

**OBSERVATOIRE
DES RYTHMES
DE TRAVAIL**

20

20

**Welcome
to the Jungle**

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION

II. LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : QUELS FACTEURS COMPTENT ?

- A. L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle plus important que le salaire
«Les nouvelles technologies ont rendu le temps de travail beaucoup plus flexible qu'avant» Laetitia Vitaud, experte en futur du travail
- B. Des rythmes de travail plus libres: une source de bien-être ou de stress?
- C. La flexibilité des horaires: un concept séduisant qui ne fait pas encore l'unanimité
«Plus de flexibilité dans son rythme de travail permet en théorie d'être plus en phase avec son chronotype et d'être plus productif pendant ses pics d'attention.», Samah Karaki, Docteur en neurosciences

III. RYTHMES DE TRAVAIL EN FRANCE ET EN ESPAGNE : L'ÉTAT DES LIEUX

- A. Une cadence de travail globalement satisfaisante mais qui s'accélère
- B. Un mauvais management à l'origine des déséquilibres entre vie privée et vie professionnelle
- C. Évolution des rythmes de travail: les Espagnol·e·s plus optimistes que les Français·es

IV. LES MESURES POUR AMÉLIORER L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PRIVÉE ET VIE PRO

- A. Tour d'horizon des différents dispositifs d'aménagement du temps de travail
«Le télétravail complet convient bien aux personnes qui ont une vie sociale ou familiale riche», Anthony Lambert, Cofondateur de BoondManager, entreprise 100% remote
- B. Télétravail partiel et horaires flexibles: les dispositifs favorisés des salariés en 2020
- C. Mise en place et usage des dispositifs: quelle réalité sur le terrain?

V. L'IMPACT ET LE PRONOSTIC DE CES MESURES POUR LE FUTUR

- A. La flexibilisation des entreprises est en marche
- B. Qu'en sera-t-il demain?

VI. CONCLUSION

ANNEXE

- A. Retour d'expérience d'une entreprise et de salarié·e·s sur le télétravail complet imposé pendant le confinement
- B. Témoignages de salarié·e·s français·e·s et espagnol·e·s

I.

INTRODUCTION

La question des rythmes et des modes d'organisation du travail est plus que jamais au cœur de l'actualité. Un sujet brûlant dans un contexte économique bouleversé par la crise du COVID-19, qui a accéléré la révolution du télétravail partout dans le monde.

Aujourd'hui, le rythme de travail d'un salarié ne peut plus être défini comme une journée de 8 heures, effectuée depuis un poste de travail fixe et ce, 5 jours par semaine. Les cadres de référence, qui se focalisent sur un modèle d'organisation traditionnelle et sur la durée légale du travail, sont désormais incomplets, voire trompeurs.

Partout dans le monde, les entreprises et les salarié·e·s cherchent à redéfinir leur conception du travail et s'ouvrent à de nouveaux modes d'organisation. Télétravail, semaine de 4 jours, journée de 5 heures, horaires flexibles, congés illimités... Autant de dispositifs qui ont le potentiel d'offrir aux salarié·e·s un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, contribuant ainsi à leur bien-être et donc à leur productivité. Sans parler du fait que proposer des horaires «à la carte» est devenu un avantage compétitif d'un point de vue de la marque employeur.

En tant que média spécialiste des questions du travail et de l'emploi, Welcome to the Jungle s'est toujours intéressé aux rythmes de travail et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'entreprise a même instauré la semaine de 4 jours, se positionnant ainsi aux avant-postes des nouvelles tendances en matière de flexibilisation du travail.

Pour aller encore plus loin, et permettre aux entreprises et responsables RH de mieux appréhender les évolutions des rythmes de travail, Welcome to the Jungle a lancé une enquête auprès de salarié·e·s français·es et espagnol·e·s, et de dirigeant·e·s RH français·es.

L'objectif de cette étude est de dresser un état des lieux des rythmes de travail en France et en Espagne, et de comprendre la vision des salarié·e·s et des responsables RH vis-à-vis des différents dispositifs d'aménagement du temps du travail, dont le télétravail. Notre ambition, à long terme, est de reconduire cette étude chaque année, et de l'étendre à d'autres pays, afin de suivre de près l'évolution des rythmes de travail en Europe et ainsi de mieux s'y préparer.

MÉTHODOLOGIE

Cette étude a été commanditée par Welcome to the Jungle et a été menée par Ipsos entre le 22 et le 31 janvier 2020. 1000 Français·es et 1000 Espagnol·e·s ont répondu à ce sondage, constituant un échantillon national représentatif de la population salariée âgée de 18 ans et plus. Par ailleurs, 379 décideur·euse·s RH français·es ont été interrogées, dont 78,6% de femmes, 40,9% de directeur·rice·s RH et 62,8% habitant en Île-de-France.

II.

LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : QUELS FACTEURS COMPTENT ?

La question du bien-être au travail n'est pas nouvelle. Dès l'émergence du salariat à la fin du XIXe siècle, et les débuts du taylorisme, on a compris qu'un·e salarié·e est plus productif·ive quand elle·il est heureux·se plutôt que malheureux·se. Ce lien entre bien-être et productivité a d'ailleurs été maintes et maintes fois démontré au cours de ces dernières années. Ce qui a changé, ce sont les attentes des salarié·e·s. À l'époque du fordisme et de l'OST (Organisation scientifique du travail), les salarié·e·s acceptaient de réaliser un travail à la chaîne, aliénant, en échange d'une sécurité économique et d'un pouvoir d'achat. Cette conception du travail, très répandue en Occident, émanait de la culture judéo-chrétienne qui a toujours assimilé tout travail à un labeur. On devait forcément souffrir pour gagner son droit au repos. Or cette vision doloriste du travail est désormais largement battue en brèche. Plus question de se tuer au travail ! Les salarié·e·s réclament le droit d'être heureux·ses et font désormais reposer cette responsabilité sur les épaules de leur employeur·euse.

Face à ces nouvelles attentes, les entreprises ont multiplié ces dernières années les initiatives de Qualité de vie au travail (QVT) : Chief Happiness Officer, espaces de travail design, jeux vidéo, salles de gym, espaces de sieste... Tout est fait pour bichonner les salarié·e·s et faire en sorte qu'elles·ils ne manquent de rien sur leur lieu de travail. Mais au fil du temps cette happy culture a montré ses limites. Ces initiatives se sont même parfois révélées contre-productives : générant de la défiance, du cynisme et de la démotivation de la part des salarié·e·s qui les percevaient comme hypocrites et superficielles. Parallèlement, les salarié·e·s se sont rendu compte que d'autres facteurs, davantage liés au travail en lui-même, avaient plus d'impact sur leur bien-être, comme accomplir des tâches valorisantes, être autonome ou entretenir de bonnes relations avec leurs collègues. Par ailleurs, l'invasion pernicieuse du travail dans la sphère privée - due en grande partie aux avancées technologiques - a fait de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée un précieux facteur de bien-être, qu'il est plus que jamais urgent de protéger.

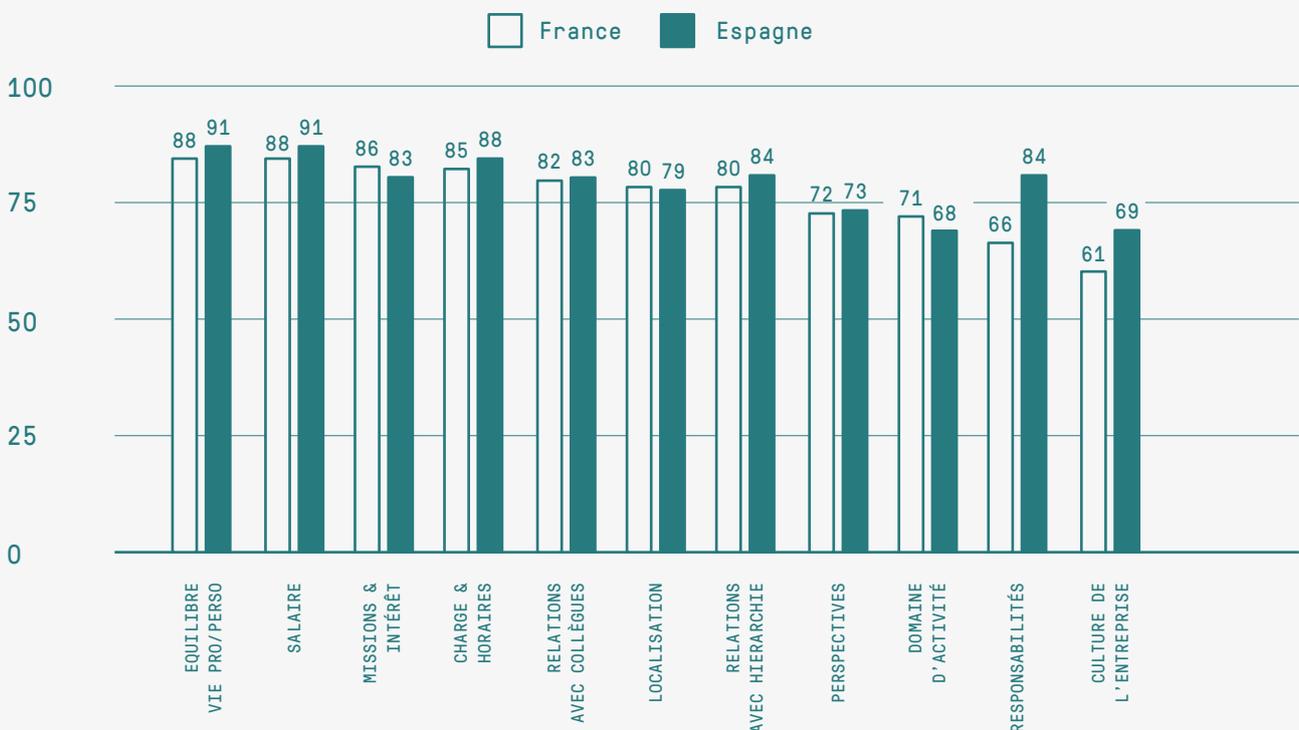
A. L'ÉQUILIBRE VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE, PLUS IMPORTANT QUE LE SALAIRE

Notre enquête révèle que près de 9 salarié.e.s sur 10, en France et en Espagne, considèrent que l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est un critère de bien-être important. Pour quasiment la moitié des salarié.e.s français.es (49%) et espagnol.e.s (51%), c'est même un critère « essentiel », plus important que le salaire. Par ailleurs, plus de 80% des salarié.e.s des deux pays estiment que la charge de travail et les horaires ont un fort impact sur leur épanouissement au travail. On peut en déduire que le bien-être au travail dépend moins de la rémunération que des conditions d'exercice. Ainsi, pour se sentir heureux au travail, il faudrait avoir un rythme satisfaisant, une charge de travail raisonnable et des horaires qui n'empiètent pas sur sa vie privée.

Mais ce n'est pas tout. Plus de 80% des salarié.e.s français.es et espagnol.e.s indiquent que les relations avec les collègues, ainsi que les missions et l'intérêt de leur poste contribuent aussi directement à leur bien-être. D'où l'importance pour les dirigeant.e.s d'entreprises et les managers de chercher à renforcer la cohésion d'équipe et à offrir à leurs employé.e.s des missions valorisantes. Plus un.e employé.e se sentira à l'aise avec ses collègues et trouvera du sens dans son travail, plus elle/il en tirera de la satisfaction et sera productif.ive.

Il est intéressant de noter que les perspectives d'évolution ont une incidence moindre sur le bien-être des salarié.e.s français.es (72%) et espagnol.e.s (73%). Cela est peut-être lié à un turn-over de plus en plus important⁽¹⁾. Les salarié.e.s n'envisagent plus de faire leur carrière dans une seule entreprise, mais préfèrent multiplier les expériences professionnelles. Sans doute en rapport avec ce détachement vis-à-vis de l'entreprise, les salarié.e.s considèrent que la culture de l'entreprise est un des facteurs qui a le moins d'impact sur leur bonheur.

QUELS CRITÈRES PARTICIPENT AU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?



(1): Selon l'étude «Preparing for take-off» du cabinet Hay Group, le taux de turnover moyen dans le monde a augmenté de 23% entre 2013 et 2018.

Enfin, on remarque que le bonheur est subjectif et dépend de facteurs culturels. Certains critères n'ont pas le même impact sur le bien-être des salarié·e·s en France et en Espagne. C'est le cas des responsabilités associées au poste. Elles sont plus importantes aux yeux des Espagnol·e·s (83%) que des Français·es (66%). En Espagne, la notion de responsabilité semble être plus positivement connotée et corrélée à la réussite et à l'épanouissement au travail alors qu'en France ce terme fait peut-être davantage référence à une obligation qui menacerait l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, et donc le bien-être du·de la salarié·e.

