INSTITUT
MONTAIGNE

Rebondir face au Covid-19 : l'enjeu du temps de travail

NOTE MAI 2020

Think tank indépendant créé en 2000, l'Institut Montaigne est une plateforme de réflexion, de propositions et d'expérimentations consacrée aux politiques publiques en France et en Europe. À travers ses publications et les événements qu'il organise, il souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique avec une approche transpartisane. Ses travaux sont le fruit d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique, ouverte sur les comparaisons internationales. Association à but non lucratif, l'Institut Montaigne réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des personnalités issues d'horizons divers. Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 1,5% d'un budget annuel de 6,5 millions d'euros.

INSTITUT
MONTAIGNE

Rebondir face au Covid-19 : l'enjeu du temps de travail

NOTE – MAI 2020

Il n'est désir plus naturel
que le désir de connaissance

À PROPOS DE L'AUTEUR

- **Bertrand Martinot,** économiste, est l'un des meilleurs spécialistes français de la question du chômage, des politiques de l'emploi et du dialogue social. Il a reçu le Prix Turgot 2014 pour *Chômage : inverser la courbe*. Il a été conseiller social à la Présidence de la République de 2007 à 2008, délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) de 2008 à 2012, puis directeur général adjoint de la région Ile-de-France en charge du développement économique, de l'emploi et de la formation jusqu'en 2019. Il est actuellement directeur du conseil en formation et développement des compétences chez Siaci Saint Honoré.

SOMMAIRE

Introduction **7**

I. Sortir de la crise impose de soutenir la demande, mais aussi l'offre. **8**

II. Pourquoi une augmentation, au moins temporaire, de la durée moyenne du travail sera nécessaire. **10**

III. Un cadre légal actuel qui permet déjà de nombreuses souplesses qui vont être très utiles en phase de redémarrage, du moins dans le secteur privé. **12**

IV. Donner quelques souplesses supplémentaires à ce cadre juridique et accroître les incitations à augmenter le temps de travail, à condition d'embarquer également le secteur public dans la réflexion. **15**

Conclusion **22**

INTRODUCTION

La nature même de la crise économique actuelle impose une réflexion sur la meilleure mobilisation possible des facteurs de production, travail et capital en sortie de confinement. Sur ce front-là, les réponses de politique macroéconomique purement axées sur le soutien à la demande, aussi utile soient-elles par ailleurs, seront inopérantes.

En matière de travail, il paraît en effet évident que les périodes de confinement strict ou assoupli, et la nécessité de travailler en coexistant durablement avec un virus en circulation vont bouleverser durablement nos organisations productives : diminution de la productivité du fait de la réduction des interactions sociales et de la désorganisation des chaînes de production, développement accéléré de nouvelles formes d'organisation du travail, surcharge de travail dans certains secteurs économiques et au contraire sous-charge dans d'autres.

Pour répondre à ces défis, cette note plaide en faveur d'un soutien aux entreprises qui souhaitent accroître le temps de travail, sans sacrifier la question de sa rémunération. Au-delà des assouplissements de certaines réglementations, et pour tenir compte des difficultés financières des entreprises, des dispositifs de paiement différés du temps de travail supplémentaires sont proposés, passant par des mécanismes de participation, d'intéressement ou d'épargne salariale. Le dialogue social au sein des entreprises doit pouvoir autoriser de tels arrangements au cas par cas.

La note plaide également pour un traitement de la question du temps de travail au-delà du secteur privé, autant pour des raisons évidentes d'équité que pour des questions d'efficacité économique et sociale. Des augmentations ciblées du temps de travail sont ainsi proposées dans la fonction publique sur la durée et l'aménagement du temps de travail, notamment dans l'Éducation nationale pour rattraper les semaines de retard scolaire.

Cette contribution se propose de traiter la question du travail, de sa durée et de son aménagement. Elle n'épuise évidemment pas la question des politiques de soutien de l'offre dans son ensemble, notamment autour du soutien à l'investissement, qui fera l'objet d'une autre publication.

SORTIR DE LA CRISE IMPOSE DE SOUTENIR LA DEMANDE, MAIS AUSSI L'OFFRE

C'est à présent une certitude : la mise à l'arrêt forcée d'une grande partie de notre économie va provoquer une récession économique d'une ampleur sans précédent. Toutefois, l'offre productive ayant été artificiellement et temporairement bridée, on pourrait penser que la sortie du confinement permettrait mécaniquement un rebond économique très vigoureux et sans à-coup permettant de ramener le niveau de production à son niveau d'avant-crise d'ici fin 2021. Dans ce scénario optimiste, qui suppose qu'il n'y ait pas de nouvelles périodes de confinement, la contraction de l'activité serait alors doublement inédite : à la fois par son ampleur (un recul d'au moins 10 % du PIB en 2020)[1], mais aussi par sa brièveté[2].

Ce scénario « en V » est malheureusement loin d'être certain, pour plusieurs raisons.

La première est la poursuite de la désorganisation des structures productives et des chaînes d'approvisionnement, qui va engendrer des pertes importantes de productivité. À la lenteur du redémarrage des chaînes de production mises à mal par le confinement et l'effondrement des échanges internationaux va s'ajouter le ralentissement dû aux nombreuses mesures de distanciations sociales et autres mesures de sécurité prises au sein des entreprises, dont personne ne conteste évidemment l'utilité[3]. Même si elles reprennent le travail, une majorité d'entreprises vont tourner au ralenti durant toute la période pendant laquelle le Covid-19 va continuer de circuler. D'ores et déjà, certains grands industriels évoquent des pertes de productivité de l'ordre de 15 %. Ce phénomène serait naturellement amplifié si de nouvelles vagues épidémiques conduisaient le gouvernement à décider de nouvelles phases de confinement total ou partiel.

1 Pour une estimation préliminaire de ce que pourrait être l'ampleur du choc et les pertes de création de richesses associées, voir l'analyse d'Eric Chaney, https://www.institutmontaigne.org/blog/quand-linsee-remet-les-pendules-lheure-saligne

2 Pour mémoire, il a fallu 7 trimestres à l'économie française pour retrouver son niveau de production antérieure à la crise de 1992-1993 (pour une diminution cumulée de 1 % du PIB au creux de la récession) et de 12 trimestres pour rattraper son niveau de production antérieure la crise de 2008-2009 (pour une diminution maximale de 3,8 % du PIB).

3 On pense notamment aux fonctionnements des sites de production industriels, au secteur de la construction, ou encore à toutes les entreprises de service en contact direct avec le public.

