

Le temps de travail : un objet juridique en constante redéfinition. Par Caroline Diard, Enseignante-chercheur.

Parution : mercredi 22 octobre 2025

Adresse de l'article original :

<https://www.village-justice.com/articles/temps-travail-objet-juridique-constante-redefinition,54910.html>

Reproduction interdite sans autorisation de l'auteur.

Réduit, modulé, annualisé ou encore hybridé, le temps de travail reste au cœur du dialogue social et du droit du travail.

De la loi Robien aux dispositifs de flexibilité post-crise sanitaire, les cadres juridiques peinent à suivre les transformations profondes des organisations et les attentes sociales. Entre impératifs de compétitivité et exigences de protection des salariés, la régulation du temps de travail s'impose plus que jamais comme un enjeu central de gouvernance et de société.

« Ô temps, suspends ton vol ! », (Lamartine) : si la poésie nous rappelle que le temps s'échappe, le monde du travail nous montre combien il structure nos vies, nos organisations et notre productivité.

La question n'est pas seulement philosophique ou existentielle : elle est économique, managériale, sociale et profondément politique. Comprendre comment nous travaillons, quand et combien, c'est ouvrir le débat sur la performance des entreprises, la santé des salariés et l'équilibre de nos vies dans un monde incertain.

De la réduction du temps de travail à l'hybridation.

La notion de temps est intimement liée à la relation d'emploi. Le contrôle du temps est un indicateur de performance.

En France, l'aménagement du temps de travail est une histoire de compromis et de débats.

C'est tout d'abord l'idée d'Antoine Riboud, PDG de Danone, en 1993, de partager le travail. En 1993, Pierre Larrourou, en tant qu'ingénieur-conseil chez Andersen Consulting entame quant à lui, déjà sa croisade pour le partage du temps de travail (et du salaire). Il crée alors le Comité d'action pour le passage aux 4 jours sur 5. [1] En décembre 1993 est promulguée la loi quinquennale pour l'emploi le temps de travail devient un objet de négociation et de dialogue social [2].

La « loi Robien » de 1996 a marqué une première étape, incitant les entreprises à réduire collectivement le temps de travail pour créer de l'emploi [3].

Quelques années plus tard, les lois Aubry I (1998) [4] et Aubry II (2000) [5] ont instauré la durée légale des 35 heures hebdomadaires, dans l'esprit d'un partage du travail favorable aux embauches.

Elles ont également introduit le forfait-jours, ouvrant davantage de liberté aux cadres pour organiser leur activité, mais aussi de nouveaux risques d'hyperconnectivité avec une amplitude horaire pouvant aller jusqu'à 13h. [6]. (La loi du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et du temps de travail, précise que « La durée du travail de tout salarié peut être fixée par une convention individuelle de forfait en heures sur la semaine ou sur le mois »).

Ces évolutions rappellent que la question du temps de travail est à la fois un levier économique et un objet de négociation sociale.

Derrière les chiffres et les lois se cachent toujours des choix de société : *travailler moins pour travailler tous, travailler plus pour gagner plus, ou travailler différemment pour travailler mieux !* L'hybridation et la flexibilité ne sont plus uniquement des arguments en faveur de la performance, ils servent également l'attractivité et la fidélisation des salariés.

Les multiples visages du temps.

Le temps est multidimensionnel : le temps professionnel s'entremêle avec le temps social, familial, domestique, associatif.

Avec l'hybridation du travail – cette combinaison de présentiel et de distanciel accélérée par la crise sanitaire – un brouillage des frontières spatiales et temporelles s'opèrent. Le temps s'étire au-delà des horaires classiques : amplitude élargie, interruptions fréquentes, réunions en visio tardives.

La dernière étude de l'Observatoire du télétravail (2025) révèle des dérives : 41 % des salariés interrogés déclarent qu'aucun dispositif n'évalue réellement leur temps de travail, 22% reçoivent des sollicitations professionnelles en dehors des horaires de travail [7].

Alors que 56 % des salariés déclarent économiser plus d'une heure de trajet aller-retour par jour télétravaillé, 43% utilisent ce temps gagné pour le travail !

Néanmoins, le télétravail apparaît également comme un outil de conciliation des temps.