En France, on constate un certain décalage entre la perception des salarié·e·s et celles des décideur·euse·s RH. Ces dernier·ère·s considèrent que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée a moins d'impact sur le bien-être des salarié·e·s que les missions et l'intérêt du poste ou les relations avec les collègues, alors qu'en réalité ce critère est primordial pour les salarié·e·s. De même, le salaire joue un rôle certain dans le bien-être des salarié·e·s, contrairement à ce que pensent les DRH, tandis que la culture d'entreprise est jugée moins important que ce que veulent croire les DRH.

LES DRH EN DÉCALAGE AVEC LES ATTENTES DE LEURS SALARIÉ·E·S.

Quels critères participent, selon vous, le plus au bien-être de vos salarié·e·s ?

1. Les missions, l'intérêt du poste
2. Les relations avec leurs collègues
3. L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle
4. La relation avec la hiérarchie
5. Les perspectives d'évolution
6. La charge de travail, les horaires
7. La culture de l'entreprise
8. Le salaire
9. Les responsabilités associées au poste
10. La localisation
11. Le domaine d'activité

Salarié·e·s, quels critères participent le plus à votre bien-être ?

1. L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle
2. Le salaire
3. Les missions, l'intérêt du poste
4. La charge de travail, les horaires
5. Les relations avec leurs collègues
6. La localisation
7. La relation avec la hiérarchie
8. Les perspectives d'évolution
9. Le domaine d'activité
10. Les responsabilités associées au poste
11. La culture de l'entreprise

CE QU'EN PENSENT LES SALARIÉ.E.S

VERBATIMS SALARIÉ.E.S FRANÇAIS.E.S

De manière générale, que signifie le « bien-être au travail » pour vous ?

« Faire des choses qui m'intéressent avec des personnes compétentes, motivées et respectueuses des autres. »

« Avoir du plaisir à venir au travail tous les matins. »

« Travailler sans pression et avec passion. »

« Apprécier ce que l'on fait avec des managers qui nous portent toujours plus loin. »

« Avoir à sa disposition le matériel nécessaire pour bien travailler et avoir des supérieurs qui m'encouragent. »

« Pour moi le bien-être au travail comprend plusieurs aspects. D'abord, le facteur humain doit être au centre des décisions et la communication doit être transparente. Il faut aussi sentir que la direction considère nos ambitions et nous permet d'avoir la main sur notre plan de carrière. »

VERBATIMS SALARIÉ.E.S ESPAGNOL.E.S

De manière générale, que signifie le « bien-être au travail » pour vous ?

« Prendre du plaisir à faire ce que je fais. »

« Bénéficier d'un bon environnement de travail, de reconnaissance et avoir des possibilités de promotion. »

« Un travail qui offre du temps libre. »

« Avoir de la sécurité, un environnement bienveillant et de la flexibilité. »

« Travailler sur des projets motivants et avec des supérieurs compétents. »

« C'est un ensemble de conditions : un salaire correct, des congés suffisants, des horaires compatibles avec la vie privée, une maîtrise des processus, une certaine autonomie dans la gestion du rythme de travail, de bonnes relations au sein de l'équipe. »

« Ce qui me semble important, c'est d'être satisfait et motivé par ce que je fais mais aussi de trouver un équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie familiale. »

« LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ONT RENDU LE TEMPS DE TRAVAIL BEAUCOUP PLUS FLEXIBLE QU'AVANT. »

Laetitia Vitaud, auteure du livre
Du labeur à l'ouvrage (Calmann-Lévy, 2019)

Les rythmes du travail salarié ont-ils beaucoup évolué depuis l'ère industrielle ?

Le salariat, tel qu'il existe aujourd'hui dans de nombreux pays développés, est un héritage des structures et institutions mises en place pendant l'ère industrielle. Les horaires fixes et les cadences de travail imposées, apparues il y a près de deux siècles, n'ont pas beaucoup changé. Dans la plupart des pays du monde, les salarié·e·s continuent de travailler en théorie de 9h à 17h, 5 jours par semaine, avec 1 ou 2 heures de pause dans la journée et, depuis peu, la possibilité de faire un peu de télétravail. Mais si, sur le papier, les rythmes de travail des salarié·e·s ont finalement peu changé depuis l'époque du fordisme, dans la réalité, les nouvelles technologies ont rendu le temps de travail beaucoup plus flexible qu'avant.

Quel a été, concrètement, l'impact des nouvelles technologies sur les rythmes de travail des salarié·e·s ces dernière années ?

Tout d'abord la technologie a créé une nouvelle catégorisation des emplois salariés avec, d'une part les emplois télétravaillables et, de l'autre, les emplois non-télétravaillables. Les emplois télétravaillables sont surtout les emplois de cadres, qui appartiennent à ce que le géographe Richard Florida appelle les « classes créatives » (métiers de la création, marketing, comptabilité...) et qui peuvent aujourd'hui être exercés n'importe où à partir d'un simple ordinateur. Cette ubiquité des moyens de communication a rendu les dispositifs de travail hérités de l'époque industrielle moins pertinents qu'avant. Le fait de pointer, d'avoir des horaires fixes ou de compter son temps de travail n'a plus vraiment de sens quand on sait que ces salarié·e·s sont libres de flexibiliser leur temps de travail. Ils finissent souvent d'ailleurs par

travailler plus, toujours plus, y compris le soir et le week-end, parfois jusqu'au burn-out.

En ce qui concerne les emplois non-télétravaillables, on constate une recomposition des métiers et des rapports à l'espace et aux horaires de travail. L'ubérisation et l'automatisation des tâches engendrent la disparition ou la transformation de ces métiers dits traditionnels. Les métiers de la santé ou de l'enseignement, par exemple, se réinventent de manière virtuelle (consultations médicales virtuelles...) et les métiers en contact avec la clientèle (métiers de guichets, de la restauration, de la téléphonie...) sont progressivement remplacés par des machines, des bots ou des applications mobile. Les métiers qui perdurent (livreurs, chauffeurs, services à la personne...) s'organisent autour d'outils technologiques (apps...) et peuvent s'exercer de manière plus flexible et indépendante.

Ces transformations marquent-elles, selon vous, la fin du salariat ?

Ces transformations ne signifient pas que les institutions et structures héritées de l'époque industrielle soient obsolètes et doivent toutes être détruites. Au contraire, certaines victoires syndicales et institutionnelles, qui ont permis de rééquilibrer le rapport de force entre les salarié·e·s et les employeur·euse·s mais aussi de protéger les salarié·e·s contre diverses formes d'exploitation, doivent être protégées. C'est le cas, par exemple, des congés payés, des conventions collectives ou encore de la législation concernant le travail de nuit et le week-end. Cependant, certains dispositifs, comme les 35 heures, ne sont plus ou peu pertinents, puisqu'ils ne collent plus à la réalité du travail de millions de salarié·e·s.

Il faudrait imaginer d'autres protections, contre le surtravail, le burn-out, pour plus de déconnexion... Il faudrait également davantage soutenir les indépendants, comme les auto-entrepreneur·e·s qui ne bénéficient pas pour l'heure de protection de leur temps de travail. C'est d'autant plus urgent que l'on s'attend à ce qu'elles-ils soient de plus en plus nombreux sur le marché du travail dans les années à venir.

B. DES RYTHMES DE TRAVAIL PLUS LIBRES : UNE SOURCE DE BIEN-ÊTRE OU DE STRESS ?

Depuis quelques années, le monde du travail tend à se « startupiser ». Les entreprises s'inspirent des nouvelles façons de travailler des GAFA et des start-ups de la Silicon Valley, pour se donner un coup de jeune et booster leur marque employeur. Cela passe par la mise en place d'une organisation du travail plus libre, flexible et affranchie des vieux codes. Un modèle qui a donné naissance à de nouveaux espaces (le coworking, le flex office ou le bureau partagé...), mais aussi à des formes de travail innovantes, comme le télétravail.

Ces évolutions vont, a priori, dans le sens d'une meilleure Qualité de vie au travail (QVT), puisqu'elles permettent aux salarié·e·s d'adopter un rythme de travail plus souple et de s'organiser en fonction de leurs propres contraintes. Un·e employé·e bénéficiant d'horaires de travail flexibles pourra plus sereinement jongler avec l'emploi du temps de ses enfants (crèche, école, activités extra-scolaires...), s'occuper d'un·e proche en mauvaise santé ou faire des trajets longs pour se rendre au travail. Moins stressé·e par la gestion de ses impératifs personnels, elle·il pourra alors mieux se concentrer et être plus productif·ive au travail.

Cependant, cette souplesse peut aussi avoir des effets pervers. En contrepartie d'un rythme de travail moins rigide, les entreprises s'attendent parfois à ce que les salarié·e·s fassent aussi preuve de flexibilité en travaillant en dehors du cadre conventionnel imposé. Ainsi, les salarié·e·s se retrouvent parfois à devoir travailler en permanence, bien au-delà du temps de travail fixé, et sans jamais parvenir à se déconnecter. À terme cela peut engendrer une perte d'efficacité, de l'épuisement et des maladies professionnelles, comme le burn-out.

Des salarié·e·s. français·es
préfèrent travailler dans une
entreprise où les rythmes de
travail sont flexibles contre
63% des Espagnol·e·s.

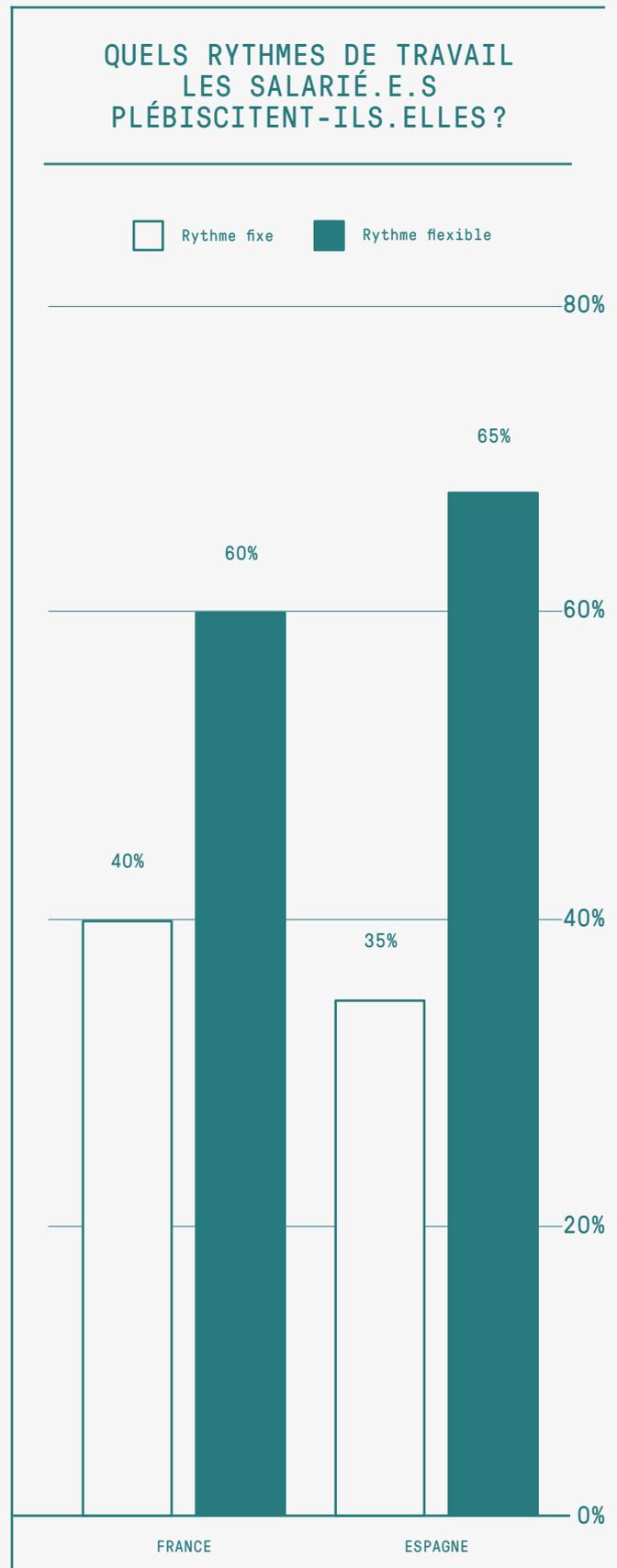
C. LA FLEXIBILITÉ DES HORAIRES : UN CONCEPT SÉDUISANT QUI NE FAIT PAS ENCORE L'UNANIMITÉ

Si la flexibilité des rythmes de travail offre beaucoup d'avantages, elle ne convainc pas l'ensemble des salarié·e·s.