La deuxième est liée aux séquelles laissées par le choc initial sur les bilans des entreprises et des États. Malgré les aides immédiates dont elles bénéficient, qui auront souvent permis de soutenir leur trésorerie et de limiter le nombre de faillites, de très nombreuses entreprises sortiront de cette période extrêmement fragilisées. Leur rentabilité sera profondément affectée et leur capacité à créer de l'emploi et lever du capital pour se développer sera problématique.

Enfin, même dans l'hypothèse où le niveau de production reviendrait à son niveau antérieur d'ici quelques trimestres, notre économie n'effacerait pas les pertes subies « à tout jamais » pendant la phase aiguë de la crise, qui pourraient difficilement être inférieures à 500 milliards d'euros au total par rapport à un scénario sans crise économique. Les ménages et les entreprises en sortiront inévitablement appauvris[4]. Quant à l'État, son surendettement devrait logiquement accroître une pression fiscale déjà excessive avant la crise, ce qui impliquerait à moyen ou long terme une ponction supplémentaire sur les revenus des agents économiques[5].

Bien entendu, la dégradation de la situation des entreprises va conduire à une hausse extrêmement forte du chômage en sortie de chômage partiel[6]. Ce choc, associé à une hausse de l'épargne de précaution et aux pertes de pouvoir d'achat des ménages[7], va probablement affecter très négativement la demande globale, ce qui risque en retour d'aggraver la situation des entreprises et de rendre la récession plus profonde et durable.

Au total, cette situation justifie certainement les stimuli budgétaires et monétaires mis en œuvre au niveau national et européen, mais la nature profonde de la crise, avant tout un choc d'offre causé par les mesures de confinement, rend également indispensables des mesures vigoureuses de soutien à l'offre. Autrement dit, investir, travailler davantage et accroître la productivité globale des facteurs doivent devenir des objectifs centraux de la politique économique des prochaines années.

4 Pour bien appréhender la « ponction » que cette perte de richesse représente pour l'économie, il faut signaler que ces 500 milliards d'euros représenteraient 55 % du revenu d'activité annuel des ménages (revenu disponible brut annuel des ménages hors transferts sociaux, chiffres 2018, source : Insee).

5 Sauf si l'inflation vient soulager le surendettement des États, l'inflation agissant comme une forme de taxation au profit des débiteurs comme l'État, très majoritairement endettés en valeur nominale.

6 Cette hausse a déjà commencé avant même la sortie du chômage partiel du fait de la chute des recrutements et de la fin des emplois en CDD et missions d'intérim. Elle est déjà perceptible dans l'accroissement sans précédent du nombre de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en mars 2020 (près de 250 000 demandeurs d'emplois (cat. A) supplémentaires pour le seul mois de mars). Une hausse du chômage via une explosion du nombre de licenciements paraît aujourd'hui l'hypothèse la plus probable à la sortie du chômage partiel de masse.

7 Un pouvoir d'achat relativement peu affecté durant la période de confinement. Une première estimation (Cf. OFCE, Policy Brief n° 66, du 20 avril 2020 : *Évaluation au 20 avril 2020 de l'impact économique de la pandémie de Covid-19 et des mesures de confinement en France)* fait état d'une baisse de 11 milliards d'euros (soit 0,75 % du revenu disponible brut des ménages), du fait de l'action d'un gouvernement qui a largement privilégié le soutien au pouvoir d'achat, davantage que certains de nos voisins qui ont mis l'accent sur le soutien aux entreprises, notamment les plus petites.

II

POURQUOI UNE AUGMENTATION, AU MOINS TEMPORAIRE, DE LA DURÉE MOYENNE DU TRAVAIL SERA NÉCESSAIRE

La question de la durée du travail est, en France, plus souvent abordée à partir d'*a priori* idéologiques que sur la base d'une analyse économique raisonnée. Certes, il peut sembler paradoxal d'évoquer la nécessité d'accroître la durée du travail des salariés en emploi dans un contexte de chômage qui s'annonce massif. Mais ce serait oublier que nous sommes face aujourd'hui à une situation inédite : tandis que le chômage commence généralement à refluer lorsque la reprise économique s'installe, nous devrions cette fois-ci connaître une situation inverse dans laquelle c'est précisément lors d'une phase de reprise que le chômage va le plus fortement augmenter. Dans ce contexte, les réflexes traditionnels de type « partage du travail » entre salariés et chômeurs seraient particulièrement néfastes et ne feraient qu'affaiblir davantage notre économie.

S'agissant de la mobilisation accrue du facteur travail, plusieurs raisons rendent nécessaires l'augmentation de sa durée comme le fait d'introduire toute la souplesse nécessaire *via* un meilleur aménagement du temps de travail partout où ce sera nécessaire.

La première raison est que cette hausse permettrait de compenser partiellement la perte de productivité liée aux mesures de protection contre le virus et la désorganisation provisoire des chaînes de production : une partie de la perte de productivité horaire doit ainsi pouvoir être compensée par une hausse de la durée du travail[8]. Il y va du redressement de notre compétitivité et de la sauvegarde de nos entreprises, y compris parmi les plus grandes.

8 En réalité, dans le cas présent, c'est l'efficacité de la combinaison des facteurs de production (donc la productivité globale des facteurs) qui baisse. Comme on peut toutefois supposer que cette baisse n'est que temporaire, il devient justifié de chercher à accroître la productivité par tête en augmentant la durée du travail par tête pour accélérer la reprise.

La deuxième est le risque de l'apparition de goulots de production limitant la vigueur de la reprise dans certains secteurs[9]. Le gouvernement a déjà pris la mesure de ce problème en réhaussant les niveaux maxima de la durée du travail et en permettant aux entreprises d'imposer à leurs salariés la prise de congés payés[10] pendant la période de confinement. Mais ces mesures ne concernent aujourd'hui que les secteurs économiques dont l'activité est « indispensable à la vie économique et sociale de la nation »[11] dont la liste est fixée par voie réglementaire. Après la phase de confinement, nul ne pourra évidemment définir à l'avance quels sont les secteurs qui, à un moment ou un autre, pourraient faire face à ces tensions particulières : des entreprises *a priori* non « indispensables à la vie économique et sociale de la nation » pourraient avoir besoin d'accroître temporairement la durée du travail.

Cette difficulté est d'autant plus importante que la France va entrer en compétition avec des pays qui auront globalement mieux géré la phase aiguë de la crise sanitaire et qui pourraient en profiter pour accroître leurs parts de marché à l'exportation. Il importe dès lors d'être parmi les pays les plus réactifs dans la réponse à apporter à la demande extérieure quand celle-ci va se rétablir.

