

Think Tank européen Pour la Solidarité

[www.pourlasolidarite.eu](http://www.pourlasolidarite.eu)

Collection

Working  
paper

Des instruments pour une plus  
grande flexibilité du temps de travail

Avril 2010

Avec le soutien de  
la Communauté française de Belgique



Le Think tank européen ***Pour la Solidarité*** (asbl) – association au service de la cohésion sociale et d'un modèle économique européen solidaire – travaille à la promotion de la solidarité, des valeurs éthiques et démocratiques sous toutes leurs formes et à lier des alliances durables entre les représentants européens des cinq familles d'acteurs socio-économiques.

À travers des projets concrets, il s'agit de mettre en relation les chercheurs universitaires et les mouvements associatifs avec les pouvoirs publics, les entreprises et les acteurs sociaux afin de relever les nombreux défis émergents et contribuer à la construction d'une Europe solidaire et porteuse de cohésion sociale.

Parmi ses activités actuelles, ***Pour la Solidarité*** initie et assure le suivi d'une série de projets européens et belges ; développe des réseaux de compétence, suscite et assure la réalisation et la diffusion d'études socioéconomiques ; la création d'observatoires ; l'organisation de colloques, de séminaires et de rencontres thématiques ; l'élaboration de recommandations auprès des décideurs économiques, sociaux et politiques.

***Pour la Solidarité*** organise ses activités autour de différents pôles de recherche, d'études et d'actions : la citoyenneté et la démocratie participative, le développement durable et territorial et la cohésion sociale et économique, notamment l'économie sociale.



Think tank européen **Pour la Solidarité**

Rue Coenraets, 66 à 1060 Bruxelles

Tél. : +32.2.535.06.63

Fax : +32.2.539.13.04

[info@pouglasolidarite.be](mailto:info@pouglasolidarite.be)

[www.pouglasolidarite.be](http://www.pouglasolidarite.be)

# Les cahiers de la Solidarité

Collection dirigée par Denis Stokkink

**Responsabilité sociétale des entreprises. La spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen**, Les Cahiers de la Solidarité n°23, série responsabilité sociétale des entreprises et diversité, 2010

**Concilier la vie au travail et hors travail**, Cahier de la Solidarité hors-série, 2010

**Faut-il payer pour le non-marchand ? Analyse, enjeux et perspectives**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°22, 2009

**Mobilité durable. Enjeux et pratiques en Europe**, Série développement durable et territorial, n°21, 2009

Tiphaine Delhommeau, **Alimentation : circuits courts, circuits de proximité**, Série développement durable et territorial, n° 20, 2009

Charlotte Creiser, **L'économie sociale, actrice de la lutte contre la précarité énergétique**, Série développement durable et territorial, n° 19, 2009.

**Europe et risques climatiques**, participation de la Fondation MAIF à la recherche dans ce domaine, série Développement durable et territorial, n° 18, 2009

Thomas Bouvier, **Construire des villes européennes durables**, tomes I et II, Série développement durable et territorial, n° 16 et 17, 2009

**Europe, énergie et économie sociale**, Série développement durable et territorial, n° 15, 2008.  
**Décrochage scolaire, comprendre pour agir**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 14, 2007

Séverine Karko, **Femmes et Villes : que fait l'Europe ? Bilan et perspectives**, Série Développement durable et territorial et politique de la ville, n°12 (n°13 en version néerlandaise), 2007

Sophie Heine, **Modèle social européen, de l'équilibre aux déséquilibres**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 11, 2007

**La diversité dans tous ses états**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 10, 2007

Francesca Petrella et Julien Harquel, **Libéralisation des services et du secteur associatif**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 9, 2007

Annick Decourt et Fanny Gleize, **Démocratie participative en Europe. Guide de bonnes pratiques**, Série Citoyenneté et démocratie participative, n° 8, 2006

Éric Vidot, **La reprise d'entreprises en coopératives : une solution aux problèmes de mutations industrielles ?** Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 7, 2006

Anne Plasman, **Indicateurs de richesse sociale en Région bruxelloise**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 6, 2006

Sarah Van Doosselaere, **Démocratie participative, dialogues civil et social dans le cadre du modèle social européen. Une description générale des concepts**, Série Citoyenneté et démocratie participative, n° 5, 2004

