

UNE ÈRE DE DÉFIS

Méthodes d'organisation du temps de travail novatrices: le rôle des syndicats



CES/ETUC



UNE ÈRE DE DEFIS

METHODES NOVATRICES D'ORGANISATION DU
TEMPS DE TRAVAIL : LE ROLE DES SYNDICATS

Rapport de la conférence de la CES

Par Dr Jane Pillinger

Ce rapport est basé sur les travaux d'une conférence organisée par la Confédération européenne des syndicats (CES). La conférence **« Une ère de défis : les nouveaux modes d'aménagement du temps de travail : le rôle des syndicats »** s'est tenue à Londres les 17 et 18 novembre 2005.

Un peu plus de cent cinquante participants émanant des syndicats et des organisations patronales de toute l'Europe y ont assisté.

Le rapport a été rédigé et remanié par Jane Pillinger, une chercheuse indépendante installée à Dublin, Irlande.

Juillet 2006

Remerciements

La conférence et le rapport ont pu être menés à bien grâce à la contribution financière de la Commission européenne.



Les opinions qui y sont exprimées sont celles des participants au séminaire et ne reflètent en rien le point de vue officiel de la Commission européenne. La Commission européenne n'est pas responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations contenues dans ce rapport.

Numéro ISBN : 2-930467-05-3

D-2006/10.823/3

Confédération européenne des syndicats (CES)

Maison syndicale internationale

Boulevard du Roi Albert II, 5

B-1210 Bruxelles

Belgique

Tél. : +32(0) 2 224 04 11

Fax : +32(0) 2 224 04 54

E-mail : etuc@etuc.org

Internet : www.etuc.org



Table des matières

Préface	5
Résumé	6
Chapitre 1.	
<i>Les défis du vingt-et-unième siècle sur le plan du temps de travail</i>	11
Chapitre 2.	
<i>Nouvelles approches du temps de travail en Europe</i>	21
Chapitre 3.	
<i>Le travail intelligent dans le secteur privé</i>	27
Chapitre 4.	
<i>Nouveaux développements en matière de temps de travail dans le secteur public</i> ..	34
Chapitre 5.	
<i>Approches en partenariat du temps de travail flexible</i>	43
Chapitre 6.	
<i>Flexibilité du temps de travail et choix individuel</i>	48
Chapitre 7.	
<i>Le droit fondamental à la limitation des heures de travail</i>	51
ANNEXE 1. REFERENCES	58
ANNEXE 2. LISTE DES INTERVENANTS	59
ANNEXE 3. LISTE DES PARTICIPANTS A LA CONFERENCE ‘UNE ERE DE DEFIS’	60

Préface

La conférence, organisée par la CES à Londres en novembre 2005, avec le soutien du TUC, s'est tenue à un moment important. L'UE est actuellement en train de revoir sa législation clé sur les heures de travail, à savoir la directive sur le temps de travail, et la CES et ses affiliés sont très préoccupés par les propositions présentées. Loin d'améliorer la législation existante, ces propositions impliquent en fait plusieurs pas en arrière. Elles portent atteinte à la protection des travailleurs et affaiblissent la capacité des syndicats à négocier pour le compte de leurs membres. Toutefois, la CES a trouvé dans le Parlement européen un allié précieux. En 2005, une nette majorité de celui-ci a voté des changements fondamentaux visant à sauvegarder le droit à la limitation des heures de travail, un droit social fondamental en Europe. En ce moment, les progrès sont bloqués au Conseil des ministres, et les États membres se bagarrent pour défendre ou supprimer la clause dite «clause individuelle d'opt-out».

Cette bagarre est le symbole d'un combat bien plus large en Europe : il s'agit de l'avenir du modèle social européen. À l'heure actuelle, nous ignorons l'issue de ce combat, dans lequel la CES et ses affiliés auront certainement un rôle important à jouer. Mais nous savons que les choix actuels en matière d'aménagement du temps de travail détermineront les opportunités des générations futures.

En revenir à des heures de travail longues et malsaines et à une division traditionnelle du travail entre hommes et femmes, portera atteinte à la participation à part entière des femmes au marché du travail et aura une influence négative sur le choix des jeunes parents de concilier leur participation au marché du travail et le fait d'élever une famille. Ce qui aura finalement un impact négatif sur la croissance économique, la productivité et la capacité de l'UE à s'attaquer au changement démographique.

Aller de l'avant sur le plan de la limitation des heures de travail encouragera des aménagements du temps de travail modernes, qui offriront une flexibilité à la fois aux travailleurs et aux entreprises et contribueront, de ce fait, à la durabilité économique.

La conférence et les bonnes pratiques qui y ont été présentées montrent la voie à suivre. Il est possible d'arriver à une meilleure et à une plus grande flexibilité, avec de meilleurs et de plus nombreux résultats en termes de compétitivité, de productivité, de santé et de sécurité s'il existe, d'une part, des limites au temps de travail et si, d'autre part, des mécanismes sont en place pour négocier et élaborer des aménagements du temps de travail qui offrent la flexibilité et la sécurité aussi bien aux employeurs qu'aux travailleurs. Par conséquent, le combat visant à sauvegarder les principes de base de la directive sur le temps de travail n'est pas une simple lutte à propos d'une limitation maximale des heures. Il concerne aussi la manière dont ces heures sont planifiées et organisées en pratique. Le partenariat social, le dialogue social, les négociations collectives et la représentation des travailleurs sont des mécanismes-clés qui permettent d'arriver à un résultat équilibré en offrant véritablement aux travailleurs individuels l'opportunité d'effectuer des heures de travail saines et sûres et de concilier leur vie professionnelle et privée.

Par conséquent, il y a tout lieu de poursuivre le travail à tous les niveaux où les syndicats sont actifs, d'une part, afin d'apporter un soutien aux travailleurs individuels qui veulent s'opposer aux horaires longs et irréguliers et exigent des employeurs qu'ils tiennent compte également de leurs besoins et, d'autre part, afin de négocier des cadres collectifs qui combinent la flexibilité et la sécurité pour les employeurs et les travailleurs.

Pendant cette conférence, les syndicats ont montré qu'ils étaient en première ligne dans le développement de modèles de temps de travail novateurs et durables et qu'ils sont capables de trouver des homologues auprès des employeurs modernes. Ensemble, ils montrent qu'il existe une alternative réaliste et attrayante à la demande unilatérale et peu «visionnaire» d'allonger les heures de travail.

John Monks
Secrétaire général, CES

Résumé

Introduction

Ce rapport examine les défis d'aujourd'hui en termes de temps de travail, dans un climat de changement économique et social rapide, provoqué par la mondialisation et l'intensification de la concurrence, par un marché européen du travail plus large et plus diversifié, par des changements dans les aspirations des travailleurs, dus à la féminisation du marché du travail et au vieillissement de la population.