La troisième et dernière raison est liée à la nécessité de redresser nos comptes publics. En augmentant l'activité, une plus grande quantité de travail permet d'accroître les recettes fiscales sans hausse des taux de prélèvements obligatoires. Plutôt qu'introduire des impôts habilement agrémentés du qualificatif de « solidarité », il pourrait être pertinent de financer une partie de cet effort par un surcroît de travail qui doperait l'activité, donc les recettes publiques[12]. Autrement dit, l'impératif de solidarité pourrait se traduire par un effort sur la quantité de travail, qui viendrait amoindrir les hausses trop prévisibles de pression fiscale.

9 Les goulots de production sont étonnamment toujours à des niveaux historiquement élevés au mois d'avril, malgré l'effondrement de la production et la baisse de l'utilisation des taux d'utilisation des capacités de production, selon la dernière enquête trimestrielle de l'Insee dans l'industrie (Insee, 23 avril 2020).
10 Dans la limite de 6 jours, et uniquement en cas d'accord collectif.
11 Ordonnance du 25 mars 2020.
12 Même si ce surcroît de travail était en partie exonéré d'impôt, la hausse de l'activité induite générerait des recettes substantielles (TVA, taxes à la production).

III

UN CADRE LÉGAL ACTUEL QUI PERMET DÉJÀ DE NOMBREUSES SOUPLESSES QUI VONT ÊTRE TRÈS UTILES EN PHASE DE REDÉMARRAGE, DU MOINS DANS LE SECTEUR PRIVÉ

D'une certaine manière, la loi Aubry de 2000, elle-même avait déjà introduit plusieurs souplesses, *via* la mise en œuvre des forfaits jours pour les cadres et la possibilité pour un accord collectif sur le temps de travail de s'imposer aux contrats de travail.

Depuis 2000, plusieurs lois ont permis d'assouplir considérablement les possibilités d'aménager (annualiser, mensualiser) le temps de travail et d'en augmenter la durée, si bien que les 35 heures ne sont plus que le seuil de déclenchement des majorations pour heures supplémentaires mais ne constituent en aucun cas un plafond. Ainsi, les lois de 2005, 2007 et 2008 sur le temps de travail et le dialogue social sont-elles venues donner davantage de possibilités à l'employeur de faire effectuer des heures supplémentaires[13] et ont donné plus de marge de manœuvre à l'accord collectif de branche et d'entreprise, voire parfois à la négociation individuelle, pour racheter des jours de RTT, aménager le temps de travail et accroître le nombre de salariés payés au forfait jours[14/15]. En outre, entre 2007 et 2012 et de nouveau depuis 2017, des allégements de charges salariales et une défiscalisation à l'impôt sur le revenu (IR) sont venus encourager ce mouvement.

13 Par exemple, à défaut d'accord, les employeurs ont la possibilité d'imposer unilatéralement des heures supplémentaires dans la limite d'un contingent de 220 heures par an, soit un retour aux 39h… Par voie d'accord collectif, il y a possibilité de fixer un contingent d'heures supplémentaires beaucoup plus élevé dans les limites légales (48 heures par semaine, maximum de 44 heures par semaine sur une période de 12 semaines…), et même de le dépasser après avis des institutions représentatives du personnel.

14 Depuis 2008, cette possibilité existe également pour les salariés non-cadres disposant d'une autonomie suffisante et dont la durée du travail ne peut pas être prédéterminée.

15 On estimait en 2014 que 13,3% des salariés sont au régime du forfait jours, dont 47% des cadres (source : DARES, 2015, « Les salariés en forfait en jours en 2014 »). Ces proportions ont dû sensiblement augmenter depuis.

Couronnant ces évolutions, la loi Travail de 2016 et les ordonnances de 2017 ont totalement décentralisé les négociations en inversant la hiérarchie des normes : ce sont aujourd'hui les accords d'entreprise (aussi bien sur le contingent maximum d'heures supplémentaires, sur le nombre de jours de RTT, que sur l'annualisation du temps de travail) qui priment les accords de branches, souvent plus conservateurs. À présent, on peut considérer que dans le respect des maxima légaux (parfois issus de normes européennes), une très grande souplesse est déjà possible.

Avec l'essor des nouvelles formes de travail permises par la numérisation des activités économiques (travail à domicile, *coworking*, plus grande individualisation des horaires…) dans lesquelles le salarié acquiert une plus grande autonomie et échappe au contrôle permanent de son management, ce cadre législatif permet déjà souvent de dépasser la norme hebdomadaire rigide comptabilisée en nombre d'heures à l'intérieur de la semaine. Ce cadre est donc plutôt une chance pour notre pays, car il est relativement bien adapté à l'essor du télétravail qui a été provoqué par la période de confinement et sur lequel les entreprises pourront capitaliser en période de rebond pour optimiser leurs organisations de travail.

Plus récemment, l'introduction dans le code du travail en 2017 des « accords de performance collective » pourrait être un outil supplémentaire pour lier temps de travail et rémunération du travail dans un contexte où de nombreuses entreprises devront prendre les mesures nécessaires, soit pour accroître le temps de travail, soit au contraire pour le diminuer dans un contexte de baisse des carnets de commandes. Ces accords permettent en effet de diminuer le temps de travail avec perte de rémunération ou au contraire d'accroître le temps de travail sans augmentation proportionnelle des rémunérations. Ces accords s'imposant au contrat de travail, ils constituent un outil de flexibilité interne très puissant et devraient être privilégiés dans le contexte actuel[16].

Au total, une grande souplesse est permise par le cadre législatif actuel, *via* des marges de manœuvre très larges laissées au dialogue social dans l'entreprise (qui s'impose aux stipulations de la branche).

16 Ce type d'accord a été fréquemment utilisé par les entreprises allemandes durant la crise de 2008-2009 et ils expliquent en partie, d'une part, la surprenante absorption du choc de la crise par la flexibilité interne et l'absence de montée du chômage dans ce pays, malgré la profondeur de la récession (-7,2% en cumulé), et d'autre part la capacité de rebond économique qui a suivi (+5,8% en 2010) tandis que la France s'enfonçait dans la stagnation et la montée du chômage avec comme principale réponse de politique économique l'explosion de la pression fiscale et du nombre de contrats aidés.

De nombreux accords signés durant la période de confinement, notamment dans certaines entreprises industrielles et dans plusieurs branches[17], témoignent d'ailleurs de cette flexibilité de notre droit du travail actuel et des souplesses supplémentaires autorisées temporairement par l'ordonnance du 25 mars, notamment en matière de congés payés. Ainsi, de nombreuses entreprises ont pu négocier sur les poses de jours de congés payés pendant cette période, échanger une indemnisation à 100 % de l'activité partielle contre la pose de congés payés pendant le confinement, ou encore négocier l'absence de fermeture des usines au cours du mois d'août.