Seule une faible majorité des salarié·e·s en France et en Espagne préfère travailler dans une entreprise où les rythmes de travail sont flexibles. Les salarié·e·s. français·es (60%) se montrant un peu moins enthousiastes que leurs collègues ibériques (65%), ce qui, par ailleurs, révèle des conceptions culturellement différentes du travail.

Au-delà de l'aspect culturel, la perception de la flexibilité des rythmes de travail varie en fonction de l'âge, du sexe et de la catégorie socioprofessionnelle des salarié.e.s. Sans grande surprise, les salarié.e.s en faveur de plus de souplesse sont majoritairement des femmes (63% en France et 68% en Espagne). Les cadres (74% en France et 68% en Espagne), qui peuvent facilement exercer leur travail à distance, sont naturellement plus favorables à plus de flexibilité que les ouvriers (49% en France et 59% en Espagne), dont le travail peut difficilement se faire en dehors du lieu de travail (usine, atelier...).

Enfin, en France, les 18-29 ans (66%) sont plus adeptes du travail flexible, que les salarié.e.s de 50 ans et plus (49%) : un indicateur du fort besoin d'indépendance et de responsabilisation au travail des nouvelles générations françaises. En revanche, il est surprenant de constater qu'en Espagne les 18-29 ans (41%) sont beaucoup moins favorables à la flexibilité des rythmes de travail que les 30-49 ans (68%) et les 50 ans et plus (63%). Occupant des emplois souvent plus précaires et moins bien payés que leurs aînés (et que leurs voisins français), les millenials espagnols redoutent peut-être les effets pervers d'un modèle de travail flexible, pouvant conduire à faire davantage d'heures supplémentaires non payées. D'autant que, selon le rapport Workforce View in Europe (2019), l'Espagne fait partie des pays européens où les travailleurs font le plus d'heures supplémentaires non rémunérées.



« PLUS DE FLEXIBILITÉ DANS SON RYTHME DE TRAVAIL PERMET EN THÉORIE D'ÊTRE PLUS EN PHASE AVEC SON CHRONOTYPE ET D'ÊTRE PLUS PRODUCTIF PENDANT SES PICS D'ATTENTION. »,

Samah Karaki, Docteur en neurosciences
et fondatrice du Social Brain Institute

Notre cerveau a-t-il besoin de flexibilité pour bien fonctionner ?

Absolument, nos cerveaux ne sont pas câblés pour travailler plusieurs heures d'affilée. Nos ressources attentionnelles et décisionnelles sont limitées et doivent être rechargées régulièrement. Nous avons ce que l'on appelle des cycles d'attention, qui dépendent de notre horloge interne. En général, nous avons un premier pic d'attention le matin, entre 10h et 11h, et un autre le soir, vers 18h. Puis, vers 15h, l'attention décline, le cerveau se met en mode repos. Mais il faut savoir que les pics d'attention ne sont pas exactement les mêmes pour tous. Il existe deux chronotypes différents dans la population: les personnes plus du matin, que l'on appelle des « alouettes », et d'autres plus du soir, que l'on surnomme les « hiboux ». Si nous sommes du matin ou couche-tard, nos pics vont survenir plus ou moins tôt, par rapport aux pics classiques. Ainsi, le fait d'avoir plus de flexibilité dans son rythme de travail permettrait en théorie d'être plus en phase avec son chronotype et d'être plus productif pendant ses pics d'attention.

Que peuvent faire les entreprises pour aider leurs collaborateurs-rices à adopter un rythme de travail en phase avec leur chronotype individuel ?

La plupart du temps, les employé·e·s ne connaissent pas leur chronotype, donc le rôle de l'entreprise est de les aider à le découvrir. Pour cela, il faut analyser avec elles-eux la manière dont elles-ils répartissent leur attention dans la journée et identifier les moments où elles-ils sont les plus productifs·ives. Il est également nécessaire de faire un point sur leurs compétences: quelles sont les tâches

dans lesquelles elles-ils se sentent à l'aise et celles qui leur demandent plus d'efforts ?

Après avoir fait ce travail, on peut recommander aux collaborateur·rice·s de réaliser les tâches les plus simples pour eux (envoyer un email...) pendant les heures de déclin de l'attention, et effectuer les tâches les plus importantes (meetings, brainstorm...) qui leur demandent davantage d'énergie, lors des pics d'attention (11h et 18h). Les managers doivent essayer de tenir compte des cycles d'attention quand elles-ils assignent une tâche ou organisent une réunion. Il faut aussi qu'elles-ils offrent suffisamment de flexibilité à leurs employé·e·s pour leur permettre de trouver le bon équilibre entre leur nature et leurs impératifs professionnels.

Le télétravail est-il une bonne solution pour offrir plus de flexibilité aux salarié·e·s ?

Le télétravail a beaucoup d'avantages mais présente aussi des risques. En travaillant de chez eux de manière isolée, les salarié·e·s peuvent ressentir un sentiment d'exclusion sociale et d'injustice si leur manager ne leur fournit pas suffisamment de *feedback*. Elles-ils peuvent aussi avoir du mal à concevoir un espace de travail et à voir les limites entre vie professionnelle et vie privée.

Toutes ces situations peuvent accentuer les niveaux de stress et conduire à d'autres problèmes de santé physiques ou mentaux. Comme dans toute évolution, les entreprises doivent accompagner et former les employé·e·s au télétravail. Les aider à garder une bonne hygiène de vie, décompresser, s'organiser, créer un espace de travail... Il faut également former les managers pour qu'ils puissent gérer des équipes dispersées, créer une cohésion d'équipe forte et surtout fournir du *feedback*. Selon une étude de l'économiste Dan Ariely, le *feedback* et la reconnaissance sont des éléments essentiels de la motivation au travail. Ils seraient même plus importants que la récompense financière.

III.

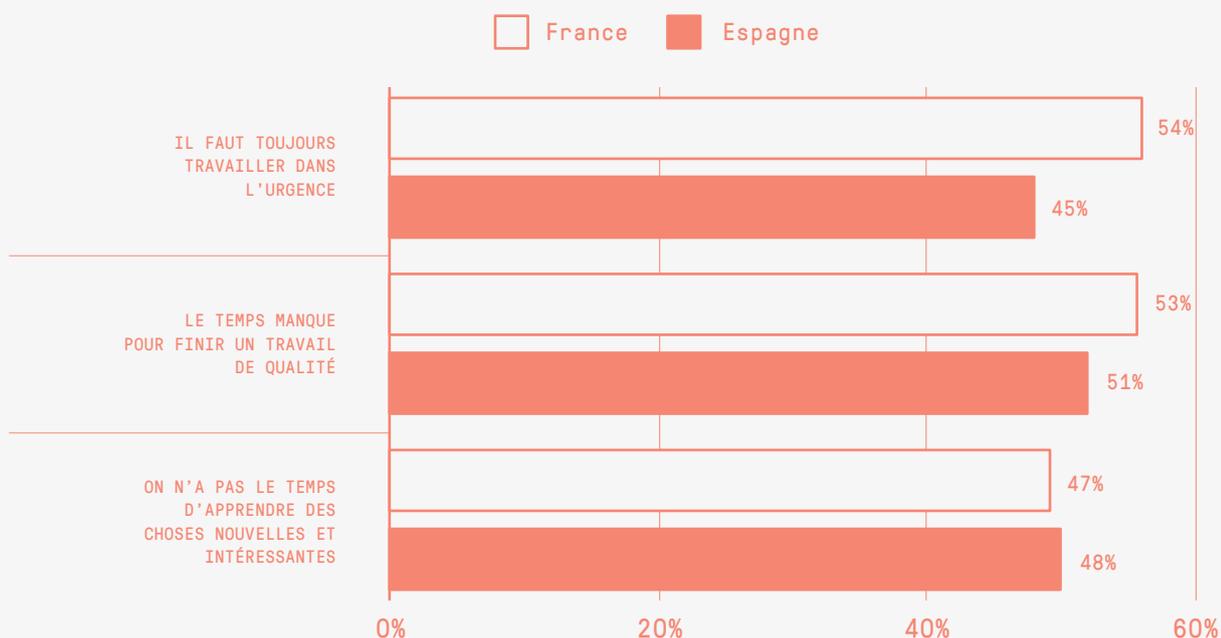
RYTHMES DE TRAVAIL EN FRANCE ET EN ESPAGNE : L'ÉTAT DES LIEUX

Au cours des 60 dernières années, la durée du travail n'a cessé de baisser dans tous les pays développés. En France et en Espagne, la durée du travail annuelle a diminué de près de 20%, passant de 2 230 heures en 1950, à 1 520 heures en 2018 en France, et de 2 050 heures à 1 701 heures en 2018 en Espagne. Plusieurs facteurs ont contribué à cette baisse. D'abord la salarisation des économies, puis la diminution de la durée hebdomadaire collective, l'augmentation du nombre de jours de congés et, enfin le développement du travail à temps partiel. Parallèlement, l'importance prise par les loisirs dans la vie quotidienne et l'aspiration à un épanouissement personnel hors du travail peuvent expliquer cette tendance à la baisse du temps de travail.

A. UNE CADENCE DE TRAVAIL GLOBALEMENT SATISFAISANTE MAIS QUI S'ACCÉLÈRE

La diminution du temps de travail a sans conteste contribué à améliorer l'équilibre vie personnelle vie professionnelle des salarié.e.s des pays développés. Aujourd'hui, la plupart des Français-es (82%) et des Espagnol.e-s (81%), dont une majorité de jeunes de 18-29 ans et de cadres, ont globalement le sentiment d'avoir un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Un peu plus de la moitié (64% des Français-es et 67% des Espagnol.e-s) pense que la cadence de travail dans leur entreprise est compatible avec leur bien-être et que cela leur laisse du temps pour développer des relations avec leurs collègues.

LES IMPACTS NÉGATIFS DE L'INTENSIFICATION DES RYTHMES DE TRAVAIL



Mais parallèlement à ce sentiment général d'épanouissement au travail, on constate une intensification de la cadence, entraînant, entre autres, des impacts négatifs sur les performances des salarié·e·s et le développement de leurs compétences. Près de la moitié des salarié·e·s français·es et espagnol·e·s ont l'impression de travailler dans l'urgence, mais aussi de manquer de temps pour faire un travail de qualité ou pour apprendre des choses nouvelles et intéressantes. Conséquence de ce rythme accéléré : la qualité du travail baisse, tout comme les savoirs internes et les performances globales de l'entreprise

B. UN MAUVAIS MANAGEMENT À L'ORIGINE DES DÉSÉQUILIBRES ENTRE VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE

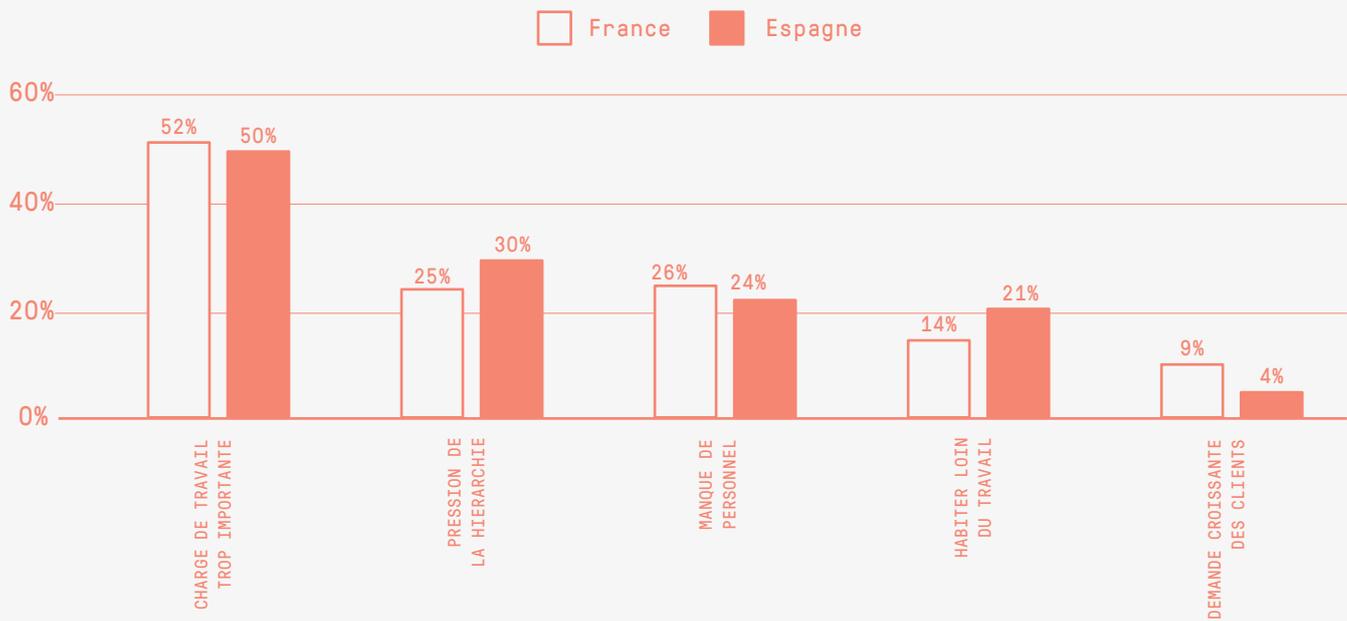
Une charge de travail trop importante est aussi la principale raison qui pousse plus de la moitié des salarié·e·s français·es (52%) et espagnol·e·s (50%) à juger que leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est mauvais. Allant de pair avec la surcharge de travail, les salarié·e·s pointent également du doigt la pression de la hiérarchie et le manque de personnel. Autant d'éléments qui indiquent que

le management est responsable de ces déséquilibres. En n'ajustant pas suffisamment les effectifs aux besoins de production ou de réalisation de services, les managers font peser une charge de travail excessive et un stress psychologique sur les salarié·e·s, mettant ainsi en péril leur santé et leur bien-être. Sans compter les répercussions sur l'activité de l'entreprise : le stress serait à l'origine de 50 à 60% de l'ensemble des journées de travail perdues⁽¹⁾.