Le rapport synthétise treize études de cas de bonnes pratiques qui ont été présentées lors de la conférence, ainsi que les exposés des intervenants qui ont évoqué le nouveau contexte du temps de travail, les liens entre l'existence d'une réglementation forte et des changements effectifs dans l'organisation du temps de travail et la nécessité pour les syndicats d'être en première ligne du changement, grâce à des modèles de partenariat social.

Le lien entre la réglementation des heures de travail et la flexibilité du temps de travail

Voici les messages essentiels de la conférence :

La flexibilité peut avoir des conséquences négatives et positives. Sans une réglementation des heures de travail, la flexibilisation du marché du travail peut restreindre les droits des travailleurs.

Au lieu de créer la flexibilité, les longues heures de travail limitent les opportunités de solutions créatives en matière de temps de travail. Elles empêchent les travailleurs d'atteindre un équilibre entre leur vie professionnelle et privée et ont un impact sur la capacité des entreprises à fournir une production et des services flexibles.

Une concurrence loyale en Europe nécessite une véritable réglementation du temps de travail au sein d'une Europe plus large et plus diversifiée. Des heures de travail plus longues, des structures de négociations collectives faibles et l'impact limité de la législation nationale dans les nouveaux États membres, menacent les normes sur le temps de travail dans l'ensemble des États membres.

Ce rapport montre qu'un cadre réglementaire sur la longueur et la définition du temps de travail, y compris la flexibilité du temps de travail, contribue à de bonnes pratiques ; il permet aux entreprises d'être créatives et novatrices dans l'organisation du travail et l'aménagement du temps de travail.

Des syndicats affirment qu'une réglementation doit être à la base des développements modernes en matière de temps de travail, pour faire en sorte qu'une plus grande flexibilité pour les employeurs offre également aux travailleurs l'opportunité de travailler de manière flexible tout en préservant leur besoin de sécurité.

Les changements démographiques entraînent de nouveaux défis sur le marché du travail. Les femmes et les travailleurs plus âgés ont d'autres besoins et perspectives en termes d'heures de travail, avec pour conséquence de plus en plus de demandes d'adaptation du temps de travail en fonction des besoins et préférences individuels. En revanche, la flexibilité du temps de travail est susceptible d'être imposée à des groupes vulnérables, par exemple, les travailleurs temporaires.

Études de cas

Les études de cas montrent que les syndicats envisagent les changements sur le lieu de travail de manière dynamique et découvrent des moyens novateurs et créatifs pour créer un équilibre entre la vie professionnelle et privée grâce aux horaires flexibles.

En partenariat avec les employeurs, les syndicats s'impliquent activement dans la recherche de solutions qui répondent à la complexité de plus en plus grande et à la diversité de la vie professionnelle des individus et aux défis de la concurrence.

Les meilleurs exemples sont ceux qui interviennent dans le contexte d'un soutien national avec, entre autres, un cadre réglementaire qui non seulement limite les heures de travail excessives mais stimule aussi l'innovation et les solutions créatives.

Le travail en partenariat et la résolution conjointe des problèmes permettent au personnel d'examiner comment différents aménagements du temps de travail, dans des domaines tels que l'annualisation des heures, la compression des heures, les heures flexibles, y compris, le travail à temps partiel, l'emploi partagé, le travail pendant certaines périodes, les comptes d'épargne-temps et le time banking, peuvent avoir un impact sur des pratiques de travail intelligent et améliorer l'efficacité des activités. Ceci afin de répondre aux besoins de flexibilité de l'entreprise moderne et à la compétitivité des entreprises et d'utiliser le plein potentiel de tous les salariés.

Souvent, les femmes paient le prix fort pour un horaire flexible. Celui-ci peut avoir des répercussions sur l'évolution de leur carrière, leurs revenus sur l'ensemble de leur vie professionnelle et leurs droits à la retraite. Par conséquent, se concentrer exclusivement sur les modèles de temps de travail des mères de famille et des soignants renforce le décalage entre hommes et femmes, ainsi que la ségrégation professionnelle des travailleuses, reléguées dans des activités peu et pas rémunérées.

Un problème essentiel est de veiller à ce que l'aménagement du temps de travail contribue à favoriser une véritable égalité entre les hommes et femmes au travail. Il faut que l'aménagement du temps de travail ne pénalise pas les femmes en ayant des répercussions négatives sur la sécurité d'emploi et l'évolution de leur carrière, en les reléguant dans des emplois sans avenir ou des contrats précaires et en limitant leurs droits en matière de pension et de sécurité sociale. Cette approche peut encourager activement les hommes à consacrer du temps à la vie de famille. Par conséquent, augmenter les possibilités de tous les travailleurs de travailler de manière flexible est une manière de favoriser l'équité entre les hommes et les femmes en ce qui concerne les aménagements du temps de travail. Dès lors, un objectif essentiel est d'organiser le marché du travail de manière à ce qu'il réponde aux besoins de tous les travailleurs.

De la même manière, des aménagements du temps de travail plus novateurs, par exemple, les comptes d'épargne-temps, peuvent contribuer à stimuler l'apprentissage tout au long de la vie et le développement d'une économie de la connaissance plus solide. En encourageant le « vieillissement actif » et des régimes de travail sains, il est possible de mettre en œuvre des modèles de temps de travail qui permettent de garder les travailleurs plus âgés en leur permettant de travailler à horaire réduit ou flexible.

La mutation du contexte économique et social

La conférence *Une ère de défis* a examiné de quelle manière les changements du temps de travail pourraient répondre aux importantes mutations sociales, économiques et démographiques du XXI^e siècle. La mutation de la dynamique économique et sociétale comprend une plus grande participation des femmes au marché du travail et une augmentation de la concurrence dans l'économie mondiale. Il est généralement admis que l'importance croissante des horaires de travail souples, de l'équilibre entre le travail et la vie privée et du travail intelligent apporte des solutions à ces changements.

Des pratiques de travail intelligent sont de plus en plus nécessaires pour garantir une meilleure utilisation des aptitudes et des compétences des travailleurs. Dans le plan d'action de Lisbonne (2005)¹, la flexibilité est considérée comme un facteur important de la compétitivité et de l'emploi. En même temps, la reconnaissance d'une approche sociale du marché nécessite également des normes minimales qui garantissent aux travailleurs une sécurité basée sur le modèle de la « flexisécurité ». Les consommateurs, les utilisateurs de services et les travailleurs expriment de nouvelles attentes

¹ Le plan d'action de Lisbonne de la Commission des Communautés européennes (2005) intégrant le programme sur la stratégie de Lisbonne de l'Union européenne et les recommandations aux États membres d'actions à mener dans le cadre de leurs programmes nationaux sur la stratégie de Lisbonne, document d'accompagnement de la communication au Conseil européen de printemps 2005, COM(2005)192, 3.2.2005

et demandent une amélioration de la qualité. La réalité d'une économie 24 heures sur 24 a généré de nouvelles méthodes de production et des changements dans l'organisation et la durée du travail. Bon nombre de ces expériences et de ces innovations en matière de temps de travail ont eu pour résultat majeur une amélioration de la qualité des services.