17 Par exemple, les branches de la métallurgie, recyclage des déchets, courtage en assurances, services automobiles, auto-écoles. Quant à la branche du BTP, elle est en cours de négociation d'un accord de pluri-annualisation du temps de travail sur 3 ans.

IV

DONNER QUELQUES SOUPLESSES SUPPLÉMENTAIRES À CE CADRE JURIDIQUE ET ACCROÎTRE LES INCITATIONS À AUGMENTER LE TEMPS DE TRAVAIL, À CONDITION D'EMBARQUER ÉGALEMENT LE SECTEUR PUBLIC DANS LA RÉFLEXION

Le principal frein aujourd'hui à l'augmentation du temps de travail n'est donc plus la capacité des entreprises à négocier ou à imposer du temps de travail supplémentaire ou de l'aménager de manière optimale (dans l'année, sous forme de forfaits en jours, etc.). Les obstacles à surmonter sont aujourd'hui de deux natures. Le premier réside dans le surcoût que représente l'accroissement du temps de travail pour les entreprises : aujourd'hui, la loi impose une majoration aussi bien pour les heures supplémentaires que pour les rachats de jours de RTT. Le second est la question de l'équité, sujet qui est évidemment au premier plan dans un contexte de tensions sociales prévisibles au moment de la reprise et de l'explosion du chômage : travailler plus ne peut être socialement acceptable que si cet effort supplémentaire est raisonnablement récompensé et qu'il est équitablement partagé.

C'est pourquoi, toute stratégie visant à accroître globalement la durée du temps de travail devrait obéir à plusieurs principes pour la rendre à la fois efficace et équitable.

Le premier principe devrait être celui de la souplesse. Introduire des mesures générales de hausse de la durée du travail (les « 35 heures à l'envers ») serait très contre-productif. La crise actuelle va sans aucun doute avoir un impact très différencié sur les entreprises. Pour certaines, des accords de diminution du temps de travail, peut-être avec passage en-dessous de 35 heures, devraient pouvoir être négociés dans le cadre légal des accords de performance collective. C'est donc davantage de souplesse encore (sur le temps de travail et sur la rémunération) dont les entreprises vont avoir besoin. Cette souplesse accrue peut profiter de l'essor des technologies numériques, notamment en matière de travail et de formation à distance, qui fournit des opportunités nouvelles d'adoucir la distinction entre temps de travail et hors

temps de travail, sans nécessairement que cela se fasse au détriment de la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle. Le cadre législatif et réglementaire doit accompagner ce mouvement.

Le deuxième principe serait de donner la possibilité aux entreprises de faire en sorte que cette augmentation du temps de travail soit rémunérée tout en ne pesant pas à court terme sur la masse salariale. Si la possibilité d'accroître le temps de travail au niveau de l'entreprise est aujourd'hui considérable, elle bute bien souvent sur la capacité effective des entreprises à rémunérer ce temps de travail supplémentaire et les majorations y afférentes[18]. Il convient donc de rechercher des moyens visant à rémunérer ce travail supplémentaire de manière différée.

Le troisième principe serait un principe d'équité entre les salariés sous contrat de travail privé et les salariés sous statut public. Une plus grande disponibilité des agents publics, y compris une extension des horaires d'ouverture des services publics, et une plus grande rapidité du traitement des dossiers administratifs semblent indispensables pour que les mesures soient socialement acceptables. Il paraîtrait particulièrement inéquitable que les salariés du secteur privé soient les seuls à accroître leur effort de travail, surtout dans un contexte où ils seront durement menacés par un chômage élevé.

Autrement dit, si notre pays doit s'engager dans un accroissement global du temps de travail pour redresser notre économie, c'est en fait l'ensemble de la population active qui doit être concernée. Les écoles et les crèches publiques doivent être ouvertes plus longtemps, la durée des congés scolaires légèrement diminuer. Ce sont l'ensemble des rythmes sociaux du pays qui devraient être légèrement modifiés pour pouvoir autoriser cet effort collectif et faire en sorte qu'il soit à la fois socialement acceptable et économiquement efficace.

18 Majoration de 25%, qui peut être ramenée à 10% au minimum par accord collectif. En pratique, et jusqu'à présent, rares sont les accords qui ont ramené ces majorations à 10%.

Ces principes amènent aux propositions suivantes.

Proposition 1 : assouplir quelques verrous juridiques persistants.

Divers assouplissements ont été suggérés dans l'ouvrage *Un autre droit du travail est possible*[19]. Il est possible de citer :

- autoriser la négociation par accord collectif du montant du repos compensateur lié aux heures supplémentaires accomplies au-delà du contingent d'heures supplémentaires ;
- permettre de déroger au temps de repos minimum quotidien de 11 heures minimum par jour dans le cadre d'un accord sur le droit à la déconnexion ;
- donner la possibilité à l'employeur, à titre temporaire (par exemple jusqu'en 2022), d'imposer le rachat de jours de RTT pour les salariés au forfait sans majorations[20].

En outre, il pourrait être possible de prolonger le relèvement provisoire des seuils maxima dans les secteurs manifestement en tension (maximum de 10 heures de travail par jour et seuil de 48 heures hebdomadaires).

Proposition 2 : donner des incitations nouvelles à l'accroissement du temps de travail via des formules de rémunérations différées négociées au niveau de l'entreprise (ou à défaut par la branche professionnelle).

L'idée consiste à inciter à l'accroissement du temps de travail sans pour autant que la rémunération supplémentaire correspondante ne soit versée immédiatement par les entreprises.