UN·E SALARIÉ·E SUR SIX SUBIT UN STRESS QUOTIDIEN.

Selon le rapport Workforce View in Europe (2019) un·e salarié·e européen·ne sur six est victime chaque jour de stress au travail. Les secteurs engendrant le plus de pression sont le commerce, les médias et le marketing, le retail, la restauration, les loisirs ainsi que les services financiers, où un·e collaborateur·rice européen·ne sur cinq (21%, 20%, 20%) est stressé·e quotidiennement, soit quatre points de pourcentage de plus que la moyenne.

LES FACTEURS DE DÉSÉQUILIBRE VIE PERSONNELLE / VIE PROFESSIONNELLE



VERBATIMS
SALARIÉ.E.S FRANÇAIS.E.S

Quel est le plus grand obstacle au maintien d'un bon équilibre vie privée/ vie professionnelle ?

«Un mauvais leadership, trop de pression au travail.»

«Le manque de flexibilité du management.»

«Ramener du travail à la maison pour le soir, le week-end.»

«Les deadlines qui obligent à rester plus longtemps au travail.»

«La rigidité de cet équilibre. Idéalement on devrait être là où l'urgence est présente: professionnelle ou personnelle.»

«Le désir d'en faire toujours plus, se laisser dépasser par sa charge de travail ou ne pas savoir dire non.»

VERBATIMS
SALARIÉ.E.S ESPAGNOL.E.S

Quel est le plus grand obstacle au maintien d'un bon équilibre vie privée/ vie professionnelle ?

«La charge de travail et les responsabilités.»

«Des horaires à rallonge, le stress et le surmenage.»

«L'hyper-connectivité. La possibilité de travailler n'importe où et à tout moment empêche de se déconnecter.»

«Le temps de trajet jusqu'au lieu de travail dans les grandes villes.»

«Des horaires de travail qui ne sont jamais respectés ou qui sont trop stricts.»

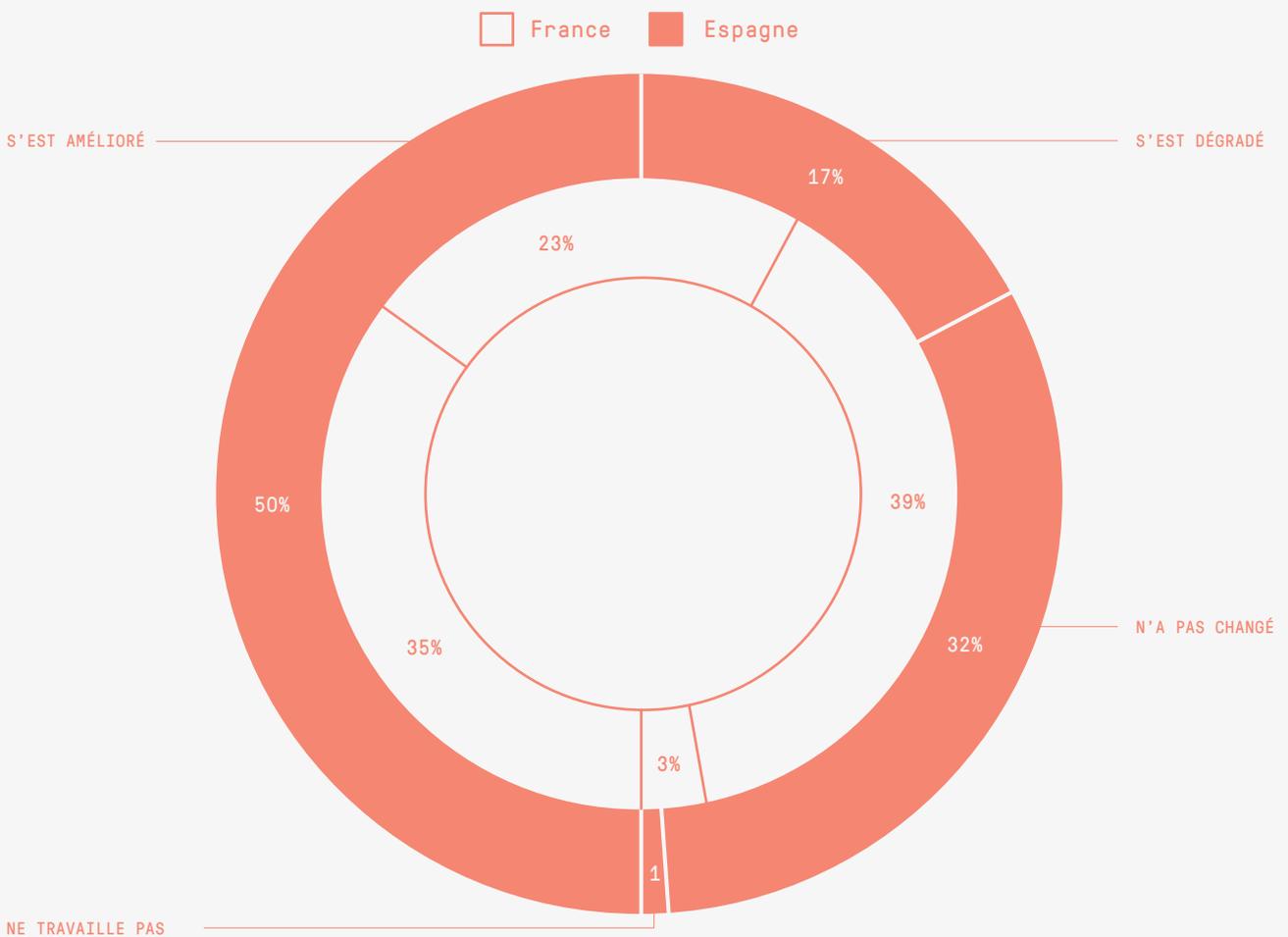
«L'invasion du travail dans la vie privée imposée soit par la hiérarchie, soit par soi-même, par crainte d'être mal jugé ou considéré comme peu impliqué dans son travail.»

C. ÉVOLUTION DES RYTHMES DE TRAVAIL : LES ESPAGNOL·E·S PLUS OPTIMISTES QUE LES FRANÇAIS·ES.

Ce n'est pas nouveau : les Français-es sont les champions du pessimisme. Selon un sondage Ipsos/Sopra Steria pour Le Monde, réalisé en août 2019, 73% des Français-es estiment que la France est en déclin. 65% trouvent que « c'était mieux avant » et seulement 40% des personnes interrogées pensent que l'avenir est plein d'opportunités et de nouvelles possibilités. Ce pessimisme touche également l'évolution de leurs rythmes de travail sur les dernières années.

Seuls 35% des salarié·e·s français-es considèrent que leur équilibre vie privé/vie professionnelle s'est amélioré au cours des cinq dernières années, contre 50% des Espagnol·e·s. Plus d'un quart des salarié·e·s français-es interrogé·e·s (23%) trouvent même que leur équilibre s'est dégradé, contre 17% seulement des Espagnol·e·s. Enfin, les Français-es (53%) estiment que leur entreprise n'a pas vraiment ou pas du tout pris des initiatives en faveur de la flexibilisation des rythmes de travail, alors qu'en Espagne c'est tout le contraire : une majorité des salarié·e·s (55%) a le sentiment que leur entreprise a mis en place des mesures en faveur de plus de souplesse ces dernières années.

ÉVOLUTION DE L'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE / VIE PERSONNELLE CES CINQ DERNIÈRES ANNÉES



IV.

LES MESURES POUR AMÉLIORER L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PRIVÉE ET VIE PRO

Télétravail, semaine de quatre jours, congés illimités, horaires flexibles...

On assiste depuis quelques années à une démultiplication des moyens visant à offrir aux salarié·e·s un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Ces nouveaux modes de travail sont rendus possibles par les avancées technologiques ainsi que par la capacité des salarié·e·s à maîtriser les outils qui leur permettent de rester connectés (stockage de données en ligne, systèmes de vidéo-conférence, l'accès facilité au wi-fi...). Et si les aménagements du temps de travail ne sont pas envisageables ou adaptés à tous les secteurs d'activité (hôtellerie-restauration, vente en boutique, service-client...), il est possible de les mettre en place pour la majorité des emplois de bureaux. Aujourd'hui, cette souplesse des horaires est devenue un avantage concurrentiel pour de nombreuses entreprises qui cherchent à fidéliser leur main-d'œuvre et attirer de nouveaux talents.

A. TOUR D'HORIZON DES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS D'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes penchés sur trois familles de dispositifs d'aménagement du temps de travail, visant à :

- Écourter le temps de travail
- Flexibiliser les horaires de travail
- Faciliter la prise de congés

Pour tenter d'y voir un plus clair, voici un tour d'horizon de ces trois catégories.

Travailler moins mais travailler mieux

Afin d'offrir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle aux salarié·e·s, des dispositifs de réduction du temps de travail sont apparus, comme la semaine de quatre jours ou la journée de 5 heures. De nombreuses études ont démontré qu'en réduisant le temps

de travail, les salarié·e·s étaient souvent plus épanoui·e·s mais aussi plus productifs·ives. En 2018, l'université d'Oxford (Royaume-Uni) a mené une étude auprès de cinq mille salarié·e·s travaillant quatre jours par semaine chez British Telecom. Conclusion: les salarié·e·s étaient plus heureux·ses-et surtout plus efficaces, avec à la clef une hausse de la qualité des appels et une clientèle plus satisfaite. Mais, le fait d'assumer la même charge de travail en moins de temps, peut aussi engendrer un risque de surcharge. Pour Welcome to the Jungle, qui a mis en place la semaine de quatre jours, il ne s'agit pas de travailler plus dans la journée, mais plus intelligemment. Selon Jérémy Clédât, fondateur de l'entreprise, «il y a deux grands axes pour que ça fonctionne: mieux gérer son temps, en éliminant les réunions inutiles, par exemple, et prioriser les projets pour faire des choix vraiment profitables à l'entreprise.»

Flexibiliser les horaires de travail

Le concept le plus en vogue ces dernières années en matière de souplesse des horaires est sans conteste le télétravail partiel, qui consiste à permettre aux salarié·e·s de travailler de chez elles-eux quelques jours fixes dans la semaine ou dans le mois. Poussant ce concept encore plus loin, certaines entreprises ont mis en place le travail à distance occasionnel illimité, c'est-à-dire que les salarié·e·s peuvent faire autant de télétravail qu'elles-ils le souhaitent. Dans le même esprit, les horaires flexibles offrent aux salarié·e·s la possibilité de choisir leurs propres horaires à condition de remplir leur quota d'heures travaillées. C'est notamment ce qu'a fait le cabinet de conseil PwC en lançant le «Flexible Talent Network», un programme qui permet aux nouvelles recrues de choisir elles-mêmes leurs rythmes de travail (horaires, jours de congés...).