La flexibilité du temps de travail tout au long de la vie.

Une solution consiste à veiller à ce que tous les travailleurs aient accès à des horaires de travail qui leur permettent de participer à d'autres activités personnelles, sociales, politiques, communautaires ou autres. Cela signifie qu'il est nécessaire de renverser les obstacles au travail flexible que rencontrent tous les travailleurs. Un message essentiel de la conférence est la nécessité d'envisager le temps de travail dans le cadre d'une approche basée sur le cours de la vie. Celle-ci doit intégrer des politiques sociales et des politiques relatives au marché du travail et apporter systématiquement une réponse à la diversité des aspirations en matière de temps, tout au long de la vie d'un individu.

Mettre un terme à la clause d'opt-out de la directive sur le temps de travail

Sans véritable réglementation des heures de travail, des formes d'organisation du travail et des horaires plus dynamiques seront impossibles. Dès lors, les participants à la conférence ont entendu que les principaux défis auxquels les travailleurs sont confrontés dans une Europe élargie sont la mise en application de normes minimales réglementant les heures de travail et la fin de la clause d'opt-out de la directive sur le temps de travail. Ce sont ces deux éléments qui apporteront un cadre moderne à la flexibilité négociée.

Le défi consiste à savoir comment donner aux travailleurs de véritables opportunités et instruments pour influencer l'organisation de leurs heures de travail. Ceci inclut l'obligation d'informer et de consulter les travailleurs et leurs représentants à propos des horaires de travail et des changements, en prévoyant le droit légal d'exiger l'adaptation des horaires en fonction des besoins des travailleurs et en établissant des cadres collectifs d'organisation du temps de travail au sein desquels les travailleurs individuels peuvent négocier les aménagements qui leur conviennent le mieux. Ce sont des moyens bien plus pertinents pour donner véritablement le choix aux travailleurs.

Résumé des études de cas

Étude de cas n° 1. La sécurité par la flexibilité, Airbus, Allemagne

Le projet a instauré des comptes d'épargne-temps pour permettre à l'entreprise de faire face aux fluctuations de la demande tout en garantissant la sécurité d'emploi du personnel. La convention signée par Airbus et le comité d'entreprise prévoyait des garanties d'emploi pour le personnel et créait trois comptes d'épargne-temps dans le but d'éviter des pertes d'emploi pendant les périodes d'activités fluctuantes. Ce système était jugé nécessaire dans un secteur caractérisé par des fluctuations cycliques des activités. Un autre objectif était d'empêcher les heures de travail excessives et d'encourager la création de nouveaux emplois.

Étude de cas n° 2. Le travail intelligent, Heineken, Pays-Bas

Avec ce projet, Heineken a introduit des changements dans les pratiques de travail et le travail intelligent, dans le but de lutter contre la concurrence de plus en plus intense et la chute des prix. Les travailleurs ont conservé leur emploi grâce à l'instauration du travail « intelligent » (par opposition aux longues heures). Un système de flexitime a été instauré par le biais de comptes d'épargne-temps, ce qui a contribué à équilibrer les fluctuations du cycle de production.

Étude de cas n° 3. Nouvelle organisation du travail, Tegral, Irlande

La société de production irlandaise Tegral a mis en place un nouveau programme d'organisation du travail par un travail en partenariat. Son but était d'améliorer la compétitivité dans une période de changements mondiaux dans l'industrie. L'entreprise voulait accroître son efficacité en investissant davantage dans l'éducation et la formation des travailleurs et en apportant des changements dans l'organisation du travail par un processus de résolution conjointe des problèmes et une prise de décision commune entre la direction et les syndicats.

Étude de cas n° 4. Annualisation des heures dans les stations de ski finlandaises

Dans le cadre d'une expérience sur le temps de travail réalisée dans plusieurs stations de ski finlandaises, un projet a été mis en place afin d'améliorer le secteur touristique et d'accroître le nombre de contrats permanents dans les stations de ski, un secteur économique qui fait traditionnellement appel à des contrats à court terme et au travail saisonnier. Ce projet n'a pas seulement eu un impact sur les travailleurs. La communauté locale et l'économie locale ont également bénéficié de l'emploi des travailleurs tout au long de l'année.

Étude de cas n° 5. «Time of our Lives» (Le temps de nos vies), le conseil municipal de la ville de Bristol, Royaume-Uni

Un projet novateur a été développé au sein du conseil municipal de Bristol au Royaume-Uni, afin d'améliorer les services offerts au public tout en favorisant l'équilibre entre la vie professionnelle et privée du personnel. Les horaires flexibles ont contribué à améliorer la qualité des services, en allongeant notamment les heures d'ouverture, tout comme la qualité de la vie au travail du personnel. Ce point était particulièrement important en raison d'un changement de l'environnement des services municipaux offerts. La municipalité a également mis en place une approche positive de la flexibilité, toute une gamme de politiques innovantes visant à soutenir l'équilibre entre la vie professionnelle et privée, ainsi que des systèmes de travail en équipe.

Étude de cas n° 6. Un nouveau système de temps de travail à l'hôpital d'Ingolstadt en Allemagne

Un nouveau système de temps de travail a été mis en place pour l'ensemble des employés. Il prévoit une plage fixe de 7 heures à 21 heures et un système de flexitime. Un nouveau système informatique a permis de décentraliser la gestion du temps dans chaque service clinique. Grâce au travail en équipe, chaque département est désormais chargé de déterminer les besoins en personnel et d'établir les horaires de travail. Le nouveau système de gestion du temps et d'horaires flexibles s'est non seulement avéré rentable, mais il a aussi amélioré la satisfaction au travail et le moral du personnel, la productivité et les soins aux patients. Il démontre qu'un hôpital moderne peut mettre en place des régimes de temps de travail qui tiennent compte des jugements de la Cour européenne de justice sur le temps de travail de garde. De plus, l'hôpital a examiné comment mettre en place de nouveaux horaires de travail pour les jeunes médecins, tout en veillant à ce qu'il y ait suffisamment de temps disponible pour la formation et le développement.

Étude de cas n° 7. «Changing Times in Health» (Une période de changement dans les soins de santé), Croydon Primary Care Trust, Royaume-Uni

Dans ce projet, les horaires flexibles sont considérés comme un élément essentiel pour garder et recruter le personnel. Pour le mener à bien, un forum de partenaires a été créé afin de développer des solutions communes sur le lieu de travail. Le projet cherchait à explorer différentes options de temps de travail afin de contribuer à l'amélioration de la vie au travail du personnel et à l'équilibre entre la vie professionnelle et privée. Par un travail en partenariat, il voulait améliorer les services offerts, intégrer l'équilibre entre la vie professionnelle et privée au sein du PCT et améliorer la capacité des directeurs à gérer efficacement les nouvelles options de temps de travail.