Anne Plasman, **Calcul des indicateurs de richesse économique et de solidarité en Belgique**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 4, 2004.  
**Entreprenariat collectif et création d'entreprises dans un cadre d'économie sociale**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 3, 2004

**Relevé, analyse, évaluation et recommandations en matière d'expériences innovantes de partenariats entre entreprises privées, syndicats et/ou ONG dans la lutte contre les discriminations et en matière d'intégration des populations immigrées**, Série Cohésion sociale et économie sociale, n° 2, 2004

Anne Plasman, Dimitri Verdonck, **La Politique de cohabitation-intégration à Bruxelles**, Série Citoyenneté et démocratie participative, n° 1, 2004

## **Introduction**

L'Union européenne est actuellement confrontée à plusieurs difficultés : faiblesse de la natalité, vieillissement de la population, faible participation des femmes au marché du travail, changement des modèles familiaux et ralentissement de la croissance. Afin de trouver des solutions pour surmonter ces obstacles, les gouvernements, partenaires sociaux et entreprises ont développé des solutions innovantes pour repenser l'articulation entre la vie professionnelle et la vie privée et ainsi mieux concilier la vie au travail et la vie hors travail.

Parmi les outils existants pour améliorer la conciliation, le développement d'une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail est un des outils les plus efficaces car il possède une large palette de possibilités qui ont l'avantage, entre autres, de réduire le recours aux heures supplémentaires, l'absentéisme au travail ou encore les retards liés aux transports. A l'heure actuelle, différents outils existent, mis en œuvre à l'échelle nationale ou européenne, que nous vous présentons dans ce working paper.

Si vous désirez approfondir cette thématique, nous vous invitons à consulter le working paper intitulé : « Les groupements d'employeurs en réponse à la flexisécurité » :

### **1. La flexibilité comme outil de croissance**

Le développement de mesures en faveur d'une meilleure conciliation entre vie au travail et vie hors travail concerne l'ensemble des agents économiques (État, entreprises et consommateurs) et peut être considéré comme un outil de croissance de compétitivité, en cela qu'il permet :

- d'améliorer l'attractivité des entreprises ;
- de s'adapter aux changements dans la société ;
- de créer de nouveaux domaines économiques porteurs.

Les mesures de conciliation ont donc pour objectif de mettre en place une organisation du travail plus moderne et plus flexible. Elles constituent un véritable outil de gestion des ressources humaines. Elles permettent notamment l'aménagement du temps de travail selon les besoins organisationnels de l'entreprise, les variations de l'activité, et / ou les cycles de vie des salariés. Ces mesures représentent donc une méthode efficace pour réduire le recours aux heures supplémentaires, l'absentéisme au travail, les retards liés aux transports, etc.

## 2. Les outils utilisés <sup>1</sup>

- Au niveau européen :

La législation européenne, notamment, organise la flexibilité du temps de travail. Cette législation constitue une base commune de réglementation dans tous les États-membres. Elle s'organise principalement autour de deux directives :

- 1) La directive sur le temps de travail de 1993<sup>2</sup> qui fixe des exigences minimales en matière de temps de travail, de santé et de sécurité sur le lieu d'emploi. Elle détermine les périodes minimales de repos journalier (au moins 11 heures), hebdomadaire, de congés annuels, de travail de nuit (au maximum 8 heures), ainsi qu'une durée maximale hebdomadaire de travail de 48 heures (calculée sur une période de 4 mois). Cependant, d'importantes dérogations sont possibles, telles « l'opt-out ». Cette clause permet de déroger à la règle de la durée maximale hebdomadaire de 48h avec l'accord du salarié concerné (sans plafond). Elle existe dans 15 États membres. Il y a donc de larges différences concernant le temps de travail légal et effectif suivant les pays et les secteurs, comme le rappelle une étude publiée en 2009 par l'Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) sur le temps de travail dans les États-membres.<sup>3</sup>