Plusieurs formules pourraient être utilisées à cet effet selon la situation particulière de l'entreprise :

- intégrer le versement des rémunérations supplémentaires (rachats de jours RTT ou d'heures supplémentaires)[21] dans la formule de calcul de la réserve minimale

19 Bertrand Martinot et Franck Morel, *Un autre droit du travail est possible – Libérer, organiser, protéger*, Paris, Fayard, 2016 (chapitre 15 : « Travailler plus et mieux »).
20 Aujourd'hui, en l'absence d'accord collectif modifiant le nombre de jours de RTT, le rachat de jours de RTT suppose l'accord individuel du salarié.
21 Les majorations actuellement prévues par la loi pourraient ne pas s'appliquer si l'accord le décide (aujourd'hui, un accord collectif ne peut pas descendre en-deçà d'une majoration de 10%, et c'est une majoration de 25% qui s'applique par défaut).

de participation versée l'année suivante (ou reporté dans les années suivantes si l'entreprise ne renoue pas immédiatement avec les bénéfices). Un tel accord, intéressant pour les entreprises en situation de forte incertitude, permettrait de conditionner le versement de ces rémunérations supplémentaires à un « retour à bonne fortune » de l'entreprise (c'est-à-dire sa capacité à générer de nouveau des bénéfices). Bien entendu, l'accord collectif ainsi négocié pourrait intégrer autant de contreparties (modération des rémunérations des dirigeants, politique de versement de dividendes, par exemple) que nécessaire. Afin de faciliter la transformation de ces rémunérations en pouvoir d'achat, les sommes correspondantes pourraient faire l'objet d'un déblocage anticipé en franchise d'IR et de prélèvements sociaux sur le modèle des cas de déblocage actuels, ce qui suppose une modification législative ;

- pour les entreprises n'ayant pas d'accord de participation, intégrer le versement des rémunérations supplémentaires dans une formule d'intéressement simplifiée et exceptionnelle (versement conditionné à l'atteinte d'un objectif collectif simple, par exemple un niveau de chiffre d'affaires). Le traitement fiscal et social de ces rémunérations versées sous cette forme serait identique à l'intéressement classique. Les modalités techniques ne seraient pas très différentes des diverses primes exceptionnelles qui ont pu être versées par les entreprises ces dernières années ;

- intégrer ces rémunérations supplémentaires sous forme d'abondement de l'employeur à un dispositif d'épargne salariale collective (PERE collectif, depuis la loi PACTE de 2019). Ces sommes pourraient être utilisées, au choix :
  I) pour accroître la sortie en capital ou en rente au moment du départ en retraite ;
  II) pour partir en retraite plus tôt ;
  III) pour prendre un congé longue durée pour se consacrer à un projet personnel (par exemple partir deux mois en congés consécutifs).

Il sera également nécessaire d'établir un suivi statistique des entreprises qui ont pu mettre en place de tels accords. Ceci permettra à l'avenir d'identifier les bonnes pratiques en matière de négociation sociale indispensable à la réussite des entreprises comme au bien-être de leurs salariés.

Ces dispositifs ne s'appliqueraient qu'à l'accroissement du temps de travail supplémentaire par rapport aux contrats de travail et accords collectifs en vigueur pour éviter les purs effets d'aubaine[22].

22 Toutefois, ces heures supplémentaires dites « structurelles » continueraient à bénéficier du traitement social et fiscal actuel tel qu'il est aujourd'hui (exonération de cotisations salariés et exonération de l'IR jusqu'à un certain plafond).

Concrètement, les entreprises auraient le choix entre la situation actuelle (rémunération au fil de l'eau, majorations obligatoires avec allégements de cotisations salariales et défiscalisation sous plafond à l'IR) et ces trois formules de paiement différé, selon leur situation particulière. L'accord de performance collective (cf. *supra*) serait le vecteur juridique le plus pertinent pour fixer les engagements respectifs des salariés et de leur employeur.

Proposition 3 : toute formation figurant sur le plan de développement des compétences de l'entreprise pourrait être effectuée en dehors du temps de travail du salarié avec l'accord de celui-ci, dans la limite d'un plafond horaire relevé par rapport au plafond actuel, dès lors que la formation en question n'est pas obligatoire (il ne conditionne pas l'exercice de l'emploi considéré) et qu'elle peut être effectuée à distance par le salarié. Il est proposé de relever ce plafond à 10 % de la durée annuelle du travail.

Aussi bien les nouveaux outils de la formation professionnelle (le compte personnel formation) que les possibilités, décuplées pendant la crise sanitaire, de formation à distance viennent brouiller les frontières entre temps de travail et hors temps de travail dans le domaine de la formation. Dès lors, une partie croissante des formations en entreprise pourraient être réalisées hors temps de travail, avec l'accord du salarié. La situation actuelle limite considérablement ces possibilités puisque la loi du 5 septembre 2018 la limite à 30 heures par an (2 % du temps de travail annuel pour un salarié au forfait).

Proposition 4 : supprimer le jeudi de l'Ascension comme jour férié. Si la France est dans une situation moyenne par rapport à ses partenaires européens pour le nombre de jours fériés, elle se caractérise par un nombre particulièrement élevé de jours au cours du mois de mai (trois ou quatre jours fériés selon les années, dont le jeudi de l'Ascension qui entraîne chaque année un « pont »). Bien entendu, les écoles ouvriraient ce jour-là[23].

23 On sait que la décision de fermer les écoles lors du lundi de Pentecôte a à peu près vidé de son efficacité la mesure initiée en 2004 de supprimer ce jour férié, les entreprises n'ayant d'autre choix que de laisser leurs salariés prendre un jour de congé. Il en est simplement resté une taxe supplémentaire, la contribution de solidarité, sans que cette taxation ne corresponde véritablement à un surcroît de richesses créées.

Proposition 5 : proposer aux fonctionnaires de secteurs d'activités nécessaires à la vie économique ou en tensions d'accroître temporairement leur durée de travail, en contrepartie d'une rémunération supplémentaire et après concertation avec les organisations syndicales. Afin de crédibiliser l'engagement financier du Gouvernement vis-à-vis des fonctionnaires concernés, les heures supplémentaires actuellement impayées pourraient également être soldées[24]. Il concernerait également tous les services publics financés sur fonds publics essentiels à la reprise de l'activité économique, par exemple les crèches, les parents ne pouvant par exemple pas à la fois garder leurs enfants et travailler convenablement.

Dans le cas particulier des enseignants, la hausse du temps de travail et de présence dans les établissements pourrait prendre la forme, selon l'évolution de la situation sanitaire, de cours de rattrapage des heures perdues au printemps ou d'éventuels encadrements en petits groupes pour respecter les consignes de distanciation entre individus. En outre, des cours supplémentaires destinés aux élèves en difficulté pourraient avoir lieu au début de l'été ou à partir du 15 août[25]. Cette hausse du temps de travail serait alors compensée par un surcroît de rémunération[26].

Proposition 6 : supprimer la première semaine des vacances scolaires de la Toussaint en 2020 (dont la durée est passée à deux semaines depuis 2012, contre une semaine auparavant) afin de rattraper les semaines de scolarité en partie perdues durant le printemps et l'été 2020, dont les conséquences sur les trajectoires futures des élèves ne sauraient être sous-estimées[27]. Il s'agirait de s'inspirer de la réaction de Singapour à la crise du SRAS en 2003, pays qui a supprimé 15 jours de vacances scolaires du mois de juin pour rattraper les retards scolaires accumulés.