Étude de cas n° 8. Accord sur le temps de travail dans le secteur public, Danemark

Au Danemark, un nouvel accord-cadre historique sur le temps de travail dans le secteur public a permis d'équilibrer la flexibilité et la sécurité tout en simplifiant les réglementations sur le temps de travail. Un élément important est le fait que l'accord autorise des aménagements souples du temps de travail à négocier localement par les partenaires sociaux dans le but de les adapter aux lieux de travail individuels. L'accord simplifie les réglementations sur le temps de travail : un objectif important vise à rendre l'accord compréhensible et accessible aux travailleurs pour que ceux-ci soient en mesure d'imaginer des solutions locales sur le temps de travail, adaptées aux problèmes locaux. De ce fait, les travailleurs ont davantage leur mot à dire à propos de leur horaires.

Étude de cas n° 9. *Innovation en matière de temps de travail dans l'industrie métallurgique et minière autrichienne*

L'étude de cas autrichienne émane de l'industrie métallurgique et minière. Elle montre comment les partenaires sociaux ont pu trouver une solution novatrice aux fluctuations à court terme de la demande, grâce à un système qui permet au personnel de prendre davantage de congés s'ils acceptent de faire varier leurs heures de travail en fonction des fluctuations de la demande. Bien que l'initiative soit intervenue à l'instigation de l'employeur, une approche basée sur un partenariat social a été mise en place afin d'approuver les conventions. L'accord prévoit une plage de 32 à 45 heures par semaine, avec la possibilité d'investir les heures supplémentaires dans un compte d'épargne-temps. L'accord fixe également des limites aux heures de travail excessives et améliore de ce fait la qualité de la vie au travail du personnel.

Étude de cas n° 10. *Négociations sur le temps de travail dans l'industrie chimique belge*

En Belgique, une nouvelle approche du temps de travail a été introduite dans l'industrie chimique, dans le but d'accroître les volumes de production en faisant passer celle-ci de cinq jours à sept jours par semaine. Une équipe de projet était dirigée par le syndicat et a abouti à un partenariat dont l'objectif était d'assurer une augmentation de la production de l'entreprise sans détérioration des conditions de travail. Un élément très important est le fait que le régime de temps de travail a été instauré après qu'une nouvelle législation ait été votée, ce qui a doté d'un cadre juridique les négociations sur le temps de travail.

Étude de cas n° 11. *Dialogue social sur le temps de travail dans la construction navale militaire en France*

Dans un exemple français, la société DCN, une entreprise de construction navale militaire, a signé deux accords avec les syndicats. L'accord mettait en place un nouveau mode de travail en partenariat et, grâce au dialogue social, des travailleurs ont été impliqués dans les discussions sur la restructuration de l'entreprise. Le temps de travail était rattaché à l'organisation de la production et à une forme moderne d'organisation du travail visant à répondre aux attentes des clients et à respecter les délais de livraison. Les travailleurs ont pu mieux contrôler leurs heures de travail et mieux équilibrer leur vie professionnelle et privée. La mise en oeuvre du dialogue social au niveau local a permis d'adapter les changements aux situations locales.

Étude de cas n° 12. *Temps de travail dans l'entreprise ČEZ Distribuce, République tchèque*

Le projet concernait l'introduction des négociations collectives dans une nouvelle entreprise, ČEZ Distribuce, qui avait regroupé les salariés de cinq entreprises régionales de distribution. L'étude de cas montre comment les syndicats ont répondu au besoin de réglementation du temps de travail afin d'assurer une véritable mise en place des horaires flexibles. L'accord a instauré une flexibilité du temps de travail qui bénéficie aux salariés et aux employeurs, en réduisant les heures de travail et les heures supplémentaires et en allongeant les congés annuels. Ce point est considéré comme un élément essentiel à l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale.

Étude de cas n° 13. *Émergence d'un système de partenariat social dans la réglementation du temps de travail en Roumanie.*

En Roumanie, les syndicats ont dû se mobiliser et s'organiser afin d'assurer un nouveau cadre réglementaire sur le temps de travail. En 2003, le code du travail roumain a harmonisé les droits sociaux européens en intégrant les principes sur le temps de travail dans la législation du travail. Cet exemple montre comment, après deux ans de mobilisation et de négociations avec les cinq confédérations syndicales, le code du travail règlemente le temps de travail en s'appuyant sur les normes de l'OIT et sur le cadre législatif de l'UE.

Chapitre 1

Les défis du vingt-et-unième siècle sur le plan du temps de travail

1.1. Introduction

Une ère de défis est un rapport de la conférence de la CES consacré aux nouvelles tendances en matière de temps de travail. Son but est de montrer qu'il y a des changements significatifs dans le temps de travail et une nouvelle réflexion à ce propos. De nouveaux défis nous attendent et ils devront être relevés aussi bien par le patronat que par les syndicats. Un message essentiel est l'impact positif qu'un cadre réglementaire sur le temps de travail, qui limite les heures de travail excessives, peut avoir sur l'élaboration de stratégies plus novatrices, plus productives et plus créatives en matière de temps de travail.

Catelene Passchier² affirme que le temps de travail est une compétence majeure des syndicats, tout autant que les salaires. Ces deux points sont au cœur de toutes les actions syndicales et sont fortement imbriqués l'un dans l'autre. Elle soutient que lorsque le mouvement syndical revendiquait une limitation des heures de travail au XIX^e siècle, il exigeait également qu'une semaine de travail normale procure au travailleur un salaire minimal décent. Cette revendication reste applicable et nécessaire aujourd'hui, en particulier dans les nouveaux États membres.

Nos revendications de limitation s'appuyaient en premier lieu sur des considérations de santé et de sécurité, le but étant d'empêcher que le travailleur ne s'épuise et ne se tue à la tâche. Mais il a très vite été admis que la vie ne se limite pas au travail, qu'un travailleur a besoin de temps pour sa vie sociale et son développement personnel. Peut-être avez-vous vu ces belles affiches qui avaient été réalisées pendant la campagne internationale pour la journée de huit heures, au début du XX^e siècle : elles montrent un homme assis sur un banc dans un parc et lisant le journal. Il lève les yeux et regarde sa femme jouer un peu plus loin avec leur enfant : « 8 heures de travail, 8 heures de temps libre, 8 heures de sommeil », disaient-elles. Une image très attachante et très forte. Mais cette image ignorait totalement la présence des femmes dans le travail rémunéré et l'existence des tâches ménagères et des soins. Où étaient les femmes ? Quelle était la place des tâches ménagères et des soins dans les luttes du XIX^e et du début du XX^e siècle sur le temps de travail ? Catelene Passchier, CES.