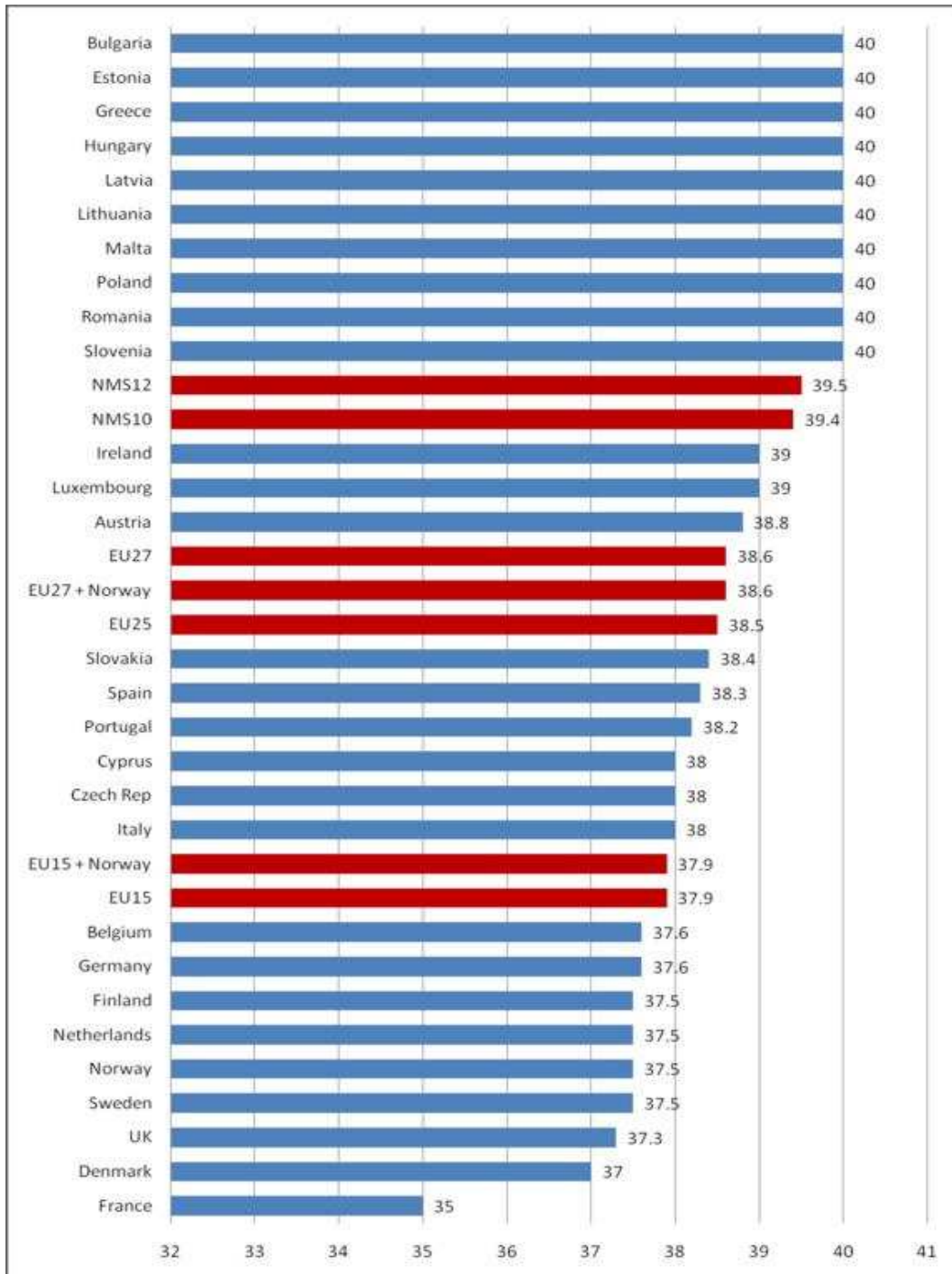
---

<sup>1</sup> Pour avoir une vue d'ensemble des directives européennes concernant les différentes modalités d'organisation du travail voir l'article « Conciliation entre vie familiale et vie professionnelle en droit social communautaire »

<sup>2</sup> Une proposition de modification de cette directive a échoué. Elle disposait notamment que les travailleurs ne devaient pas effectuer en moyenne plus de 48 heures par semaine (calculée sur une période d'un an) et ne prévoyait pas la suppression définitive de la clause d'opt-out.  
Directive 93/104/CE du Conseil, du 23 novembre 1993, concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail

