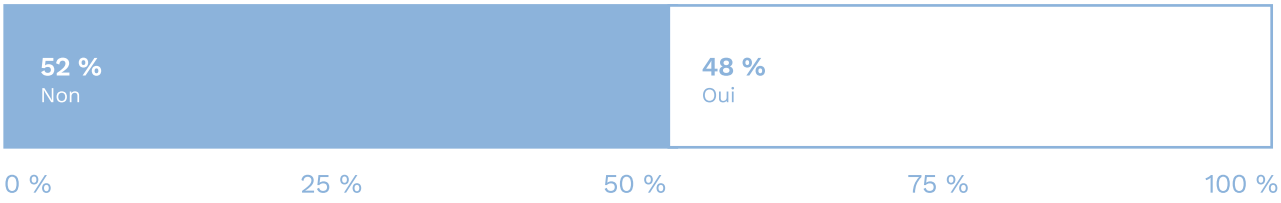
5.2. Les impacts durables de la crise sanitaire

À retenir :

Seulement 48% des salarié·e·s ont le sentiment que la crise sanitaire va inciter leur entreprise à mettre en place des mesures durables pour flexibiliser le rythme de travail.

Les salarié·e·s sont partagé·e·s sur la question de savoir si la crise sanitaire va mener leur entreprise à mettre en place des mesures durables pour assouplir les rythmes de travail.
Un peu moins de la majorité (48%) des salarié·e·s a le sentiment que la crise sanitaire va encourager leur entreprise à appliquer des mesures durables de flexibilisation. Les cadres supérieur·e·s (57%), les 18-29 ans (59%) et les habitant·e·s d'Île-de-France (56%) sont globalement plus de cet avis. Par contre, l'autre moitié des salarié·e·s (52%) considère que la crise du covid-19 ne va pas inciter leur entreprise à mettre en œuvre des mesures durables allant dans ce sens. Ce sont les 50 ans et plus (46%), les ouvriers·ères (45%) et les habitant·e·s de province (46%) et des milieux ruraux (38%) qui en sont le moins convaincus.

La crise sanitaire va-t-elle mener votre entreprise à mettre en place des mesures durables pour flexibiliser les rythmes de travail ?



INTERVIEW

« Cette transformation du travail va avoir une forte incidence sur l'évolution des mobilités. »

Bruno Marzloff,
sociologue, fondateur du cabinet de prospective Chronos et président de la Fabrique des Mobilités

WTTJ : LA CRISE SANITAIRE A-T-ELLE ACCÉLÉRÉ DES TENDANCES DE MOBILITÉ PRÉ-EXISTANTES ?

Bruno Marzloff : Depuis le début de la crise, l'une des tendances de mobilité les plus frappantes est l'accélération du quotidien à distance, c'est-à-dire la réalisation croissante de tâches à distance, dont une part à domicile et d'autres en proximité. Celle-ci est incarnée par la hausse spectaculaire des téléconsultations médicales, qui sont passées de 2% avant mars 2020 à plus de 20% entre mi-mars et fin avril. L'Institut Paris Région (IPR) a calculé que cela représentait entre 400 000 et 500 000 déplacements en moins en Île-de-France. La généralisation du télétravail a aussi contribué à réduire les déplacements et à instaurer un peu plus un mode de vie « à distance ». Au-delà des évitements de déplacement, la crise sanitaire a bouleversé nos habitudes de mobilité, entraînant, surtout dans les milieux urbains, une baisse de la fréquentation des transports en commun (due à la crainte des contaminations) et une explosion de la marche et du vélo. D'une manière plus générale, la santé, devenue un enjeu prioritaire, dicte ses injonctions. Un engouement pour les mobilités douces, actives et non polluantes n'a rien de nouveau mais prend plus d'ampleur depuis la crise, menant même à l'élargissement de la place accordée à ces mobilités-là dans l'espace public. Enfin, la crise sanitaire consolide les flux de migration des villes vers les campagnes que l'on observait déjà avant la pandémie. Lors du premier confinement, c'est près de 17% de la population de Paris qui ont quitté la capitale. Une « démétropolisation » qui symbolise un rejet latent des grandes métropoles et de leurs excès (pollution, bruit, manque de nature…) au profit d'une qualité de vie meilleure dans des villes petites et moyennes.