Quant au télétravail complet (non imposé), il demeure, pour l'heure, un mode d'organisation marginal en Europe. Peu d'entreprises ont fait le choix de ce modèle, qui implique souvent une réorganisation complète, un style de management nouveau, ainsi que la mise en place de mesures de sécurité relatives à la confidentialité des données.

Or, ce modèle offre aussi de nombreux avantages en matière d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, notamment pour les salarié·e·s-parents. Pour l'éditeur de logiciels ERP français BoondManager, qui a mis en place le 100% télétravail depuis dix ans, le secret est notamment de cultiver un fort sentiment d'appartenance (voir l'interview complète).

Faciliter la prise de congés

Inspirés par de grandes entreprises américaines, comme Netflix ou Virgin, certain·e·s employeur·euse·s font le choix d'offrir à leurs salarié·e·s des congés illimités, c'est-à-dire qu'elles-ils les laissent prendre autant de vacances qu'elles-ils le souhaitent. Une pratique séduisante sur le papier, qui nécessite néanmoins d'être un minimum encadrée pour éviter les dérives. Ainsi, ce dispositif est souvent accompagné d'un certain nombre de conditions, comme, par exemple: obtenir l'accord du manager et de l'équipe avant de poser des congés ou ne pas prendre plus de deux semaines consécutives. Autre dispositif de congé qui tend à se populariser: le congé sabbatique. Il s'agit d'une période de temps prolongée, allant souvent de quelques mois à un an, durant laquelle le contrat de travail de la·du salarié·e est suspendu, pour lui permettre de se consacrer à toute activité de son choix – voyager, étudier, se reposer... – avec la possibilité de retrouver son poste à l'issue de cette période.

« LE TÉLÉTRAVAIL COMPLET CONVIENT BIEN AUX PERSONNES QUI ONT UNE VIE SOCIALE OU FAMILIALE RICHE »

Anthony Lambert, Cofondateur
de BoondManager, entreprise 100% remote

Depuis combien de temps et comment avez-vous mis en place le télétravail complet ?

Nous travaillons en télétravail complet depuis la création de l'entreprise, c'est-à-dire depuis plus de dix ans. Cela s'est fait tout naturellement, sans savoir que l'on créait un modèle d'entreprise en full remote. À l'origine nous n'étions que deux: mon frère, qui était basé à Brest, et moi, à Lille. Nous n'avions pas besoin de local puisque nous arrivions très bien à travailler à distance. Quand l'entreprise a commencé à croître, on a recruté des personnes aux quatre coins de la France: à Rennes, Brest, Paris... On a continué de fonctionner en télétravail complet car on s'est rendu compte que ce modèle convenait bien à tout le monde et qu'on arrivait à collaborer efficacement. Il est important de souligner qu'on n'a pas fait ce choix pour des raisons économiques, d'ailleurs le fait de ne pas avoir de local ne coûte pas forcément moins cher (on doit organiser plus d'événements, investir plus dans des outils technologiques...), c'est vraiment un modèle de gestion choisi. Aujourd'hui, nous sommes très fiers de ce modèle et le revendiquons.

Le télétravail à 100% (non imposé) ne convient pas à tout le monde. Alors, comment sélectionner les bons profils à l'embauche ?

Il est vrai que ce modèle ne convient pas à tout le monde. Un-e collaborateur-riche qui aurait besoin de travailler dans un bureau entouré-e de collègues présents physiquement ne s'épanouirait pas dans ce type d'organisation.

Ce modèle s'adresse aux personnes qui ont une vie sociale ou familiale riche. Cela fait partie des critères de recrutement. Aussi, on évite d'embaucher des juniors ou de jeunes diplômés, sans aucune expérience. Il faut avoir travaillé au moins deux ou trois ans dans une entreprise physique pour apprécier d'autant plus le télétravail complet.

Comment fait-on concrètement pour que cela fonctionne sur le long terme ?

Avant tout, il faut créer un fort sentiment d'appartenance. Dans notre cas, le fait d'être une des seules entreprises en France à fonctionner en télétravail complet (non imposé) est une fierté pour nos équipes, ce qui renforce le sentiment d'appartenance. Après, il est nécessaire d'instaurer un cadre de travail et de créer des rituels pour animer la vie de l'entreprise. Même si nous laissons une certaine flexibilité à nos salarié·e·s, nous définissons des horaires de travail fixes (9h-18h) et nous demandons à tout le monde de dire bonjour le matin sur Slack. Aussi, il est essentiel de créer des micro-communautés au sein de l'entreprise (la team des commerciaux, développeurs, formateurs...). Enfin, on se retrouve tous trois fois par an, lors de séminaire de trois à quatre jours dans des destinations différentes (Marrakech, Amsterdam, Paris...). Un bon moyen de renforcer la cohésion d'équipe et de faciliter l'intégration des nouvelles recrues. Enfin, pour se détendre on a créé des chaînes Slack sur des thèmes non-professionnels (cuisine, jardinage...) et on organise des cours de fitness ou de méditation virtuels. L'avantage d'un modèle 100% télétravail, c'est que les salariés peuvent choisir leurs relations, leurs conversations, leurs moments de pause... Ils ne sont plus obligés de subir la vie au bureau, ils peuvent la choisir.

B. TÉLÉTRAVAIL PARTIEL ET HORAIRES FLEXIBLES: LES DISPOSITIFS FAVORIS DES SALARIÉ·E·S EN 2020.

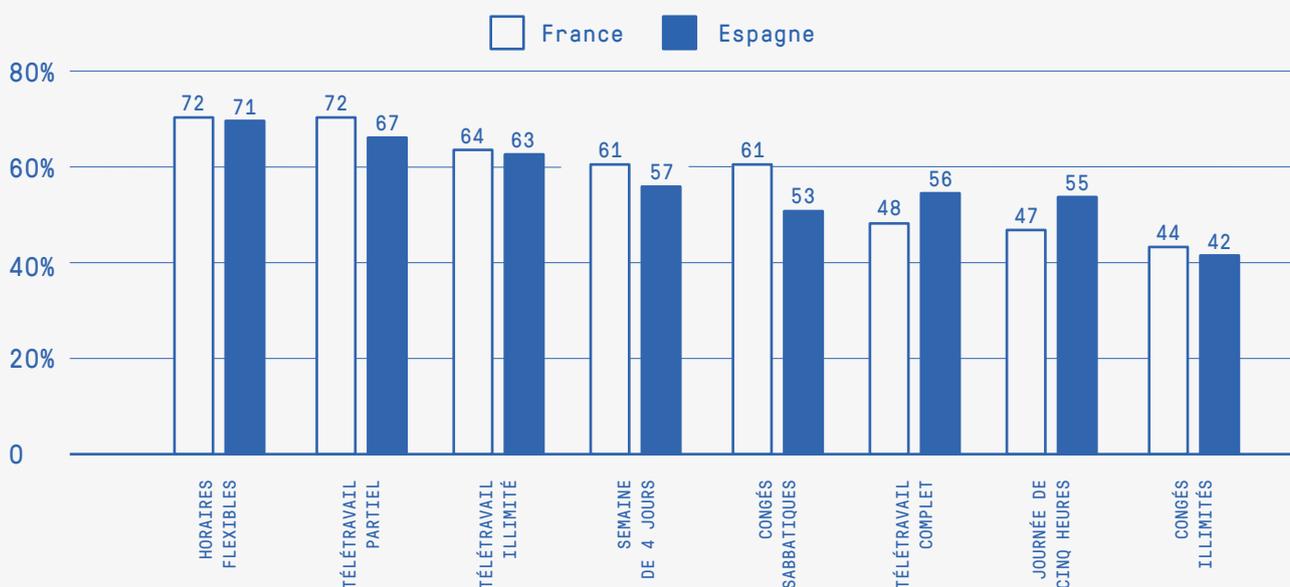
Parmi les différents dispositifs d'aménagement du temps de travail, les sondé·e·s français·es et espagnol·e·s plébiscitent ceux qui offrent une plus grande flexibilité des horaires. Plus des deux tiers estiment que les horaires flexibles et le télétravail partiel sont des dispositifs qui vont le plus dans le bon sens. Le travail à distance occasionnel illimité est aussi une pratique perçue positivement par une majorité des Français·es (64%) et Espagnol·e·s (63%). En revanche, le télétravail complet (non imposé) divise: les Français·es (48%) y sont nettement moins favorables que les Espagnol·e·s (56%). Peut-être parce que les Français·es ont une vision plus traditionnelle de l'entreprise, ainsi qu'une plus forte culture du présentisme.

En ce qui concerne les mesures visant à réduire le temps de travail, on remarque que les Français·es sont plus favorables à la semaine de quatre jours (61% contre 57% des Espagnol·e·s), alors que les Espagnol·e·s, elles·eux, semblent davantage attirés par la journée de 5 heures

(55% contre 47% des Français·es). Un contraste culturel qui semble indiquer que Français·es et Espagnol·e·s ont des conceptions différentes de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Les Espagnol·e·s préfèrent avoir du temps libre après une journée de travail, alors que les Français·es aiment mieux avoir un week-end plus long, quitte à avoir des journées de travail un peu plus chargées pendant la semaine.

Enfin, sur la question des congés, les Français·es et Espagnol·e·s perçoivent de manière mitigée les congés illimités, qui tombent sous la barre des 50% de jugement positifs dans les deux pays. On peut en conclure que les salarié·e·s préfèrent avoir des congés clairement définis, plutôt qu'être libres d'en prendre autant qu'ils le veulent, ce qui peut être source de stress et de tensions. En ce qui concerne les congés sabbatiques, les Français·es y sont plus favorables (61%) que les Espagnol·e·s (53%). Une des raisons possibles étant que les salarié·e·s français·es ont en moyenne des salaires plus élevés que les Espagnol·e·s et peuvent peut-être plus facilement se permettre de prendre des congés non-rémunérés pendant une longue période⁽¹⁾.

QUELS DISPOSITIFS D'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL VONT DANS LE BON SENS ?

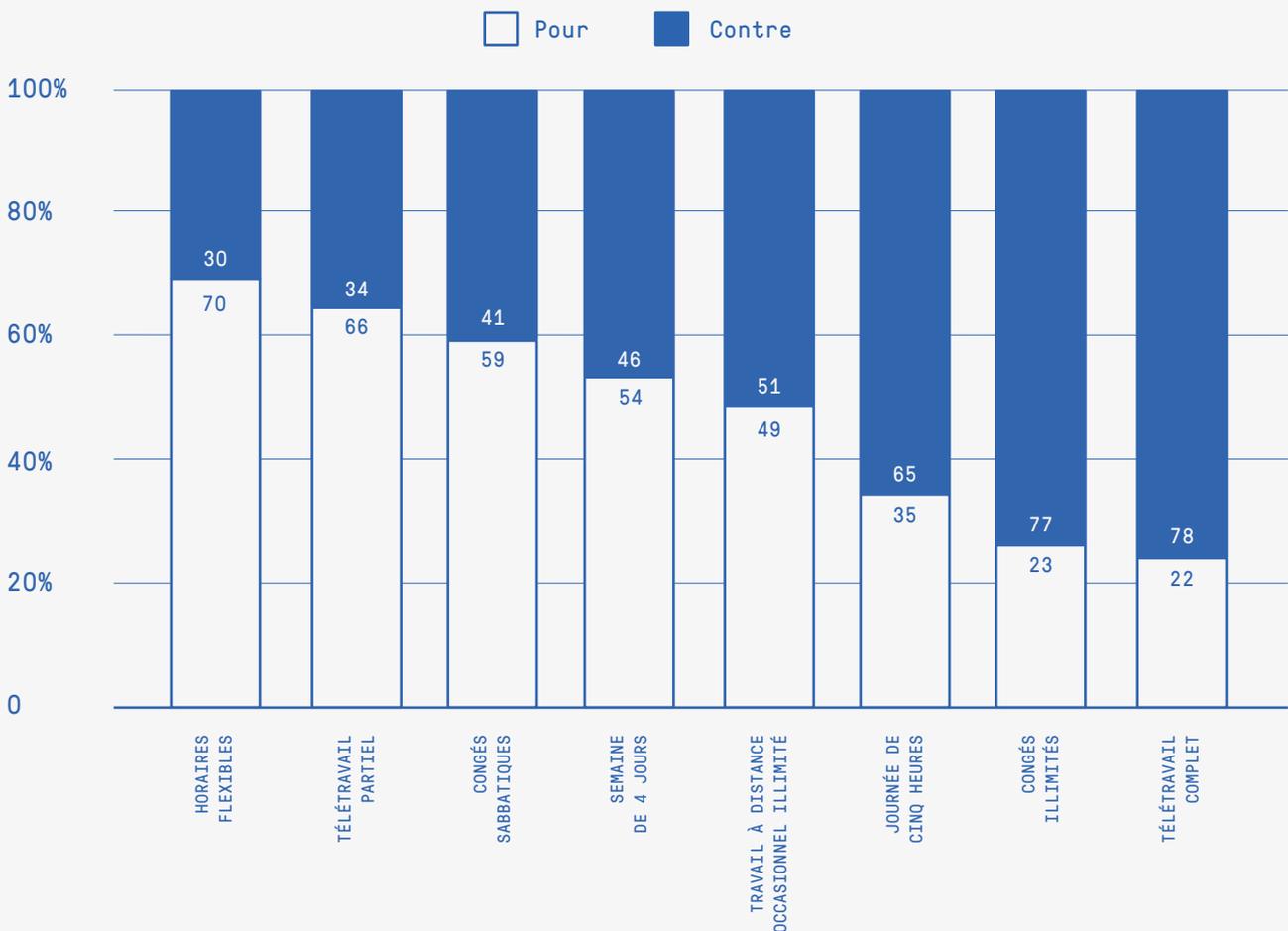


(1): Selon les données 2018 de l'OCDE, un salarié français gagne en moyenne 44 510€ alors qu'un salarié espagnol, lui, gagne 33 740€: <https://data.oecd.org/fr/earnwage/salaires-moyens.htm>