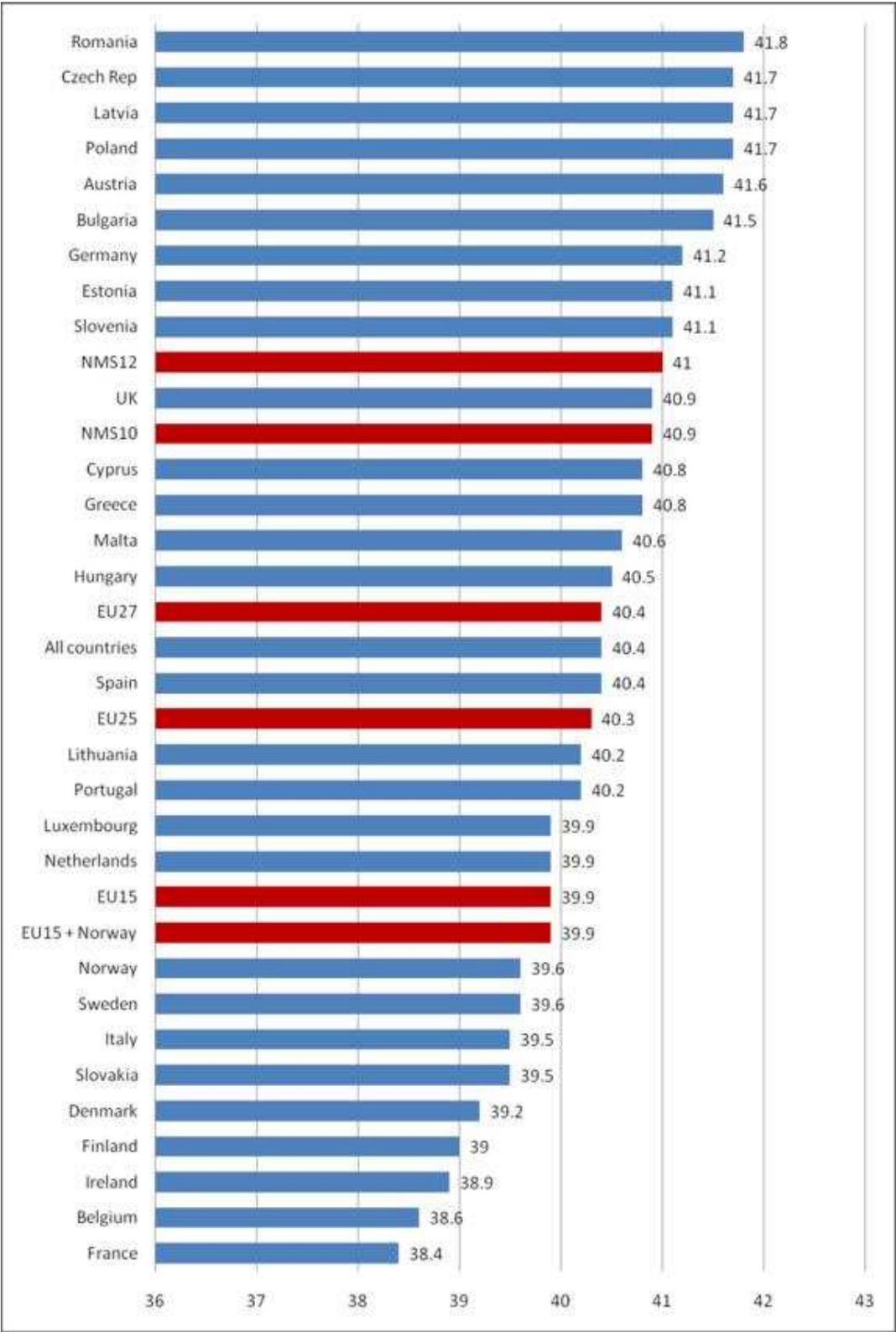
<sup>3</sup> Carley M., 2009, "Working time developments - 2008"

### Durée moyenne hebdomadaire du travail selon les accords collectifs, 2008<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Carley M., 2009, "Working time developments - 2008"

**Nombre moyen d'heures réellement effectuées dans la majorité des emplois pour les salariés à temps plein, troisième trimestre 2008<sup>5</sup>**



<sup>5</sup> Carley M., 2009, "Working time developments - 2008"