24 Ces manquements de l'administration vis-à-vis de ses agents constituent un problème en soi de motivation des équipes, au-delà de la non-conformité au principe constitutionnel d'annualité budgétaire (correspondant au principe de séparation des exercices en comptabilité privée). Pour autant, les heures supplémentaires impayées ne représentent pas des sommes considérables au regard des enjeux économiques sous-jacents. Elles représentent par exemple 21,8 millions d'heures fin 2017, soit quelques centaines de M€, pour la Police nationale ; source : note d'exécution budgétaire de la Cour des comptes relative à la mission *Sécurités* de mai 2019.

25 Corrigeant ainsi un peu l'un des points faibles du système éducatif français (cf. enquêtes PISA de l'OCDE).

26 Ceci pourrait notamment être une contrepartie de la poursuite de l'accroissement de la rémunération des enseignants déjà envisagé par le Gouvernement (cf. notamment l'article 1er du projet de réforme sur les retraites).

27 Cf. Jerome Adda "Economic activity and the spread of viral diseases: evidence from high frequency data", *Quarterly Journal of Economics*, Octobre 2016, page 30. L'auteur estime qu'une absence de 3 jours d'école a un coût social à long terme de 100 euros par élève, en raison de la perte de qualification, et de 200 € si on inclut l'impact sur le travail des parents. Voir aussi, *The Economist*, 27 avril 2020, "Closing schools for covid-19 does lifelong harm and widens inequality", pour un tour d'horizon des études estimant le coût des fermetures d'école sur le parcours éducatif ultérieur, les revenus futurs et la mobilité sociale, qui incluent parfois les pertes de productivité au travail des parents obligés de garder leurs enfants à domicile.

Proposition 7 : à moyen terme, réexaminer la question de la durée et de l'aménagement (sur le mois, sur l'année, voire sur plusieurs années) du temps de travail dans les administrations publiques. Un nouvel examen de l'organisation du temps de travail dans la fonction publique, qui a déjà fait l'objet de nombreux rapports[28], pourrait notamment être l'occasion de tirer les enseignements des mesures mises en place au cours de la période de crise sanitaire et économique. Il s'agirait, en définitive, d'importer dans les administrations publiques les outils qui permettent la souplesse nécessaire dans le secteur privé, et proposer d'allonger le temps de travail pour les services publics qui en ont besoin.

Proposition 8 : accroître les catégories éligibles aux forfaits jours dans la fonction publique. Le développement du télétravail dans la fonction publique[29] montre, comme dans le secteur privé, les limites de la définition du temps de travail calculée sur une base horaire et hebdomadaire. Les administrations en gagneraient en efficacité et en souplesse.

Proposition 9 : diminuer le nombre de RTT dans la fonction publique, à titre provisoire. Le nombre de jours effectivement travaillés pour les cadres au forfait dans le secteur public serait accru réglementairement de 5,8 % (correspondant à un équivalent 37 heures par semaine), ce qui reviendrait à supprimer une dizaine de jours de RTT pour les cadres de la fonction publique, sans compensation salariale obligatoire[30/31].

Outre la souplesse et l'accélération de la diffusion des technologies numériques dans l'organisation du travail qu'elles pourraient entraîner, ces propositions apporteraient une contribution non négligeable à la hausse de l'activité. D'après l'Insee, travailler un jour ouvré supplémentaire accroît l'activité en moyenne de 0,07 point de PIB en semaine[32]. Sur cette base, et à titre d'illustration, supprimer l'Ascension et travailler une semaine supplémentaire dans l'année (soit 35 heures de plus en moyenne, ou 5 jours de RTT en moins) permettrait une hausse d'environ 0,5 point de PIB, soit de l'ordre de 12 milliards d'euros de richesse supplémentaire par an.

28 Cf. notamment rapport de l'Institut Montaigne sur le sujet (https://www.institutmontaigne.org/blog/2014/10/08/Temps-de-travail-:-mettre-fin-aux-blocages-Nouveau-rapport)

29 Comme c'est par exemple le cas dans les services de la région Ile-de-France, où le télétravail entre un et deux jours par semaine est systématisé depuis 2018.

30 Bien entendu, les employeurs publics seraient libres d'introduire des primes sur objectifs ou tout autre complément de rémunération à cette occasion.

31 Avec souvent une vacance de poste pendant cette période, les règles de la comptabilité publique et les contraintes budgétaires interdisant naturellement de rémunérer deux agents sur un même poste.

32 Coefficient utilisé pour le calcul des corrections de jours ouvrables dans les statistiques annuelles du PIB. Le

CONCLUSION

L'accroissement de la durée du travail là où elle est nécessaire (donc ni partout, ni uniformément) est sans aucun doute une condition d'une reprise économique vigoureuse, sans laquelle notre pays court des risques politiques et sociaux gravissimes. Elle participe d'une stratégie plus générale de relance de l'offre productive (travail, investissement matériel et immatériel, éducation, formation) sans laquelle notre pays pourrait bien rater la reprise économique et se faire distancer de manière cette fois-ci irréversible par nos principaux concurrents.

Si ces recommandations sont suivies, les efforts demandés aux actifs seront véritablement payants, aussi bien en termes d'emploi que de pouvoir d'achat.

Ces propositions s'inscrivent dans une double dimension. Ils prennent tout d'abord en compte les opportunités créées par la révolution numérique qui va profondément accélérer les mutations du travail et modifier nos organisations. Loin d'être révolutionnaires, elles visent en fait à accélérer les mutations législatives et les pratiques sociales déjà à l'œuvre depuis plusieurs années, qui nous éloignent de la conception initiale de la durée du travail, conçue initialement pour la civilisation de l'usine, ses modes d'organisations très hiérarchique, ses horaires collectifs rigides et son extrême pénibilité. Elles s'inscrivent aussi dans une évolution de long terme qui consiste à décentraliser la question de la durée et de l'aménagement du temps de travail au niveau de l'entreprise et de l'établissement par le dialogue social et non pas par une norme administrative imposée par l'État.

L'ampleur de ces efforts et le sentiment qu'ils vont à rebours d'une tendance de long terme de l'accroissement du temps de vie consacré aux loisirs[33], considérée dans notre pays comme un marqueur essentiel du progrès social, ne doivent pas être minimisés. Pour autant, ils sont le prix, au moins provisoire, à payer pour sauver notre économie de la ruine et assurer des jours meilleurs à nos enfants. À un moment où le terme de « patriotisme économique » est fréquemment utilisé, il semble qu'il trouve en matière de travail un point d'application concret et bienvenu.