Dans la plupart des pays, la législation sur le temps de travail a débuté avec l'interdiction du travail des enfants, à laquelle succédèrent la limitation de la journée de travail des jeunes et des femmes, l'interdiction du travail de nuit pour les femmes dans l'industrie et, enfin, la limitation de la journée de travail des hommes et la réglementation du travail de nuit et du travail posté. Tous ces développements apparaissent dans les premières conventions de l'OIT, dont la première (en 1919) instaurait la journée de travail de huit heures et la semaine de 48 heures de travail maximum.

Les femmes furent renvoyées chez elles pour s'occuper de la « reproduction », du ménage et des enfants, dans le but de garantir la santé de la prochaine génération de travailleurs. Et, dans certains pays, le mouvement syndical revendiqua avec succès un salaire minimal pour une semaine de travail de huit heures par jour qui suffisait à entretenir une famille. Les choses ont commencé à changer au cours des dernières décennies du XX^e siècle lorsque les effets combinés du mouvement féministe et du passage d'une économie industrielle à une économie de services entraînèrent une féminisation de la main-d'œuvre. Pendant cette période de restructuration, les syndicats reprirent leur campagne en faveur d'une diminution des heures de travail, essentiellement pour encourager une nouvelle division du travail et le partage du travail entre un plus grand nombre de travailleurs, dans le but de combattre le chômage. Dans certains pays, le mouvement féministe y ajouta la dimension de la nouvelle division du travail entre hommes et femmes, même si cet élément n'était pas l'argument principal en faveur de la réduction du temps de travail.

Aujourd'hui, au début du XXI^e siècle, d'énormes pressions sont exercées afin d'accroître la participation au marché du travail et d'allonger à nouveau les heures de travail. Des arguments sont avancés à propos de la nécessité de rester compétitifs dans une économie mondiale comprenant les États-Unis

² Secrétaire confédérale de la CES, Bruxelles

et la Chine, et de s'attaquer au changement démographique. Toutefois, lorsque l'on parle des défis de la mondialisation et du vieillissement démographique, il semble que des demandes contradictoires pèsent sur les individus et, en particulier, sur les femmes. On attend des femmes qu'elles aient plus d'enfants, qu'elles participent davantage au travail rémunéré, qu'elles continuent à prendre soin des malades et des personnes âgées, qu'elles maintiennent la cohésion des communautés par le bénévolat et qu'elles vieillissent activement elles-mêmes !

Catelene Passchier conclut en évoquant la manière dont les syndicats pourront relever les défis du XXI^e siècle. En obligeant tout le monde à effectuer des journées, des semaines, des années, des vies de travail plus longues ? Et puis, en résolvant les problèmes par un mélange de politiques d'égalité des chances et de mesures visant à équilibrer la vie professionnelle et privée, principalement axées sur les femmes ? Elle estime que ce sera impossible. Les profonds changements dans les sociétés européennes devront se refléter dans les politiques sur le temps de travail. Elles devront offrir aux hommes et aux femmes de toute l'Europe des perspectives d'emplois décentes, avec des heures de travail et des salaires décentes qui leur procureront le temps et l'argent nécessaires pour élever une famille.

Cela signifie que nous devons dessiner une nouvelle image attrayante, qui montre l'implication des hommes et des femmes dans le travail et les soins et qui plaide en faveur d'un travail adapté aux besoins des travailleurs modernes. Mais cette image ne peut plus être statique et reposer sur l'espérance de vie d'un travailleur standard unique. En effet, les jeunes travailleurs ont d'autres besoins que les jeunes parents qui travaillent, et ceux-ci ont d'autres priorités que les célibataires qui ont des parents âgés ou que les travailleurs plus âgés, proches de la retraite.

Il faut qu'il y ait, pour tous, un temps pour le travail, un temps pour les soins et un temps pour vivre ! Et il faut, par conséquent, que le travail soit adapté aux différentes étapes de la vie...

1.2 Les principaux messages du rapport *Une ère de défis*

Le rapport présente les leçons tirées des études de cas, les innovations et les expériences d'approches réussies en matière de temps de travail, basées sur un partenariat. Par ailleurs, il rend compte des défis qui existent et explique pourquoi un cadre réglementaire sur le temps de travail est essentiel à l'avenir si nous voulons que des aménagements du temps de travail répondent à la fois aux besoins des travailleurs et des employeurs et s'attaquent à la culture des longues heures et de l'intensification du travail.

Tout d'abord, le rapport montre que non seulement les longues heures de travail sont néfastes à la santé des travailleurs et à l'équilibre entre leur vie professionnelle et privée mais qu'en outre, elles réduisent également nos possibilités d'être plus créatifs et novateurs dans l'organisation du travail et du temps de travail. Si les longues heures de travail signifient que les travailleurs sont incapables d'atteindre un équilibre entre leur vie professionnelle et privée, elles ne permettent pas non plus aux entreprises d'instaurer une flexibilité rentable de leur production et de leur offre de services.

Deuxièmement, un cadre réglementaire qui régit les heures de travail (et empêche l'opt-out de la directive sur le temps de travail) est essentiel pour parvenir à une concurrence loyale dans une Europe élargie et plus diversifiée. En particulier, les longues heures de travail et la piètre application de la législation nationale dans les pays d'Europe centrale et orientale (ECE) menacent les normes en matière de temps de travail dans l'ensemble des États membres. Le fait est que des conditions de travail médiocres sur le marché du travail européen élargi peuvent avoir un impact négatif sur l'ensemble des États membres.

Troisièmement, ce rapport montre qu'un cadre réglementaire sur la longueur et la définition du temps de travail, y compris la flexibilité du temps de travail, contribue à de bonnes pratiques et à des approches plus créatives. Un cadre politique qui fixe les principes sous-jacents des conditions de travail et l'environnement dans lequel des aménagements du temps de travail peuvent intervenir, est un excellent stimulant pour les employeurs. Par conséquent, ce rapport montre que les approches les plus novatrices sont celles qui ont été élaborées avec les larges paramètres d'un cadre réglementaire sur la longueur des heures de travail et la flexibilité du temps de travail.

Quatrièmement, le rapport examine le concept et la pratique des horaires flexibles. Bien qu'un horaire flexible puisse être bénéfique aux travailleurs et aux entreprises, il peut aussi créer un environnement négatif pour les travailleurs. Il faut donc être prudent lorsque l'on évoque la flexibilité en tant que

concept, en particulier étant donné le fait que certains employeurs et États membres ont utilisé l'argument de la flexibilité pour encourager la clause d'opt-out de la directive sur le temps de travail et mettre ainsi un terme à la réglementation sur les heures de travail. Dans certains secteurs, la flexibilisation du marché du travail a eu un impact négatif sur les droits du travailleur. Ceci a conduit les syndicats à la conclusion qu'une réglementation doit être à la base des développements modernes du temps de travail si l'on veut garantir qu'une flexibilité accrue pour les employeurs n'entraîne pas une sécurité plus faible pour les travailleurs.