Plus optimistes que leurs voisin·e·s Français·es, les Espagnol·e·s jugent plus positivement l'impact de l'ensemble de ces dispositifs sur leur bien-être (84% contre 79% en France), sur leur productivité (83% contre 71%) ou encore sur leur investissement au travail (84% contre 73%). Cette différence entre les deux pays se fait encore plus grande si l'on considère uniquement les jugements très favorables: 35% à 45% des Espagnol·e·s jugent l'impact des différents dispositifs «très positif» sur le bien-être, la productivité et l'investissement des salariés – ce n'est le cas que de 19% à 27% des Français·es.

Les responsables RH français·es semblent être favorables à la mise en place des horaires flexibles, de la semaine de quatre jours, ainsi que du télétravail, à condition qu'il soit partiel et limité. Elles·ils sont majoritairement opposé·e·s à la journée de 5 heures et aux congés illimités. Fait intéressant, avant la crise du Covid-19 et son confinement qui a amené de nombreux salarié·e·s à travailler en 100% télétravail, ce dispositif d'aménagement du temps de travail était le moins populaire de tous aux yeux des DRH (Seulement 21,64% des DRH étaient prêts à le mettre en place dans leur entreprise).

QUELS DISPOSITIFS D'AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL LES DÉCIDEUR·EUSE·S RH FRANÇAIS·E·S SERAIENT-ILS·ELLES PRÊT·E·S À METTRE EN PLACE DANS LEUR ENTREPRISE ?



CE QU'EN PENSENT LES SALARIÉ.E.S

VERBATIMS SALARIÉ.E.S FRANÇAIS.E.S

Pensez-vous que vous seriez plus ou moins productif-ive si votre employeur-euse vous laissait la liberté de choisir vos horaires de travail (à condition de remplir un quota d'heures travaillées)? Pourquoi?

«C'est déjà le cas aujourd'hui dans une certaine mesure. L'autonomie donnée est gratifiante et pousse à se dépasser pour ne pas perdre cet avantage.»

«Si je pouvais choisir librement mes horaires je me sentirais redevable vis-à-vis de mon employeur et aurais à cœur de bien faire mon travail.»

«Je suis déjà libre de décider de mes horaires. Je suis aussi efficace et surtout plus épanouie. Attention liberté ne veut pas dire anarchie: il faut un cadre, des deadlines à tenir, et des points réguliers pour accompagner l'avancement du collaborateur.»

VERBATIMS SALARIÉ.E.S ESPAGNOL.E.S

Pensez-vous que vous seriez plus ou moins productif-ive si votre employeur-euse vous laissait la liberté de choisir vos horaires de travail (à condition de remplir un quota d'heures travaillées)? Pourquoi?

«Je travaille déjà de cette façon actuellement et je suis plus productif.»

«C'est un gain de productivité car nous sommes les mieux placés pour savoir combien de temps nous avons besoin pour bien travailler et finir certaines tâches.»

«Dans de nombreux emplois, avoir le contrôle sur son temps de travail peut être une source de motivation supplémentaire.»

«En tant que vendeur, je dois m'adapter aux horaires des clients, si je m'organisais comme je veux cela ne correspondrait pas forcément à ma clientèle.»

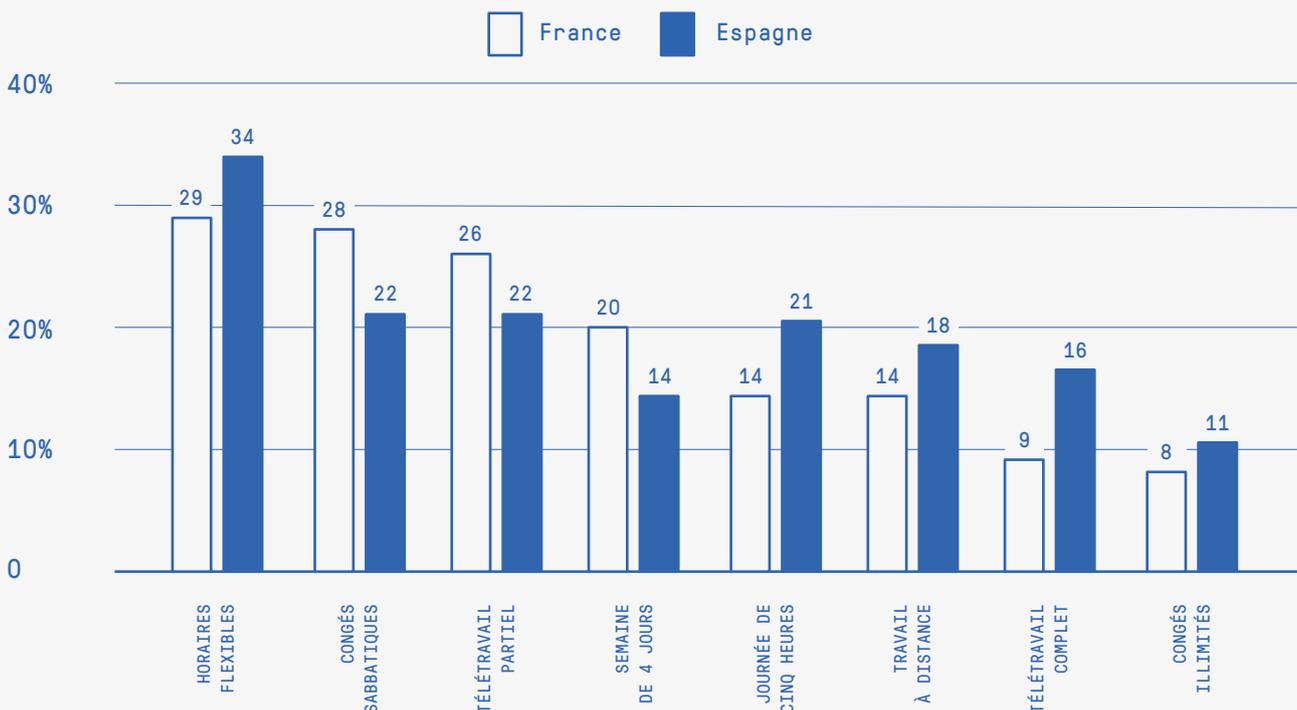
«Je suis un grand fan du télétravail (et depuis longtemps) et cela donne de très bons résultats!»

C. MISE EN PLACE ET USAGE DES DISPOSITIFS: QUELLE RÉALITÉ SUR LE TERRAIN ?

Si globalement les différents dispositifs d'aménagement du temps de travail sont perçus favorablement par les salarié·e·s français·es et espagnol·e·s et les décideur·euse·s RH français·es, on remarque qu'ils sont relativement peu mis en place au sein des entreprises françaises et espagnoles. Plus des deux tiers des salarié·e·s français·es et espagnol·e·s interrogé·e·s disent ne pas avoir accès à ces dispositifs. Seul environ un tiers des sondé·e·s déclare avoir la possibilité de pratiquer les horaires flexibles en Espagne (34%) et en France (29%). Environ un·e salarié·e sur quatre français·e (26%) comme espagnol·e (22%) a accès au télétravail partiel et moins d'un sur six a la possibilité d'avoir recours aux congés illimités ou au télétravail complet.

Parmi les entreprises qui proposent des dispositifs d'aménagement du temps de travail à leurs salarié·e·s, on remarque des différences entre la France et l'Espagne. Les congés sabbatiques, le télétravail partiel et la semaine de quatre jours sont davantage proposés aux salarié·e·s dans les entreprises françaises qu'espagnoles. Tandis que les horaires flexibles, la journée de 5 heures, le travail à distance occasionnel illimité, le télétravail complet et les congés illimités sont davantage mis en place en Espagne. Ainsi, on constate que les entreprises espagnoles proposent un plus grand éventail de dispositifs d'aménagement de temps de travail à leurs salarié·e·s que les entreprises françaises.

POSSIBILITÉ D'AVOIR RECOURS À DES DISPOSITIFS RENDANT LE TRAVAIL PLUS FLEXIBLE



V.

L'IMPACT ET LE PRONOSTIC DE CES MESURES POUR LE FUTUR

Même si l'adoption des dispositifs d'aménagement du temps de travail demeure faible pour le moment au sein des entreprises françaises et espagnoles, on remarque que les lignes sont en train de bouger. Face aux demandes croissantes de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle de la part des salarié·e·s, de plus en plus d'entreprises mettent en place des dispositifs pour assouplir les rythmes de travail. La preuve : en 2017, près des deux tiers des salarié·e·s dans le monde faisaient du télétravail partiel, alors qu'ils n'étaient que 14% enregistrés en 2012⁽¹⁾. Une avancée remarquable, qui laisse présager que nous ne sommes qu'au début d'une transformation majeure des rythmes et des modes de travail des salarié·e·s.

A. LA FLEXIBILISATION DES ENTREPRISES EST EN MARCHÉ

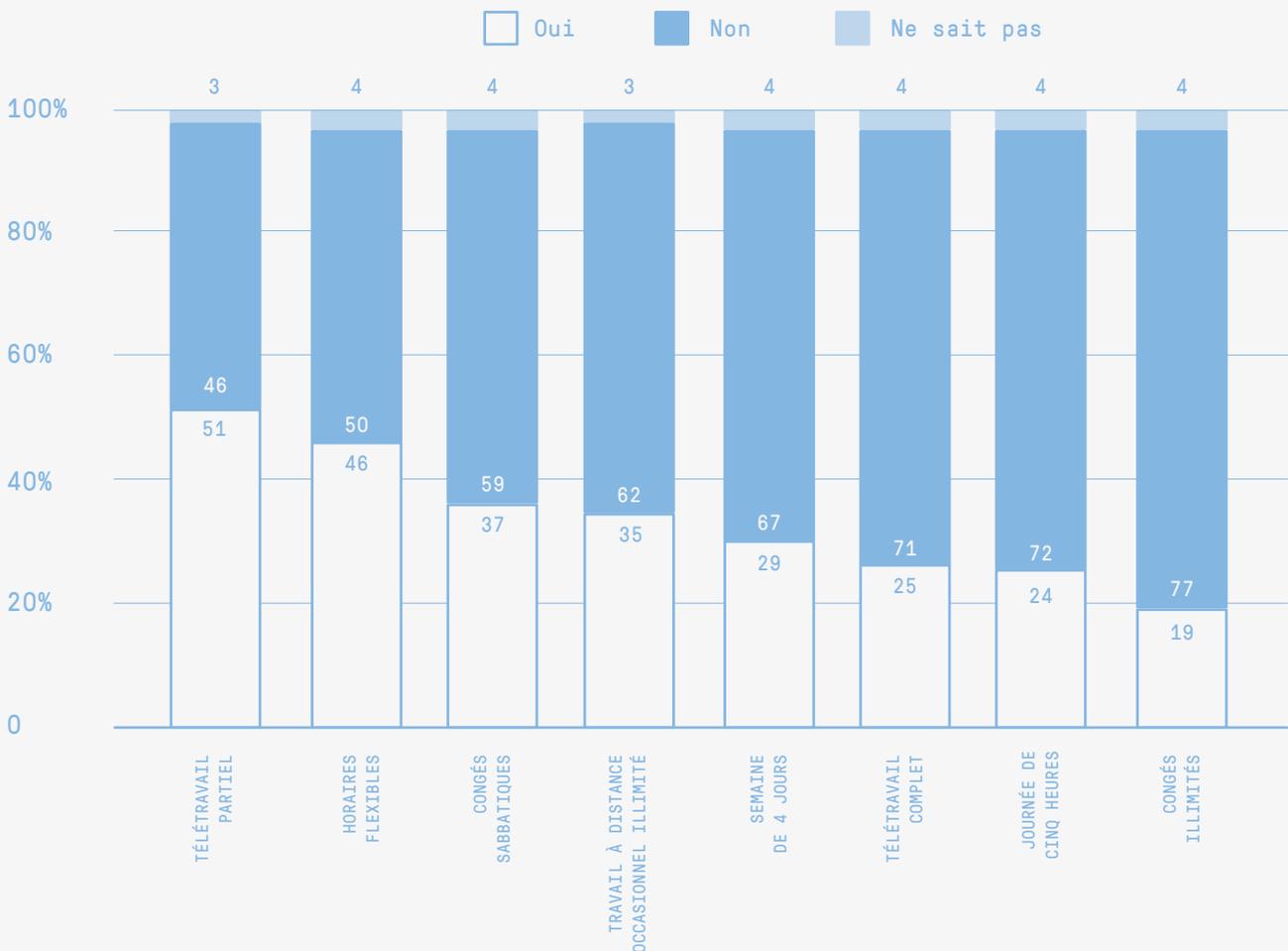
Les réponses des salarié·e·s montrent que les dispositifs d'aménagement des rythmes de travail se démocratisent de plus en plus. C'est surtout le cas en France, où la moitié des personnes interrogées a le sentiment que les entreprises ont davantage déployé le télétravail partiel (51%) au cours des dernières années. Une forte minorité a cette même impression vis-à-vis des horaires flexibles (46%), de la possibilité de prendre des congés sabbatiques (37%) ou encore de faire du télétravail de manière occasionnelle mais illimitée (35%). Un peu moins d'un tiers considèrent aussi que la semaine de quatre jours est davantage répandue en France aujourd'hui qu'il y a quelques années. On remarque toutefois que plus de 70% des salarié·e·s pensent que le télétravail complet (non imposé), la journée de 5 heures et les congés illimités ne se sont pas beaucoup démocratisés en France.