33 Une tendance générale et de long terme constatée dans les pays de l'OCDE, dont certains, notamment Dominique Strauss-Kahn, ont conclu un peu rapidement dans les années 1990 que le passage aux 35 heures n'était finalement qu'une anticipation habile de ce mouvement. On constate cependant que cette tendance s'est interrompue vers le milieu des années 1980. Dans certains pays, la tendance est devenue légèrement à la hausse si l'on lisse les effets négatifs des phases de récession.

REMERCIEMENTS

L'institut Montaigne remercie particulièrement les personnes suivantes pour leur contribution à ce travail :

- **Emmanuelle Barbara,** spécialiste en droit du travail de la sécurité sociale et de la protection sociale, August Debouzy ;
- **Éric Chaney,** conseiller économique à l'Institut Montaigne.

Les opinions exprimées dans cette note n'engagent ni les personnes précédemment citées ni les institutions qu'elles représentent.

LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- Internet : le péril jeune ? (avril 2020)
- Covid-19 : l'Asie orientale face à la pandémie (avril 2020)
- Algorithmes : contrôle des biais S.V.P. (mars 2020)
- Retraites : pour un régime équilibré (mars 2020)
- Espace : le réveil de l'Europe ? (février 2020)
- Données personnelles : comment gagner la bataille ? (décembre 2019)
- Transition énergétique : faisons jouer nos réseaux (décembre 2019)
- Religion au travail : croire au dialogue - Baromètre du Fait Religieux Entreprise 2019 (novembre 2019)
- Taxes de production : préservons les entreprises dans les territoires (octobre 2019)
- Médicaments innovants : prévenir pour mieux guérir (septembre 2019)
- Rénovation énergétique : chantier accessible à tous (juillet 2019)
- Agir pour la parité : performance à la clé (juillet 2019)
- Pour réussir la transition énergétique (juin 2019)
- Europe-Afrique : partenaires particuliers (juin 2019)
- Media polarization « à la française » ? Comparing the French and American ecosystems (mai 2019)
- L'Europe et la 5G : le cas Huawei (partie 2, mai 2019)
- L'Europe et la 5G : passons la cinquième ! (partie 1, mai 2019)
- Système de santé : soyez consultés ! (avril 2019)
- Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi (avril 2019)
- Action publique : pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple (mars 2019)
- La France en morceaux : baromètre des Territoires 2019 (février 2019)
- Énergie solaire en Afrique : un avenir rayonnant ? (février 2019)
- IA et emploi en santé : quoi de neuf docteur ? (janvier 2019)
- Cybermenace : avis de tempête (novembre 2018)
- Partenariat franco-britannique de défense et de sécurité : améliorer notre coopération (novembre 2018)
- Sauver le droit d'asile (octobre 2018)
- Industrie du futur, prêts, partez ! (septembre 2018)
- La fabrique de l'islamisme (septembre 2018)
- Protection sociale : une mise à jour vitale (mars 2018)
- Innovation en santé : soignons nos talents (mars 2018)
- Travail en prison : préparer (vraiment) l'après (février 2018)
- ETI : taille intermédiaire, gros potentiel (janvier 2018)
- Réforme de la formation professionnelle : allons jusqu'au bout ! (janvier 2018)

- Espace : l'Europe contre-attaque ? (décembre 2017)
- Justice : faites entrer le numérique (novembre 2017)
- Apprentissage : les trois clés d'une véritable transformation (octobre 2017)
- Prêts pour l'Afrique d'aujourd'hui ? (septembre 2017)
- Nouveau monde arabe, nouvelle « politique arabe » pour la France (août 2017)
- Enseignement supérieur et numérique : connectez-vous ! (juin 2017)
- Syrie : en finir avec une guerre sans fin (juin 2017)
- Énergie : priorité au climat ! (juin 2017)
- Quelle place pour la voiture demain ? (mai 2017)
- Sécurité nationale : quels moyens pour quelles priorités ? (avril 2017)
- Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir (mars 2017)
- L'Europe dont nous avons besoin (mars 2017)
- Dernière chance pour le paritarisme de gestion (mars 2017)
- L'impossible État actionnaire ? (janvier 2017)
- Un capital emploi formation pour tous (janvier 2017)
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement (novembre 2016)
- Traité transatlantique : pourquoi persévérer (octobre 2016)
- Un islam français est possible (septembre 2016)
- Refonder la sécurité nationale (septembre 2016)
- Bremain ou Brexit : Europe, prépare ton avenir ! (juin 2016)
- Réanimer le système de santé - Propositions pour 2017 (juin 2016)
- Nucléaire : l'heure des choix (juin 2016)
- Un autre droit du travail est possible (mai 2016)
- Les primaires pour les Nuls (avril 2016)
- Le numérique pour réussir dès l'école primaire (mars 2016)
- Retraites : pour une réforme durable (février 2016)
- Décentralisation : sortons de la confusion / Repenser l'action publique dans les territoires (janvier 2016)
- Terreur dans l'Hexagone (décembre 2015)
- Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action / Sept propositions pour préparer l'après-COP21 (novembre 2015)
- Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité (octobre 2015)
- Pour en finir avec le chômage (septembre 2015)
- Sauver le dialogue social (septembre 2015)
- Politique du logement : faire sauter les verrous (juillet 2015)
- Faire du bien vieillir un projet de société (juin 2015)
- Dépense publique : le temps de l'action (mai 2015)
- Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes (mai 2015)
- Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)

- Université : pour une nouvelle ambition (avril 2015)
- Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français (février 2015)
- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)
- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats? (février 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance-chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement Contribution au XXVIe sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin
  Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)

- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique 15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française? (décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)
- Réformer la mise en examen Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance : 20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale? (septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence… » Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon?
  Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)

- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang ? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ? (juillet 2008)
- HLM, parc privé
  Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France…
  Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam… Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ? (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets
  Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012
  Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus. Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations…
  Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres…) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :
www.institutmontaigne.org