La flexibilité : un concept à plusieurs significations

La flexibilité est un concept dont la signification diffère en fonction du contexte et de l'environnement dans lequel on l'utilise et de la forme qu'elle prend. La flexibilité peut avoir des conséquences positives et négatives qui dépendent de celui qui en définit les conditions. L'intensification de la concurrence a entraîné des pressions dans le but de réduire les coûts salariaux et d'améliorer l'utilisation du capital et des ressources, entre autres, par de nouvelles méthodes de production flexible, de temps de travail et d'organisation du travail.

Horaires flexibles

Les horaires flexibles se définissent comme des aménagements du temps de travail où il existe une variation de la durée et de la répartition du temps de travail et des heures de travail. Il peut s'agir de l'annualisation des heures, de la compression des semaines de travail, du « flexitime », des comptes d'épargne-temps et des banques de temps, des horaires réduits, du temps partiel, etc. Les employeurs peuvent tirer parti de ces aménagements, par exemple, pour réagir aux variations saisonnières et aux périodes de pointe de la charge de travail, pour réduire le paiement des heures supplémentaires et améliorer le rendement et la qualité des produits. Les travailleurs peuvent y trouver leur compte s'ils réussissent à influencer le planning des heures de travail et si on les autorise à concilier leur travail avec leurs autres responsabilités et intérêts. Mais s'ils ne peuvent pas les influencer, la flexibilité pour l'employeur se traduit souvent par une absence de flexibilité pour le travailleur.

Contrats souples

Souvent, des contrats d'emploi souples, par exemple, des contrats temporaires, à terme fixe ou à temps partiel, impliquent une insécurité et un manque d'opportunités pour les travailleurs. Même si les femmes souhaitent travailler à temps partiel afin d'équilibrer leur vie professionnelle et familiale, elles en paient souvent le prix en termes d'évolution à long terme de leur carrière et de leur salaire. Dans le cas des femmes, le « choix » d'un horaire plus court ou plus souple peut être dû à une absence de véritables options leur permettant de combiner leur vie professionnelle et familiale, dans le contexte d'un emploi normal. Par conséquent, une véritable égalité de choix n'est possible pour les mères au travail que dans une société qui prévoit un soutien pour la garde des enfants et qui offre à tous les travailleurs des facilités en matière de congés et d'aménagements souples du travail. Étendre les horaires flexibles à l'ensemble des travailleurs est une manière d'empêcher que les femmes ne soient défavorisées.

Flexibilité et sécurité : trouver un équilibre ou concilier plusieurs objectifs, le défi de la « flexisécurité ».

Cet objectif a été mentionné pour la première fois en 1993, dans le *Livre blanc sur la croissance, la compétitivité et l'emploi*. En 1997, le Livre vert Partenariat pour une nouvelle organisation du travail affirmait que la question essentielle pour les salariés, les employeurs, les partenaires sociaux et les décideurs politiques consiste à trouver le bon équilibre entre la flexibilité et la sécurité. Ce thème se retrouve dans les *Lignes de conduite économiques de Lisbonne* (2000), dans le rapport de 2004 du groupe de travail de l'UE sur l'emploi et, plus récemment, dans le nouveau plan d'action de Lisbonne, avec une approche combinée de l'emploi et de la compétitivité par le biais des nouveaux programmes nationaux de Lisbonne pour la croissance et l'emploi. Il se concentre sur la double priorité de l'emploi et de la croissance grâce à un jeu de lignes de conduite intégrées, approuvées par le Conseil européen en mars 2005.

Et aujourd'hui, il est de nouveau au programme...

La base de la stratégie du marché social européen a été la mise en place de normes minimales garantissant la sécurité dans le contexte d'une économie européenne, flexible et compétitive, tout en offrant aux entreprises une large marge de manœuvre en matière de flexibilité. La directive sur le temps de travail ainsi que les directives sur le travail à temps partiel et le congé parental, négociées et approuvées au niveau européen par le dialogue social entre les organisations patronales et syndicales, ont instauré des normes minimales afin de garantir la sécurité aux salariés et de leur permettre de concilier leur vie professionnelle et familiale. La politique européenne de l'emploi souligne la nécessité de bien équilibrer la flexibilité et la sécurité afin de soutenir la compétitivité des entreprises, d'améliorer la qualité et la productivité au travail et d'aider les entreprises et les travailleurs à s'adapter au changement économique.

Des formes positives de flexibilité sont également liées au développement d'une organisation du travail plus souple, dans le but de répondre aux préférences et aux besoins individuels des salariés aux différents stades de leur vie.

1.3 Études de cas de bonnes pratiques et d'innovation

Ce rapport présente un certain nombre d'études de cas qui constituent des exemples de bonnes pratiques concernant des manières innovantes d'envisager le temps de travail. Toutes ces études de cas concourraient pour le prix CES de l'innovation en matière de temps de travail. Ce prix a été remporté par le conseil municipal de la ville de Bristol, Royaume-Uni (pour le secteur public) et par Airbus, Allemagne (pour le secteur privé). Ces études de cas montrent comment des organisations peuvent être visionnaires et reconnaître que les questions d'équilibre entre la vie professionnelle et privée doivent être au cœur d'une culture du travail qui débouche sur une compétitivité accrue et sur des services de meilleure qualité.

Les études de cas

1. Airbus : la sécurité par la flexibilité (Allemagne)
2. Travail intelligent : Heineken (Pays-Bas)
3. Nouvelle organisation du travail : Tegral, entreprise de formage du métal (Irlande)
4. Expériences en matière de temps de travail dans des stations de ski (Finlande)
5. Conseil municipal de Bristol : le temps de nos vies (Royaume-Uni)
6. Temps de travail flexible à l'hôpital d'Ingolstadt (Allemagne)
7. Une période de changement dans les services de santé : partenariat Croydon PCT - Projet pour l'équilibre entre la vie professionnelle et privée (Royaume-Uni)
8. Nouvel accord sur le temps de travail dans le secteur public danois (Danemark)
9. Une marge de temps plus large dans l'industrie métallurgique et minière (Autriche)
10. CSC Energie Chimie: accroître la capacité de production par l'instauration d'un nouveau système de temps de travail (Belgique)
11. Accord sur l'organisation du temps de travail dans la société DCN à Brest (France)
12. ČEZ Distribuce : projet sur le temps de travail (République tchèque)
13. Émergence d'une approche de partenariat social dans la réglementation du temps de travail en Roumanie.