- 69 % des répondant déclarent avoir la possibilité d'adapter leurs horaires de travail grâce au télétravail ;
- 77 % d'entre elles et eux déclarent qu'une des principales motivations pour télétravailler est de trouver un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Provoquant une imbrication des temps (temps social, temps de travail, temps familial), les nouvelles modalités de flexibilité et d'hybridation peuvent donc intensifier la charge de travail et réduire les marges de respiration.

Contrôler le temps : de la badgeuse à l'auto-contrôle.

Dans les entreprises, le contrôle du temps a longtemps été mécanique : badgeuses, pointages, horaires fixes. Avec l'essor du télétravail, il devient plus complexe. Les managers ne voient plus leurs équipes travailler ; ils doivent fixer des objectifs, évaluer les résultats, instaurer des rituels de reporting. L'invisibilité entraîne un glissement : moins de contrôle comportemental, davantage de contrôle par les résultats et l'émergence de nouvelles formes de contrôle technologique.

Cette évolution peut être vertueuse si elle repose sur la confiance et l'autonomie. Mais elle comporte aussi le risque d'une hyper-surveillance technologique ou d'une injonction paradoxale : « sois autonome, mais rends compte en permanence ».

Certains salariés, craignant d'être invisibles ou exclus du collectif, développent même leur propre hyperconnectivité, se connectant au-delà des obligations formelles pour prouver leur implication, s'engageant dans une forme d'autocontrôle.

La semaine de quatre jours et le droit à la déconnexion : des pistes encore fragiles.

Face à ces tensions, plusieurs pistes émergent.

La semaine de quatre jours séduit de plus en plus d'organisations. Des entreprises comme LDLC ou Yprema ont été pionnières pour tester ce modèle : 35 heures réparties sur quatre jours, ou parfois une réduction du temps travaillé avec maintien du salaire. Si certaines expériences montrent une hausse de la productivité et une meilleure qualité de vie, le dispositif reste marginal : en 2022, seules 3,4 % des entreprises françaises l'avaient adopté [8]. L'expérience de la semaine de 4 jours à l'URSSAF Picardie n'a d'ailleurs pas été concluante [9].

Autre levier : le droit à la déconnexion, inscrit dans le Code du travail depuis 2017 et rappelé par l'ANI de novembre 2020 [10]. En théorie, chaque entreprise doit définir les modalités de régulation de l'usage des outils numériques et garantir le respect des temps de repos. En pratique, beaucoup se contentent d'une charte peu contraignante, tandis que les salariés continuent à recevoir – et à répondre – à des sollicitations en dehors de leurs horaires. La promesse d'un meilleur équilibre vie pro/vie perso reste fragile.

Repenser la valeur du temps.

L'hybridation du travail n'est pas un simple ajustement organisationnel. Elle redessine notre rapport au temps : un temps moins mesuré mais plus diffus, moins encadré mais plus intrusif. Elle met en tension deux aspirations : celle des entreprises à la performance, et celle des individus à la préservation de leur santé et de leur vie privée.

La question n'est plus seulement de compter les heures ou les jours travaillés, mais de réfléchir collectivement à la valeur du temps. Qu'il s'agisse de la réduction du temps de travail, de l'expérimentation de la semaine de quatre jours ou de la mise en place effective du droit à la déconnexion, il s'agit de créer un cadre où performance et bien-être ne s'opposent pas mais se renforcent.

Le temps de travail est un bien commun : il structure la société autant que l'économie. Sa réorganisation, loin d'être un détail organisationnel, est un choix de civilisation.

Caroline Diard Professeur Associé au département Management des Ressources Humaines et Droit des Affaires TBS Education

[1] <https://www.economie.gouv.fr/files/...>

[2] <https://www.legifrance.gouv.fr/code...>

[3] <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf...>

[4] <https://www.legifrance.gouv.fr/loda...>

[5] <https://www.legifrance.gouv.fr/loda...>

[6] [Télétravail et forfait jours : des risques oui mais du bien-être aussi !](#)

[7] <https://www.cgt.fr/actualites/sante...>

[8] <https://dares.travail-emploi.gouv.f...>

[9] <https://www.capital.fr/votre-carrie...>

[10] <https://www.legifrance.gouv.fr/conv...>

L'auteur déclare avoir en partie utilisé l'IA générative pour la rédaction de cet article (recherche d'idées, d'informations) mais avec relecture et validation finale humaine.

Cet article est protégé par les droits d'auteur pour toute réutilisation ou diffusion, plus d'infos dans nos mentions légales (<https://www.village-justice.com/articles/Mentions-legales,16300.html#droits>).