INSTITUT
MONTAIGNE

ABB FRANCE
ABBVIE
ACCURACY
ACTIVEO
ADIT
ADVANCY
AIR FRANCE - KLM
AIR LIQUIDE
AIRBUS
ALLEN & OVERY
ALLIANZ
ALVAREZ & MARSAL FRANCE
AMAZON WEB SERVICES
AMBER CAPITAL
AMUNDI
ARCHERY STRATEGY CONSULTING
ARCHIMED
ARDIAN
ASTORG
ASTRAZENECA
AUGUST DEBOUZY
AVRIL
AXA
BAKER & MCKENZIE
BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH
BEARINGPOINT
BESSÉ
BNP PARIBAS
BOLLORÉ
BOUGARTCHEV MOYNE ASSOCIÉS
BOUYGUES
BROUSSE VERGEZ
BRUNSWICK
CAISSE DES DÉPÔTS
CANDRIAM
CAPGEMINI
CAPITAL GROUP
CAREIT
CARREFOUR
CASINO
CHAÎNE THERMALE DU SOLEIL
CHUBB
CIS
CISCO SYSTEMS FRANCE
CMA CGM
CNP ASSURANCES
COHEN AMIR-ASLANI
COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM
CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT
CORREZE & ZAMBEZE
CRÉDIT AGRICOLE
CRÉDIT FONCIER DE FRANCE
D'ANGELIN &CO.LTD
DASSAULT SYSTÈMES
DE PARDIEU BROCAS MAFFEI
DENTSU AEGIS NETWORK
DRIVE INNOVATION INSIGHT - DII
EDF
EDHEC BUSINESS SCHOOL
EDWARDS LIFESCIENCES
ELSAN
ENEDIS
ENGIE
EQUANCY
ESL & NETWORK
ETHIQUE & DÉVELOPPEMENT
EURAZEO
EUROGROUP CONSULTING
EUROSTAR
FIVES
FONCIA GROUPE
FONCIÈRE INEA
GALILEO GLOBAL EDUCATION
GETLINK
GIDE LOYRETTE NOUEL
GOOGLE
GRAS SAVOYE
GROUPAMA
GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD
GROUPE M6
HAMEUR ET CIE
HENNER
HSBC FRANCE
IBM FRANCE
IFPASS
ING BANK FRANCE
INKARN
INSEEC
INTERNATIONAL SOS
INTERPARFUMS
IONIS EDUCATION GROUP
ISRP
JEANTET ASSOCIÉS
KANTAR

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT
MONTAIGNE

KATALYSE
KEARNEY
KEDGE BUSINESS SCHOOL
KKR
KPMG S.A.
LA BANQUE POSTALE
LA PARISIENNE ASSURANCES
LAZARD FRÈRES
LINEDATA SERVICES
LIR
LIVANOVA
L'ORÉAL
LOXAM
LVMH
M.CHARRAIRE
MACSF
MALAKOFF MÉDÉRIC
MAREMMA
MAZARS
MCKINSEY & COMPANY FRANCE
MÉDIA-PARTICIPATIONS
MEDIOBANCA
MERCER
MERIDIAM
MICHELIN
MICROSOFT FRANCE
MITSUBISHI FRANCE S.A.S
MOELIS & COMPANY
NATIXIS
NEHS
NESTLÉ
NEXITY
OBEA
ODDO BHF
ONDRA PARTNERS
ONEPOINT
ONET
OPTIGESTION
ORANGE
ORANO
ORTEC GROUPE
OWKIN
PAI PARTNERS
PERGAMON
PRICEWATERHOUSECOOPERS
PRUDENTIA CAPITAL
RADIALL
RAISE
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ
RANDSTAD
RATP
RELX GROUP
RENAULT
REXEL
RICOL LASTEYRIE CORPORATE FINANCE
RIVOLIER
ROCHE
ROLAND BERGER
ROTHSCHILD MARTIN MAUREL
SAFRAN
SANOFI
SAP FRANCE
SCHNEIDER ELECTRIC
SERVIER
SGS
SIA PARTNERS
SIACI SAINT HONORÉ
SIEMENS FRANCE
SIER CONSTRUCTEUR
SNCF
SNCF RÉSEAU
SODEXO
SOFINORD - ARMONIA
SOLVAY
SPRINKLR
SPVIE
STAN
SUEZ
TALAN
TECNET PARTICIPATIONS SARL
TEREGA
THE BOSTON CONSULTING GROUP
TILDER
TOTAL
TRANSDEV
UBER
UBS FRANCE
UIPATH
VEOLIA
VINCI
VIVENDI
VOYAGEURS DU MONDE
WAVESTONE
WAZE
WENDEL
WILLIS TOWERS

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT
MONTAIGNE

COMITÉ DIRECTEUR

PRÉSIDENT
Henri de Castries

VICE-PRÉSIDENT
David Azéma Associé, Perella Weinberg Partners
Jean-Dominique Senard Président, Renault
Emmanuelle Barbara *Senior Partner*, August Debouzy
Marguerite Bérard Directeur du pôle banque de détail en France, BNP Paribas
Jean-Pierre Clamadieu Chairman, Executive Committee, Solvay
Olivier Duhamel Président, FNSP (Sciences Po)
Marwan Lahoud Associé, Tikehau Capital
Fleur Pellerin Fondatrice et CEO, Korelya Capital
Natalie Rastoin Directrice générale, Ogilvy France
René Ricol Associé fondateur, Ricol Lasteyrie Corporate Finance
Arnaud Vaissié Co-fondateur et Président-directeur général, International SOS
Florence Verzelen Directrice générale adjointe, Dassault Systèmes
Philippe Wahl Président-directeur général, Groupe La Poste

PRÉSIDENT D'HONNEUR
Claude Bébéar Fondateur et Président d'honneur, AXA

Photo de couverture © Stock High angle view / www.shutterstock.com

Imprimé en France
Dépôt légal : mai 2020
ISSN : 1771-6756
Achevé d'imprimer en mai 2020

INSTITUT
MONTAIGNE

IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

Rebondir face au Covid-19 : l'enjeu du temps de travail

Conséquence d'une crise sanitaire mondiale, la période de confinement est doublée d'une crise économique qui s'aggrave un peu plus chaque jour. Le déconfinement progressif, signifiant reprise - elle aussi progressive - de l'activité économique, devra aller de pair avec une mobilisation adaptée de facteurs de production moins efficaces depuis le début du confinement.

Nos modes de vie, donc de travail, devront composer avec le virus dans les mois à venir. Comment, dès lors, faciliter le rebond des entreprises durement frappées pendant la crise tout en tenant compte des impératifs liés à la situation sanitaire - dont personne ne conteste l'utilité ?

Une réflexion sur la durée moyenne de travail, au moins temporaire, s'avère nécessaire. Cette note plaide en faveur d'un soutien aux entreprises qui souhaitent accroître le temps de travail, sans sacrifier la question de sa rémunération. Elle se positionne également pour un traitement de la question du temps de travail au-delà du secteur privé, autant pour des raisons évidentes d'équité que pour des questions d'efficacité économique et sociale.

Rejoignez-nous sur :

Suivez chaque semaine notre actualité en vous abonnant à notre newsletter sur : www.institutmontaigne.org

Institut Montaigne
59, rue La Boétie - 75008 Paris
Tél. +33 (0)1 53 89 05 60
www.institutmontaigne.org

ISSN 1771-6756
MAI 2020