Le prix CES de l'innovation en matière de temps de travail

Le prix de l'innovation a évalué les répercussions éventuelles et effectives de l'initiative, le niveau d'innovation, la participation des partenaires sociaux et la durabilité à long terme de l'expérience. En outre, on a tenu compte de l'importance du contexte, par exemple, les dispositifs de négociations collectives en place, les relations industrielles et l'environnement concurrentiel de l'entreprise ou de l'organisation.

« Le prix CES de l'innovation en matière de temps de travail montre comment nous pouvons être plus novateurs et travailler plus intelligemment. Les employeurs ont compris qu'il ne s'agit pas seulement d'améliorer les conditions de travail, mais qu'un horaire flexible permet aussi d'améliorer la compétitivité. Les employeurs deviendront de meilleurs employeurs s'ils utilisent le temps de travail pour améliorer l'organisation du travail et s'ils permettent aux travailleurs d'avoir leur mot à dire à propos de leur temps de travail tout au long de leur vie. En étant convivial avec votre personnel, vous aurez des aménagements du temps de travail qui bénéficieront à tous. Nous nous attendions à découvrir des innovations, mais nous avons été très impressionnés. Nous avons découvert des aménagements du temps de travail très sophistiqués et qui tiennent compte également des étapes de la vie. Ces études de cas sont très riches et, ce qui importe, c'est qu'elles montrent l'importance des accords sectoriels et du travail en partenariat ». François Eyraud de l'OIT, président du jury

« En évaluant les prix de l'innovation en matière de temps de travail, j'ai compris qu'en Europe – y compris dans les nouveaux États membres – les syndicats prennent l'initiative de proposer de nouveaux modes créatifs d'organisation du travail. Parmi ceux-ci, on trouve des systèmes d'horaires de travail radicalement et remarquablement nouveaux, ainsi que des exemples où les négociateurs ont réussi à ce que les travailleurs bénéficient des innovations ».

Frances O'Grady, secrétaire générale adjointe, TUC

Il est important de noter que les études de cas mettent en évidence une flexibilité du temps de travail au sens le plus large du terme. Cette flexibilité permet d'atteindre de vastes objectifs économiques et sociaux, contribue à la compétitivité et favorise des opportunités d'apprentissage tout au long de la vie. Les études de cas montrent en particulier que les horaires flexibles peuvent être utilisés pour relever les défis d'aujourd'hui et répondre au besoin de qualification et d'adaptabilité des travailleurs. Cette idée maîtresse est particulièrement importante étant donné que la politique sur le temps de travail et le travail flexible se concentre surtout sur la compétitivité, d'une part, et sur le fait d'aider les parents à concilier leur vie professionnelle et familiale, d'autre part.

Étant donné que ce sont principalement les femmes qui assument les responsabilités familiales en acceptant des horaires réduits et souples, elles se retrouvent fréquemment dans des emplois précaires et sont pénalisées tout au long de leur vie en termes de salaire et de carrière.

Les études de cas témoignent de l'importance du travail en partenariat des syndicats et du patronat si l'on veut trouver des solutions durables. On relève les thèmes suivants :

- Montrer que le **travail en partenariat** est essentiel à l'élaboration d'un lieu de travail digne d'intérêt et durable et au développement de solutions locales en matière de temps de travail où chacun trouve son compte.
- Veiller à ce que les développements en matière de temps de travail soient liés à des **pratiques de travail intelligentes** qui contribuent à la **compétitivité, à des cycles de production efficaces et à une meilleure qualité des produits et services.**
- Améliorer **l'égalité des chances** pour tous et veiller à ce que les aménagements du temps de travail conviennent aux femmes et aux hommes, aux individus responsables ou non des soins à un proche, aux travailleurs jeunes et plus âgés, aux ouvriers qualifiés et moins qualifiés.
- Souligner le rôle d'un **système de temps de travail basé sur le cycle de vie** afin que les besoins et préférences en la matière puissent correctement s'inscrire dans un cadre politique et sociétal plus large.
- Montrer comment un horaire flexible peut contribuer à **l'apprentissage tout au long de la vie et améliorer l'accès à l'éducation, à la formation et au développement personnel**, ce qui bénéficie ensuite aux entreprises et aux travailleurs.
- Développer des approches du temps de travail plus souples pour les **travailleurs plus âgés et travailleurs handicapés** qui ont peut-être envie de travailler différemment et, dans le cas des travailleurs plus âgés, combiner des modalités souples de travail avec une retraite progressive et un vieillissement actif sur le lieu de travail.
- Trouver des solutions à la culture des **longues heures de travail et proposer des options en vue d'améliorer le recrutement et la rétention du personnel**, entre autres, la réglementation des heures de travail, dans le cadre de bonnes pratiques de travail pouvant contribuer au moral du personnel, à des lieux de travail sains et à une plus grande productivité.

1.4 Le besoin de réglementation et une culture de partenariat

Pendant la séance d'ouverture de la conférence «Une ère de défis», **Frances O'Grady**³, a déclaré que le Royaume-Uni est à la tête des partisans de la clause d'opt-out individuelle – prétendument volontaire – relative à la semaine de 48 heures. Pour de nombreux travailleurs, le temps de travail et le mode d'organisation de celui-ci importent tout autant que les traditionnels salaires et conditions.

« Cette conférence témoigne de la solidarité des syndicats européens à une époque où notre modèle social est mis à mal. Et pour nous, au Royaume-Uni, elle marque le véritable engagement des syndicats britanniques à trouver des solutions sociales et humaines à l'intensification du travail, à la concurrence plus acharnée et aux changements fondamentaux de notre société et de nos marchés du travail. Il y a un dicton au Royaume-Uni qui dit « le temps, c'est le nouvel argent ». Nous vivons dans une société « riche en argent, mais pauvre en temps ». Frances O'Grady, secrétaire générale adjointe, TUC

Le temps de travail est devenu une question extrêmement importante pour les travailleurs et, pour certains d'entre eux, le temps a désormais plus d'importance que l'aspect pécuniaire. Les gens passent de plus en plus de temps au travail et les conséquences sont désastreuses. Des enfants grandissent sans voir leurs parents pendant la semaine ; on observe une augmentation significative du stress et des problèmes de santé, y compris de santé mentale. Et le nombre de personnes activement engagées dans la société civile, comme les conseillers locaux ou les bénévoles, diminue de manière significative.

Un objectif majeur des syndicats est de s'attaquer à la culture des longues heures de travail. Elles sont non seulement néfastes pour la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs, mais elles ont aussi un impact négatif sur les relations personnelles, sociales, familiales et économiques. En pratique, ce sont souvent les hommes qui effectuent de longues heures de travail et les femmes qui travaillent à horaire réduit, ce qui prive les hommes de la possibilité de participer pleinement à la vie

³ Secrétaire générale adjointe, TUC, Royaume-Uni

familiale et les femmes de poursuivre une carrière satisfaisante dans le cadre d'un emploi rémunéré. Un horaire flexible peut aider à lutter contre l'intensification du travail, en particulier, lorsqu'il existe des fluctuations de la demande.