Cette tendance vers plus de flexibilisation semble un peu moins poussée en Espagne, mais se développe néanmoins là aussi : 41% des salarié·e·s estiment que les entreprises ibériques tendent à mettre en place les horaires flexibles, 39% le télétravail partiel, 37% le travail à distance occasionnel illimité et 29% le télétravail complet. Néanmoins, pour plus des deux tiers des salarié·e·s espagnol·e·s, la semaine de quatre jours, la journée de 5 heures et les congés illimités sont des dispositifs qui se sont peu développés ces dernières années.

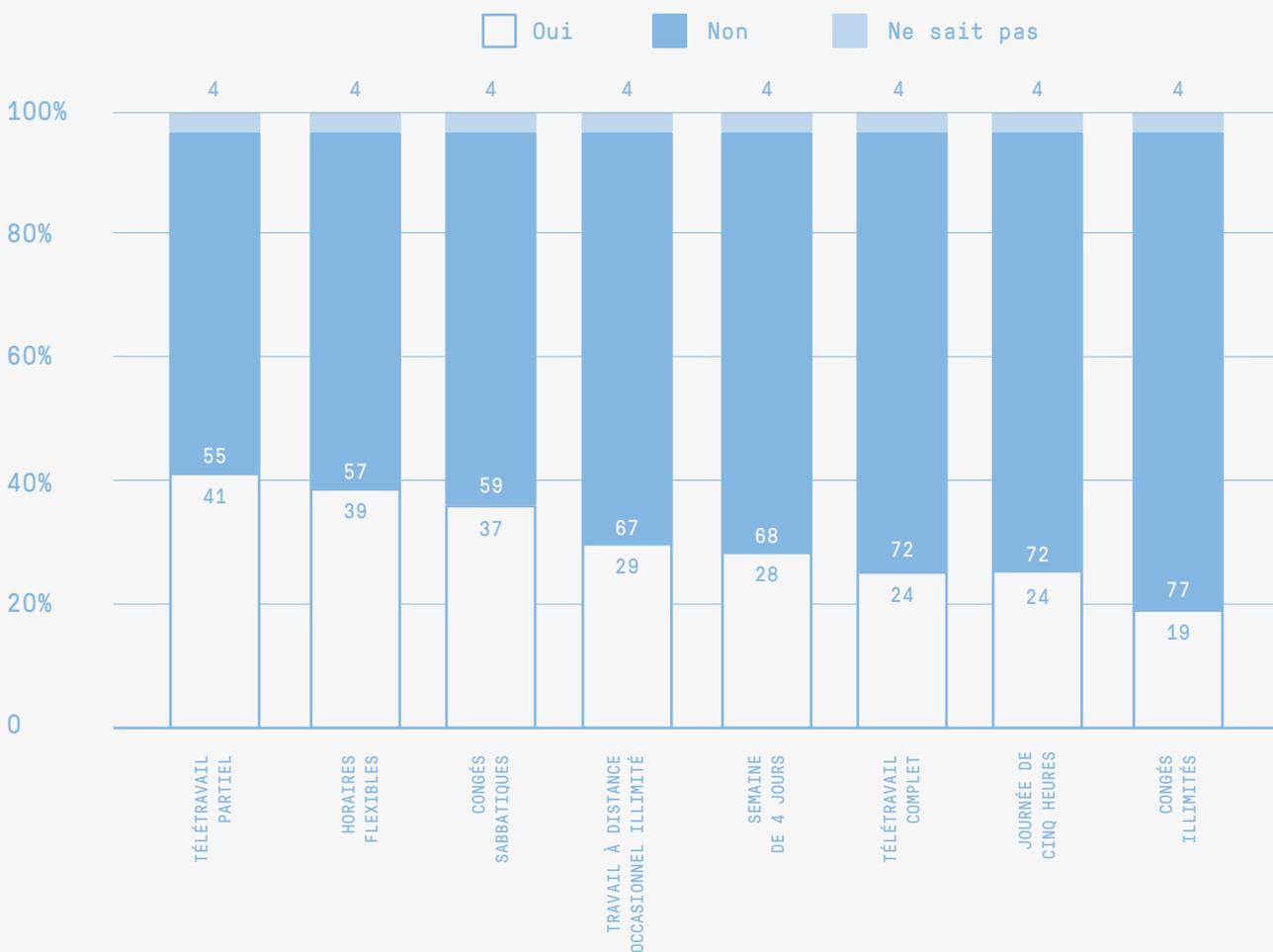
70,45%

Des responsables RH français·es disent avoir mis en place des pratiques concrètes pour améliorer l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle et assouplir les rythmes de travail de leurs salarié·e·s au cours de ces dernières années. Parmi eux, plus de 90% jugent que ces initiatives de flexibilisation du travail vont dans le bon sens.

MISE EN PLACE DES DISPOSITIFS D'AMÉNAGEMENT DES RYTHMES DE TRAVAIL EN FRANCE AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES.



MISE EN PLACE DES DISPOSITIFS D'AMÉNAGEMENT DES RYTHMES DE TRAVAIL EN ESPAGNE AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES.



B. QU'EN SERA-T-IL DEMAIN ?

Que pensent les salarié.e.s de l'évolution future de leurs rythmes de travail? La flexibilisation va-t-elle s'accélérer ou au contraire ralentir?

Les salariés sont peu optimistes en ce qui concerne l'évolution des rythmes de travail au sein de leur propre entreprise: seulement 28% des Français-es et 34% des Espagnol.e-s pensent que leur entreprise mettra en place des dispositifs d'aménagement du temps de travail dans les années à venir. En revanche, près de la moitié des Français.e.s (46%) et

des Espagnol.e-s (48%) estiment qu'au niveau national de plus en plus d'entreprises auront recours à des dispositifs de ce type. Ils se montrent encore plus optimistes par rapport à leur développement dans les pays voisins: 70% des Espagnol.e-s et 58% des Français-es pensent qu'à l'avenir ces dispositifs seront plus répandus dans les autres pays européens que dans leur propre pays.

VI.

CONCLUSION

Cette étude souligne une tendance qui a vu le jour il y a déjà quelques années et ne cesse de s'accroître: la flexibilisation des rythmes de travail. Une transformation issue des avancées technologiques et de l'évolution des attentes des salarié·e·s vis-à-vis de l'entreprise. Aujourd'hui, plus que jamais, les salarié·e·s français·es et espagnol·e·s considèrent que leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle est essentiel à leur bien-être au travail et compte davantage que le salaire. Dans ce contexte, la flexibilité du temps de travail apparaît comme une solution séduisante, mais qui ne fait pas encore l'unanimité. En effet, les salarié·e·s craignent que cela n'altère, plutôt qu'améliore, leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Il incombe donc aux dirigeant·e·s, managers et responsables RH de réfléchir à des moyens d'introduire plus de souplesse dans les rythmes de travail, tout en évitant que les salarié·e·s ne fassent trop d'heures supplémentaires non-rémunérées, ce qui à long terme pourrait avoir des impacts négatifs sur leur motivation, leur santé et leur productivité.

Si actuellement la majorité des salarié·e·s français·es et espagnol·e·s se disent globalement satisfait·e·s de leur équilibre entre le travail et la vie privée, tout n'est pas rose pour autant. Les salarié·e·s pointent du doigt une accélération de la cadence de travail, ne laissant que peu de temps à l'apprentissage de nouvelles compétences professionnelles. Le management est souvent mis en cause lorsqu'il s'agit de l'empiétement du travail sur la vie personnelle des salarié·e·s. Charge de travail excessive, manque de personnel et pression hiérarchique: autant d'éléments qui ont un impact négatif sur l'épanouissement et la motivation des salarié·e·s.

Les managers doivent donc veiller à attribuer des charges de travail raisonnables, embaucher suffisamment de personnel, et ne pas accentuer inutilement le stress de leurs employé·e·s et ce, afin de favoriser la productivité au lieu de l'entraver.

En ce qui concerne les différents dispositifs d'aménagement du temps de travail, les salarié·e·s et responsables RH y sont généralement favorables. Ils plébiscitent tout particulièrement les dispositifs les plus modérés, comme les horaires choisis et le télétravail partiel. La semaine de quatre jours semble aussi gagner du terrain. En revanche, les pratiques plus radicales, comme le télétravail complet (non imposé) et les congés illimités, ont encore peu de succès, notamment auprès des Français·es, qui semblent avoir une vision de l'entreprise plus traditionnelle que leurs voisin·e·s espagnol·e·s.

Bien que salarié·e·s et responsables RH soient globalement en faveur des dispositifs d'aménagement du temps de travail, on remarque que ces derniers sont encore peu mis en place au sein des entreprises françaises et espagnoles (hors contexte de crise sanitaire). Cela étant dit, les salarié·e·s s'accordent à dire que les entreprises font des progrès dans ce domaine. Ainsi, à mesure que l'on avance vers un monde de l'emploi de plus en plus flexible, où chacun est de plus en plus maître de son temps de travail, l'enjeu pour les entreprises sera d'imaginer de nouvelles structures autour du travail à distance, de former les salarié·e·s à travailler de manière autonome, le tout en gardant un bon équilibre de vie. Avec la crise du COVID-19 qui a accéléré la flexibilisation des rythmes de travail, ce tournant devrait certainement s'opérer plus tôt que prévu.

ANNEXE

RETOUR D'EXPÉRIENCE D'UNE ENTREPRISE ET DE SALARIÉ·E·S SUR LE TÉLÉTRAVAIL COMPLET IMPOSÉ PENDANT LE CONFINEMENT

En réponse à la pandémie de Covid-19 en France et en Espagne, un confinement de la population a été imposé à partir de mi-mars 2020 dans les deux pays. Les mesures qui ont accompagné cette période de confinement, et qui visaient à restreindre les contacts humains et les déplacements, ont obligé un grand nombre d'entreprises à placer leurs employés en télétravail complet. Ce dispositif a été largement déployé en France et en Espagne, avec 40% des salarié·e·s français·es et 22% des salarié·e·s espagnol·e·s travaillant de chez eux. Si certaines entreprises avaient déjà mis en place ce dispositif avant la crise, du moins de manière partielle, d'autres l'ont déployé pour la toute première fois. Une transition soudaine et souvent compliquée à gérer, à la fois pour les entreprises et les employé·e·s. Pour mieux cerner les répercussions du télétravail complet pendant cette crise du Covid-19, nous avons recueilli le retour d'expérience d'une entreprise française, Edflex, ainsi que les témoignages d'une dizaine de salarié·e·s français·es et espagnol·e·s.