QUELLE INCIDENCE LE TÉLÉTRAVAIL VA-T-IL AVOIR SUR LA MOBILITÉ DE DEMAIN ?

Le télétravail s'impose tant il présente d'atouts, à condition bien sûr de ne pas l'enfermer dans un mode covid, c'est-à-dire dans un travail à domicile imposé et à temps plein. Un équilibre raisonné entre du travail à distance et du présentiel, au siège ou ailleurs, correspond mieux à la réalité de notre société, qui est aujourd'hui dominée par les services et non plus par l'industrie. En plus, il apporte des réponses aux congestions des villes, puisqu'il permet de réduire (ou d'étaler) les déplacements liés au travail. Ces réponses permettent de mieux équilibrer les sphères privées, professionnelles, familiales et sociales, sans compter les gains de

productivité – ne serait-ce que par l'économie du temps de transport ou les moindres coûts de l'immobilier. Si le mouvement vers le télétravail est bel et bien irréversible, la question est de savoir combien de temps va durer la résistance. Depuis l'ère fordiste, l'organisation du travail dicte l'organisation de l'offre de transport. Les transports suivent la même temporalité que celle du travail : ils sont calés sur les heures d'embauches et de débauches, définissant de facto les heures de pointe… Ainsi, le travail sera la pierre angulaire de la transformation des mobilités, s'il doit y en avoir une. La responsabilité de la réorganisation du travail sera considérable, générant sans doute des tensions entre les différents acteurs (entreprises, syndicats, État…).

QUELS SONT LES ENJEUX DE LA MOBILITÉ ? ET COMMENT LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES Y RÉPONDRE ?

Les derniers Observatoires de la mobilité, réalisés chez Chronos en partenariat avec l'ObSoCo (Observatoire Société & Consommation), démontrent que les attentes d'une part majeure de la population sont de réduire l'intensité des déplacements carbonés, de rééquilibrer les mobilités subies et les mobilités choisies (réduire les mobilités imposées pour profiter au mieux des mobilités choisies), d'améliorer la qualité de ces mobilités (en termes de proximité, de santé, de respect de l'environnement) et d'avoir une plus grande autonomie de mobilité. Cela se traduit entre autres par plus de marche à pied ou de vélo. En revanche, beaucoup d'usagers·ères disent ne pas vouloir reprendre les transports en commun, même après la crise, car ceux-ci sont synonymes de rythme de travail tendu et font échos au traumatisme du covid. Dans l'idéal, la mobilité de demain serait choisie, frugale, orientée sur les proximités et dominée par les modes actifs. Elle sera aussi numérique et servicielle, ce qui impose de passer par des actions à distance (et c'est là que le numérique aura un rôle clé à jouer). Mais tout cela ne restera qu'une utopie si les instances publiques et les entreprises privées ne sont pas attentives aux désirs des usagers·ères et aux injonctions environnementales. Enfin, ce serait une erreur de croire que les solutions se trouvent dans les transports eux-mêmes. Le paradigme gagnant sera celui qui mettra les mobilités au service d'un mode de vie souhaitable et non l'inverse.

« DEPUIS L'ÈRE FORDISTE, L'ORGANISATION DU TRAVAIL DICTE L'ORGANISATION DE L'OFFRE DE TRANSPORT. »

> DANS L'IDÉAL, LA MOBILITÉ DE DEMAIN SERA CHOISIE, FRUGALE, ORIENTÉE SUR LES PROXIMITÉS ET DOMINÉE PAR LES MODES ACTIFS

LA SOLUTION EST-ELLE DONC À CHERCHER DU CÔTÉ DE LA DÉMOBILITÉ ?