- 2) La directive sur le travail à temps partiel de 1997.<sup>6</sup> Le travail à temps partiel est encouragé par la Stratégie européenne de l'emploi<sup>7</sup> en tant que moyen d'articuler travail et famille. Il est également prôné en tant qu'outil capable d'augmenter le taux d'emploi des femmes. Il s'agit également de répondre aux besoins organisationnels des entreprises. En ce sens, le travail à temps partiel peut être considéré comme un outil de flexibilité du travail.<sup>8</sup> D'après l'étude « Legal approaches to some aspects of the reconciliation of work, private and family life in thirty European Countries » : « Selon les dirigeants, le temps partiel répond principalement aux besoins de l'établissement dans 34 % des établissements, alors que dans 39 % des cas, il répond principalement aux souhaits des salariés ; 21 % considèrent que les deux raisons sont d'égale importance. »<sup>9</sup>

Cependant cette étude ajoute également que « Lorsque le temps partiel vise à répondre aux besoins de l'établissement, il est plus souvent corrélé avec des horaires atypiques (travail de nuit ou le week-end), du travail en équipe et des possibilités limitées d'aménagements d'horaires ».<sup>10</sup> Le temps partiel est donc paradoxalement à la fois un instrument de conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée et un frein à cette même conciliation.

S'il doit rencontrer les intérêts tant de l'employeur que de l'employé, le travail à temps partiel doit être le fruit d'une véritable concertation. Cependant, il peut être imposé, notamment pour du travail peu qualifié, de mauvaise qualité voire précaire.<sup>11</sup> Il confirme également les stéréotypes de genre en étant généralement associé à de l'emploi féminin.

Il importe que les employeurs garantissent l'égalité de traitement entre salariés à temps plein et à temps partiel, que ce soit en matière de rémunération, d'horaires, de carrière ou de formation.

---

<sup>6</sup> Pour en savoir plus sur le travail à temps partiel voir « Legal approaches to some aspects of the reconciliation of work, private and family life in thirty European Countries », 2006

<sup>7</sup> Le traité d'Amsterdam ayant introduit dans le traité instituant la Communauté européenne un nouveau titre VIII sur l'"Emploi", la coordination des politiques de l'emploi des États membres est devenue une priorité communautaire. C'est sur la base de ces nouvelles dispositions que le Conseil européen de Luxembourg en novembre 1997 a lancé la stratégie européenne pour l'emploi (SEE), également appelée « processus de Luxembourg ». La SEE constitue un programme annuel de planification, de suivi, d'examen et d'ajustement des politiques mises en place par les États membres pour coordonner leurs instruments de lutte contre le chômage.

<sup>8</sup> Jönsson A. et Morel N., 2006, Egalité des sexes et conciliation vie familiale – vie professionnelle en Europe. Une comparaison des politiques menées en France, en Suède et au Royaume-Uni, Politique européenne

<sup>9</sup> Legal approaches to some aspects of the reconciliation of work, private and family life in thirty European Countries, 2008

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid.



➤ Au niveau national ou local

Les mesures européennes délimitent un cadre commun à tous les États-membres. Cependant, la flexibilité du temps de travail s'organise principalement suivant des modalités propres à chaque entreprise ou suivant les accords collectifs conclus par les partenaires sociaux.

La plupart des entreprises mettent en place des mesures de compensation qui sont plus ou moins flexibles, comme :

- la possibilité pour les salariés de moduler, dans une certaine limite, leurs heures d'arrivée et de départ du travail, en s'adaptant par exemple aux horaires d'école ;
- le fait de compenser des heures accumulées en réduisant d'autant la durée du travail certains autres jours ou certaines semaines ;
- les mesures d'annualisation du temps de travail ;
- les formes de semaine de travail comprimée ;
- le compte-épargne temps qui permet au salarié d'épargner des temps de repos (congés, jours de repos, ...) et des sommes d'argent (primes conventionnelles, 13ème mois, prime d'intéressement, ...) en vue d'une utilisation ultérieure. Les droits épargnés sur le compte peuvent être utilisés par le salarié sous forme monétaire ou pour compenser en tout ou partie une période de congé sans solde (congé parental, congé sabbatique, ...), une période de formation en dehors du temps de travail, un passage à temps partiel ou une cessation progressive ou totale d'activité.<sup>12</sup>

Toutes ces options permettent de travailler autant mais en s'adaptant à la vie du salarié et à ses besoins. Ainsi *« sur 21 pays de l'UE, 48 % des employeurs de dix salariés et plus déclarent que de tels arrangements existent dans leur établissement. La forme la moins flexible (compenser dans la même journée les horaires décalés) est la plus répandue, avec ensuite les possibilités d'accumuler des heures, en les récupérant sur des plages longues (compte épargne temps, travail annualisé) »*<sup>13</sup>.