A. RETOUR D'EXPÉRIENCE D'EDFLEX

Edflex, une jeune pousse française spécialisée dans la formation et le développement de compétences à distance, fait partie des entreprises qui ont mis en place le télétravail complet pour la première fois lors du confinement. Nous avons interrogé son dirigeant et cofondateur, Clément Meslin, pour comprendre comment cette entreprise de vingt-cinq employé·e·s a opéré ce passage au télétravail complet et quels impacts cette expérience a eus sur l'organisation de l'entreprise et le rythme de travail des salarié·e·s.

Comme beaucoup de start-ups, Edflex s'est bâtie sur une organisation du travail très collaborative et soudée. Le télétravail ne faisait pas tellement partie de la culture de l'entreprise avant le confinement. « Nous l'autorisons de manière exceptionnelle, une ou deux fois par mois, pour faire face à des obligations personnelles. Pour nous, il était plus efficace de collaborer en personne, au bureau, plutôt que virtuellement, chacun de son côté, » précise Clément Meslin.

En dépit de cette réticence, l'entreprise était plutôt bien équipée et a pu mettre en place le télétravail complet pendant le confinement. En effet, elle travaillait déjà avec des outils de travail à distance comme Slack, la célèbre messagerie professionnelle, ou Notion, un wiki

qui permet de centraliser les outils et la documentation internes. Edflex a tout de même dû faire quelques ajustements. Pour faciliter le management à distance et maintenir une communication fluide, l'entreprise a décidé de diviser les grandes réunions mensuelles d'équipe de 1h30 en plusieurs réunions hebdomadaires de 30 minutes. En outre, face au manque de visibilité concernant une reprise complète de son activité, l'entreprise a fait le choix de reporter à plus tard les grands projets stratégiques, notamment le lancement de nouvelles offres. «Durant la période du confinement, on a préféré se concentrer sur des projets très concrets et à court terme,» explique Clément Meslin.

Un autre enjeu pour la start-up était de veiller attentivement au bien-être et à la productivité de ses employé·e·s. L'entreprise compte beaucoup de jeunes salarié·e·s et diplômé·e·s (la moyenne d'âge est de 26 ans), qui vivent seul·e·s dans des studios et même parfois dans des résidences étudiantes: un cadre dans lequel il n'était pas toujours évident de travailler efficacement. «Pour faciliter leur quotidien, on a décidé de laisser aux salarié·e·s la liberté d'organiser leurs horaires comme elles-ils l'entendaient. Aussi, pour maintenir le lien et éviter l'isolement de salarié·e·s vivant seul·e·s, loin de leur famille, nous les avons appelé·e·s tous les trois ou quatre jours pour voir si elles/ils allaient bien. Enfin, pour maintenir une bonne cohésion d'équipe, nous avons organisé des *afterworks* virtuels tous les jeudis soirs.» En ce qui concerne «l'après-crise du Covid-19», Clément Meslin en est convaincu: rien ne sera

plus comme avant. Selon lui, le télétravail va s'imposer comme un dispositif incontournable. L'entreprise prépare donc une toute nouvelle charte sur le télétravail, afin d'offrir à ses salarié·e·s la possibilité de travailler davantage de chez eux, un jour par semaine plutôt qu'un jour par mois.

B. TÉMOIGNAGES DE SALARIÉ·E·S FRANÇAIS·ES ET ESPAGNOL·E·S

Les témoignages des salarié·e·s français·es et espagnol·e·s au sujet de leur expérience du télétravail complet pendant la crise du Covid-19 sont riches d'enseignement pour les responsables RH et les chef·fe·s d'entreprise. Cela permet d'identifier les bonnes et mauvaises pratiques en matière de management, d'organisation et de rythmes du travail. Et ce, afin d'en tirer des leçons sur le télétravail complet, notamment en période de crise sanitaire. Suite à l'envoi d'un questionnaire en ligne, nous avons pu recueillir quelques verbatims de salarié·e·s français·es et espagnol·e·s.

CE QU'EN PENSENT LES SALARIÉ.E.S

VERBATIMS SALARIÉ.E.S FRANÇAIS.E.S

En télétravail complet imposé, quel a été le point le plus difficile à adapter dans votre façon de travailler pour pouvoir travailler correctement ?

«Gérer les enfants.»

«Tenir les horaires habituels.»

«Trouver une routine motivante pour travailler depuis chez soi.»

«Il était plus difficile de travailler en équipe.»

«L'absence de séparation maison/travail ne permettait pas de changer d'atmosphère et nuisait à la concentration.»

«L'espace de travail n'était pas approprié chez moi et j'avais souvent mal au dos.»

«Trouver un rythme satisfaisant, savoir s'arrêter de travailler pour faire des pauses, manger et ensuite bien repartir.»

«Un wi-fi pas assez puissant et un sentiment d'isolement difficile à supporter.»

«Habituellement je travaille avec une connexion Internet haut débit, sur un bureau avec deux écrans, une souris, mes carnets de notes et mes dossiers à disposition. L'annonce précipitée du confinement ne nous a pas permis d'emporter le matériel nécessaire pour retrouver ces conditions chez soi. J'ai dû, au fil des jours, m'adapter à un autre rythme, travailler sur un petit ordinateur avec une connexion très lente.»

VERBATIMS SALARIÉ.E.S ESPAGNOL.E.S

En télétravail complet imposé, quel a été le point le plus difficile à adapter dans votre façon de travailler pour pouvoir travailler correctement ?

«J'ai dû m'autodiscipliner.»

«Contrôler le nombre d'heures passées devant l'ordinateur. Le travail à la maison cumulé à une forte charge de travail ont transformé mes journées en marathon.»

«Gérer la fatigue, les temps de pause car au début je prenais à peine le temps de me lever de ma chaise.»

«Je n'avais plus de périphériques informatiques (écrans, imprimante, clavier...) ni d'espace de travail dédié.»

«Éviter les distractions qui réduisaient considérablement ma productivité.»

«Ne pas avoir accès aux serveurs, ce qui rendait l'organisation et le partage de fichiers plus complexes, pas de grand écran et de mobilier confortable pour travailler. Les réunions permettaient de discuter avec les collègues et de sentir moins seul.»

«La prise de décision en équipe était plus lente et on passait plus de temps dans la réalisation de certaines tâches.»

 CE QU'EN PENSENT LES SALARIÉ.E.S

 VERBATIMS
 SALARIÉ.E.S FRANÇAIS.E.S

Pour faciliter la mise en place du télétravail complet, votre employeur·euse a-t-elle-il pris en compte vos contraintes personnelles (enfants, lieu de travail plus petit, manque de matériel...)? Comment? (aménagement des horaires, charge de travail réduite...).

« Non je n'ai pas été aidé du tout. »

« Oui, j'ai pu choisir mes horaires. »

« Oui, ma patronne m'a proposé des horaires flexibles et dix jours de congés à utiliser si besoin. »

« Notre entreprise a mis en œuvre des livraisons de matériels pour les employé·e-s qui n'avaient pas pu emporter chez eux tout ce dont elles·ils avaient besoin. Il a été également demandé à ce qu'aucune réunion ne soit calée à partir de 18h, et il était fortement conseillé aux employé·e-s de couper leurs ordinateurs les jours de repos et de faire quotidiennement des pauses de 15 minutes. Pour les parents, il n'y avait pas de mesures spécifiques concernant l'aménagement du temps de travail. »

 VERBATIMS
 SALARIÉ.E.S ESPAGNOL.E.S

Pour faciliter la mise en place du télétravail complet, votre employeur·euse a-t-elle-il pris en compte vos contraintes personnelles (enfants, lieu de travail plus petit, manque de matériel...)? Comment? (aménagement des horaires, charge de travail réduite...).

« Non, nous avons fait comme si nous étions au bureau. »

« Tout était pareil, mais c'était plus dur car il fallait donner l'impression que rien n'avait changé. »

« J'étais libre d'organiser mon temps de travail. »

« Mon employeur ne contrôlait pas mon temps de travail et tout le monde me faisait confiance pour gérer mon travail en autonomie. »

« Pendant le confinement, j'étais en chômage partiel puis j'ai repris progressivement l'activité (20%, puis 50%). »

« Nous disposons d'une flexibilité totale pour nous organiser. »

CE QU'EN PENSENT LES SALARIÉ.E.S

VERBATIMS SALARIÉ.E.S FRANÇAIS.E.S

En temps normal, quels sont vos plus grands défis au quotidien pour rester productif-ive ? Et pendant le confinement ?

«En temps normal, avoir des gens qui ont autant envie de faire avancer les choses que moi, pour ne pas me démotiver. Rien n'a changé à ce niveau avec la crise.»

«En temps normal : éviter le multitasking. Pareil pendant le confinement.»

«Éviter les distractions (réseaux sociaux, vidéos, médias). Pendant le confinement, c'était encore plus difficile et je devais trouver des motivations pour y parvenir.»

«D'habitude, je travaille sur plusieurs projets en parallèle. Pendant le confinement, je ne travaillais plus que sur un projet, la motivation se perdait au fil des semaines...»

«Continuer à trouver un sens dans son travail. C'était encore plus difficile pendant le confinement.»

VERBATIMS SALARIÉ.E.S ESPAGNOL.E.S

En temps normal, quels sont vos plus grands défis au quotidien pour rester productif-ive ? Et pendant le confinement ?

«En temps normal, j'ai des difficultés à me concentrer. Pendant le confinement, il fallait que je pense à faire des pauses.»

«D'habitude, et surtout pendant le confinement: éviter les distractions.»

«Dans les deux cas, le défi est toujours le même: ne pas procrastiner, ne pas reporter les tâches à plus tard.»

«Être motivée dans mon travail est un réel défi pour moi chaque jour.»

«En temps normal: la fatigue, l'incapacité à se couper du travail, la perte de temps dans les transports, les heures supplémentaires... Pendant le confinement, la précarité de l'emploi.»

«Le défi restait le même: vendre et répondre au mieux aux besoins de ma clientèle.»

CE QU'EN PENSENT LES SALARIÉ.E.S

VERBATIMS SALARIÉ.E.S FRANÇAIS.E.S

Selon vous, cette expérience en télétravail complet pourra-t-elle être utile pour la suite de votre carrière ?

« Elle prouve que l'on travaille plus en télétravail complet qu'en temps normal. »

« Cette expérience éduquera client.e.s, employeur.euse.s et collègues à être plus flexibles. »

« C'était une manière très « rafraîchissante » de travailler ! J'aimerais pouvoir continuer après la crise. J'ai réalisé que le bureau n'était pas le seul endroit où l'on pouvait travailler. »

« Après avoir vu que je pouvais être productive en télétravail, je n'aurais plus de freins à l'avenir pour demander plus de télétravail. Cela a prouvé à nos managers qu'ils pouvaient compter sur nous et nous faire confiance. »

« N'ayant pas d'enfants, c'était une opportunité pour être plus productive en évitant les distractions du bureau et les temps de transport. C'était l'occasion de réfléchir à une nouvelle manière de travailler avec les autres (moins de réunions, plus d'outils de collaboration...) pour être plus efficace. »

« C'est surtout au niveau des employeur.euse.s que j'attends maintenant un changement : une acceptation généralisée du télétravail à volonté, flexibilité totale sur les horaires. Voire l'acceptation de postes 95% en télétravail, ce qui permettrait de vivre dans une autre ville... »

VERBATIMS SALARIÉ.E.S ESPAGNOL.E.S

Selon vous, cette expérience en télétravail complet pourra-t-elle être utile pour la suite de votre carrière ?

« Cette expérience m'a appris à être plus indépendant et responsable. »

« Cela m'a permis de réfléchir à une meilleure façon d'organiser mon temps et ma charge de travail. »

« Je pourrai collaborer plus efficacement avec les autres par téléconférence. »

« J'espère que mon entreprise va adopter le télétravail un jour par semaine, le confinement a prouvé que nous travaillons tout aussi bien de cette manière. »

« Je sais maintenant que je peux travailler de manière autonome. »

« Le télétravail a prouvé son efficacité : on peut travailler selon notre rythme personnel et avoir du temps pour se former. »

« Cette expérience en télétravail m'a appris à être plus organisé dans mon travail. »

« Cette expérience a montré à tout le monde que mettre en place le télétravail n'avait pas d'impacts négatifs sur la qualité du travail final. Au contraire, ce dispositif nous permet de trouver un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, d'améliorer notre bien-être et donc notre efficacité. »



CONTACT PRESSE : COM@WTTJ.CO