Il est clair que depuis quelques années nous assistons à une croissance démesurée des mobilités. Depuis 1950, la population française a crû de 50% et le kilométrage parcouru a, lui, été multiplié par mille. De même, en vingt ans seulement le parc automobile a augmenté de 50%. La demande ne cesse de courir après l'offre. On est dans un hiatus de 1 à 20 entre les évolutions respectives de la démographie et des mobilités. On n'a jamais remis en question cette doxa de la croissance des mobilités et on continue à croire que les transports sont la solution.

En réalité, il nous faudrait prendre du recul et envisager le problème sous l'angle de la démobilité. Chercher à réduire, effacer, apaiser et étaler les mobilités. Le concept de démobilité a le potentiel d'inverser la croissance irraisonnée des mobilités. Au-delà de cela, c'est une invitation à l'innovation : inventer d'autres manières de travailler, d'habiter, de vivre ensemble… La mobilité reste un espace de liberté, et donc d'autres choix doivent être proposés. La notion de choix raisonné, derrière le concept de démobilité, est particulièrement intéressante pour réimaginer des solutions plus en phase avec nos attentes, nos aspirations et nos préoccupations environnementales. Cela fait l'objet désormais de multiples initiatives, notamment des territoires. La Fabrique des Mobilités a lancé il y a un an un Manifeste de hubs de [dé]mobilité. L'Ademe lance bientôt un AMI (Appel à manifestation d'intérêt) sur ce sujet. D'autres initiatives prennent corps, comme celle de MobiliTerre. Les entreprises doivent aussi prendre part à cette réflexion, pour s'accorder au ralentissement des déplacements motorisés, imaginer des bureaux, favoriser d'autres modes de travail, d'autres rythmes qui aillent dans ce sens.

6. Conclusion

Nous vivons une période inédite. La crise sanitaire et la généralisation du télétravail ont ouvert la voie à des transformations majeures, poussant les salarié·e·s à revoir leurs attentes en matière de rythmes au travail, mais aussi de bien-être. Si en 2020 l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle était considéré comme plus important que le salaire, ce n'est plus le cas. La rémunération est la nouvelle priorité numéro un : le signe que les salarié·e·s sont préoccupé·e·s par les impacts économiques de la crise sanitaire et, pour mieux y faire face, se recentrent sur leur sécurité financière. Par ailleurs, le désir de revenir vers des horaires fixes peut sembler contre-intuitif, mais révèle le besoin de retrouver des repères dans un monde où tout est impermanent, d'être mieux encadré·e et protégé·e contre les dérives potentielles de l'hyper-flexibilité (hyper-connectivité, heures supplémentaires, inégalités au sein du foyer…) et de retrouver une vie sociale dans les bureaux physiques.

Malgré tous ces chamboulements, les salarié·e·s sont toujours satisfait·e·s de leur rythme de travail. Mais comme l'année dernière, ils/elles pointent du doigt une accélération de leur cadence de travail, qui ne leur laisse pas suffisamment de temps pour acquérir de nouvelles compétences professionnelles. Le déficit de personnel est une cause plus importante de déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle que l'année dernière, dû au gel des embauches et aux vagues de licenciements qui se succèdent. Autre point sombre cette année·: les cadres et les 18-29 ans ont le moral en berne et considèrent que leur rythme de travail s'est dégradé ces dernières années. Une indication sur les besoins de ces populations durement impactées par la crise, et que les dirigeant·e·s, managers et RH doivent prendre en compte pour l'avenir.

« Ce n'est pas la flexibilité en tant que telle qui est en procès, c'est plutôt une lassitude du distanciel. Près d'un an après le premier confinement, les salarié·e·s hurlent leur désir de rencontres, d'imprévus, d'informel et de convivialité »

Michel Barabel,
Directeur de l'Executive RH à Sciences Po Paris.