En France, l'Observatoire de la parentalité (<http://www.observatoire-parentalite.com/index.html>) encourage les entreprises à adopter ce type de mesures, notamment à travers une Charte pouvant être signée par ces dernières et par la présentation de bonnes pratiques existantes. Enfin, la flexibilité du travail peut aussi concerner l'aménagement d'un emploi sous forme de partage d'une même fonction dans l'entreprise, par deux personnes. Mais cela reste rare, sauf en Allemagne et en Italie.

Pourtant, en matière d'aménagement du travail, beaucoup reste à faire et les disparités sont encore nombreuses en Europe. Dans les États membres, *« seul environ un quart des employées âgées de 25 à 49 ans, c'est-à-dire le groupe d'âge pour lequel la prise en charge*

---

<sup>12</sup> [www.urssaf.fr/employeurs/dossiers\\_reglementaires/dossiers\\_reglementaires/compte\\_epargne\\_temps\\_01.html](http://www.urssaf.fr/employeurs/dossiers_reglementaires/dossiers_reglementaires/compte_epargne_temps_01.html)

<sup>13</sup> « La prise en compte de la vie familiale des salariés par les entreprises : une comparaison européenne », Recherches et Prévisions, juin 2008 : propose aussi des chiffres plus spécifiques suivant les différents modèles adoptés par les États Membres (nordique, méditerranéen, etc.), et sur les disparités suivant les entreprises.

*des enfants est un problème majeur, disposait d'une certaine flexibilité de leurs horaires de travail en 2004, en ce qu'elles pouvaient « épargner » du temps de travail pour disposer plus tard de temps libre (12 %) ou qu'elles pouvaient faire varier leur programme de travail (10-12 %). Une part légèrement plus faible de femmes que d'hommes (24 % contre 27 %) bénéficiait d'aménagements flexibles » (Eurostat, 2008).*

### **3. L'apport des technologies de l'information et de la communication**

Les Technologies de l'information et de la communication, les TIC, offrent des solutions utiles pour l'aménagement de l'organisation du travail, sous forme de télétravail par exemple. Elles facilitent également la prise en charge administrative de la conciliation en permettant plus de réactivité. Si le salarié part en cas d'urgence, il peut prévenir rapidement ses collaborateurs. Si cette absence doit se prolonger, les TIC permettent aux ressources humaines d'avoir plus rapidement accès aux emplois du temps et disponibilités de tous, pour gérer cette absence en faisant appel par exemple à un remplaçant ou en modulant les horaires et tâches d'un autre collaborateur. Enfin ces TIC sont intéressantes d'un point de vue environnemental car elles limitent les déplacements entre le lieu de travail des salariés et leur lieu de vie. En Belgique et en Espagne par exemple, il existe des dispositifs fiscaux attractifs permettant aux entreprises de financer en partie la connexion à des lignes haut débit pour leurs employés, ce qui favorise le télétravail.

### **Conclusion**

Différents outils sont déployés, tant au niveau européen que national, pour organiser la flexibilité du temps de travail. Ces outils sont déployés tantôt afin de favoriser la croissance de l'entreprise tantôt pour répondre au souhait des salariés. Il est évident que la flexibilité, idéalement, doit rencontrer tant les attentes de l'entreprise que celles de l'employé.

Afin de rencontrer cet équilibre entre besoins de l'employeur et besoins des salariés, les mesures de flexibilité doivent faire l'objet de concertation et garantir l'égalité de traitement entre tous les employés.

Les technologies de l'information et de la communication sont sans conteste un outil indispensable en termes de flexibilité du temps de travail. Nul doute que celles-ci se développeront dans les à venir, favorisant ainsi la conciliation vie privée, vie professionnelle.