En droite ligne avec la remise en question des rythmes flexibles, l'année 2020 a été marquée par un désamour des salarié·e·s pour les dispositifs de flexibilisation du temps de travail, qui sont perçus comme ayant moins d'effets positifs sur le bien-être, la productivité et l'investissement au travail. **Le travail à distance sous toutes ses formes (télétravail partiel, télétravail complet et travail à distance illimité) se distingue comme étant le mode de flexibilisation du temps de travail le plus répandu et l'un des plus plébiscités.** On constate cependant un écart de perception entre le télétravail partiel et complet. Le télétravail partiel, à petite dose, est considéré comme contribuant le plus au bien-être et à la productivité. En revanche, le télétravail complet, lui, semble exacerbé tous les pires aspects du travail à distance, notamment l'isolement et la perte de liens sociaux. **Cela indique que les employeur·e·s se doivent de réinstaurer (dès qu'ils le pourront) un modèle de travail hybride présentiel-distanciel faisant la part belle au collectif.**

Outre le travail à distance, les autres dispositifs de flexibilisation du temps de travail sont toujours relativement peu répandus dans les entreprises, certains ont même reculé par rapport à 2020, comme les congés sabbatiques et la journée de 5 heures. Ces dispositifs visant à réduire le temps de travail ou à faciliter la prise de congés ne sont tout simplement pas en phase avec les préoccupations économiques du moment. En ce qui concerne la semaine de 4 jours, c'est toujours l'un des dispositifs favoris des salarié·e·s, mais il ne semble pas se développer sur le terrain, du fait des changements importants qu'il implique d'un point de vue organisationnel, managérial et culturel. Mais maintenant que plus d'entreprises ont franchi le cap du télétravail, il est possible que l'on voit dans les années à venir plus de candidat·e·s à la semaine de 4 jours ou à la journée de 5 heures : deux dispositifs qui se rapprochent du télétravail, dans le sens où ils défendent l'idée selon laquelle *« ce n'est pas la présence qui fait la performance. »*

Le rythme de travail a toujours été la responsabilité de l'entreprise, puisque c'est l'entreprise qui le dicte en l'inscrivant dans le contrat de travail. Ce qui est finalement assez infantilisant. Mais avec des dispositifs comme le télétravail, la semaine de 4 jours ou la journée de 5 heures, l'entreprise fixe les objectifs puis laisse le/la salarié·e gérer son temps comme il/elle l'entend. Il y a un transfert de responsabilité entreprise-collaborateur·trice que je trouve très intéressant.

Jérémy Clédat,
CEO Welcome to the Jungle

Comment évolueront les rythmes de travail demain ? Seul l'avenir nous le dira. Ce qui est certain c'est que les changements engagés avec la crise sanitaire et le basculement en télétravail, sont là pour durer, il n'y aura pas de retour en arrière. **La flexibilisation n'est plus un mythe, au contraire, elle est plus que jamais une réalité concrète.** Reste aux entreprises et aux salarié·e·s de tirer les leçons de l'année 2020 et de travailler main dans la main, pour définir ensemble les contours et les limites de la flexibilité désormais inhérente aux rythmes de travail. La bonne nouvelle : les salarié·e·s se disent prêt·e·s et restent optimistes.

Étude réalisée par

Welcome to the Jungle

et

Ipsos

Échantillon
1 000 Français.es constituant un échantillon national représentatif de la population salariée âgée de 18 ans et plus.

Dates de terrain
Enquête réalisée
du 15 au 24 décembre 2020.

Méthode
Échantillon interrogé par Internet via l'Access Panel Online d'Ipsos.

Rédaction

Claire Kadjar

Correction

Ariane Charton

Édition

Héloïse de Montety

Mise en page

Yana Gurskaya

Illustration

Maria Frade

Photographies

Thomas Decamps

Press
Alex de las Heras
coms@wttj.co

www.welcometothejungle.com