En Europe, il y a eu des changements significatifs de la durée et des modèles de temps de travail. La tendance des deux dernières décennies, qui a vu une diminution des heures de travail hebdomadaires, s'est inversée. Aujourd'hui, les longues heures de travail et l'intensification du travail sont des modèles plus courants. Dans la pratique, le développement d'une culture des longues heures de travail est allé de pair avec une augmentation du stress et des maladies professionnelles.

De plus, la clause d'opt-out de la directive sur le temps de travail, défendue par le Royaume-Uni et permettant aux salariés individuels de travailler «volontairement» plus de 48 heures par semaine (s'ils signent une convention d'opt-out avec l'employeur), a été un obstacle important à l'avancement de la révision de la directive sur le temps de travail, proposée par la Commission européenne. Au Royaume-Uni, un problème majeur est le fait que de nombreux travailleurs ignorent leurs droits et ne se rendent même pas compte qu'ils signent une clause d'opt-out lorsqu'ils signent un contrat d'emploi. Dans de nombreux cas, il existe des différences entre les heures de travail contractuelles et réelles et des signes évidents d'une culture des longues heures de travail.

Un rapport du TUC⁴ publié en 2005 afin de coïncider avec la conférence met en exergue les réalités du 'surmenage britannique'. Il montre que plus des trois quarts des travailleurs de ce pays ne bénéficient d'aucun élément de flexibilité dans leur contrat d'emploi. Il révèle aussi que la demande d'une organisation du travail plus intelligente est énorme. Par exemple, quatre travailleurs sur dix déclarent qu'ils aimeraient réduire leurs heures, mais beaucoup sont poussés à accepter de longues heures de travail en raison de la clause d'opt-out unique, appliquée au Royaume-Uni.

Les syndicats font campagne pour améliorer la protection des travailleurs, et les gouvernements en Europe savent que le mouvement syndical est uni dans son opposition à toute dilution de la directive sur le temps de travail. Il s'agit d'un élément essentiel de l'Europe sociale et les syndicats estiment qu'il doit être protégé et encouragé.

« Il est rappelé aux gouvernements que les directives du dialogue social sur le congé parental et le travail à temps partiel stipulent qu'une économie européenne forte, flexible et compétitive dépend de la sécurité offerte aux travailleurs. Il est impossible de l'ignorer. Il faut que le terme flexibilité redevienne un terme syndical : une flexibilité qui convient aux travailleurs et pas seulement aux entreprises ». Frances O'Grady, secrétaire générale adjointe, TUC

Grâce au dialogue social et à des négociations significatives, on a introduit des aménagements qui respectent la sécurité de l'emploi et l'équilibre individuel entre la vie professionnelle et privée. Au Royaume-Uni, dans les entreprises où les syndicats sont reconnus, on a presque deux fois plus de chances de rencontrer des pratiques positives en termes d'horaires flexibles. Mais la flexibilité bilatérale fonctionne mieux dans un cadre réglementaire. Frances O'Grady a conclu en disant qu'il est important de réfléchir collectivement aux défis que présente la négociation du nouveau temps de travail et d'un nouvel ordre social. En oeuvrant ensemble, les syndicats pourront vraiment faire la différence dans le futur. Cela signifie qu'ils doivent se réapproprier le terme flexibilité pour qu'il redevienne un terme syndical.

Le processus du TUC relatif à « Changing Times » (une période de changement)

Des initiatives telles que le processus du TUC relatif à « Changing Times » ont sensibilisé davantage au besoin de changement dans la culture du travail. Il comprend un processus de discussion, de planification et de mise en oeuvre de nouveaux aménagements du temps de travail par un travail en équipe et en partenariat. Le guide du TUC « Changing Times » affirme que l'équilibre entre la vie professionnelle et privée nécessite une réorganisation du travail, l'élaboration de la confiance, des approches basées sur le partenariat et la résolution conjointe des problèmes. Ceci marque un tournant certain dans la manière dont les relations industrielles s'organisent. Il y a un glissement vers un travail en partenariat plus consensuel et conjoint, considéré comme un instrument essentiel du processus de changement. Le processus du TUC relatif à « Changing Times » est un modèle en huit étapes, basé sur des initiatives communes et fructueuses des syndicats et des employeurs. Le processus met en exergue la nécessité de demander aux salariés quels sont leurs modèles de travail préférés et d'impliquer le personnel dans l'identification des problèmes et la recherche de solutions.

Pour plus d'informations, visitez le site Internet http://www.tuc.org.uk/work_life et lisez le bulletin d'information sur http://www.tuc.org.uk/work_life/tuc-12062-fo.cfm

4 TUC (2005) : Une période de changement : la flexibilité et le travail flexible au Royaume-Uni, TUC : Londres

1.5 La réglementation du temps de travail par les normes internationales

« Si le travail était si fantastique, les riches se le réserveraient » **Marx Brothers**

Normes internationales sur le temps de travail à l'ère de la mondialisation

Jon Messenger⁵ a brossé un tableau du débat mondial sur le rôle des normes internationales relatives au temps de travail. Les heures de travail étaient une priorité au moment où l'on a établi des normes internationales. Le préambule à la constitution qui créa l'Organisation internationale du travail précisait que la réglementation des heures de travail, entre autres l'instauration d'une durée maximale de travail journalier et hebdomadaire, est un aspect d'une série de mesures visant à améliorer les conditions de travail.

Aujourd'hui, trente-neuf normes OIT différentes ont des répercussions sur le temps de travail. Elles couvrent les périodes de repos quotidiennes et hebdomadaires (journée de huit heures, semaine de 48 heures), une période de repos hebdomadaire d'au moins 24 heures, le droit à un minimum de trois semaines de congés annuels, ainsi que des normes relatives au travail de nuit, au travail à temps partiel et aux travailleurs responsables d'une famille.

« Dans le contexte d'un travail décent, toute réglementation internationale des heures de travail doit sauvegarder les intérêts légitimes des travailleurs et leurs besoins en matière de santé et de sécurité, ainsi que leurs valeurs et besoins en termes de loisirs, de famille, de vie sociale et de spiritualité. En même temps, cette réglementation doit apporter plus de flexibilité que ce que prévoient les conventions [OIT] actuelles, afin que les employeurs puissent mieux organiser la production et les services, s'adapter aux nouvelles exigences de la production et être compétitifs sur le plan international. » (Comité d'experts de l'OIT à propos de l'application des conventions et recommandations)

Les employeurs soulignent le besoin de flexibilité dans un contexte mondial. Ils insistent sur la nécessité des heures de travail modernes, par exemple, la compression et l'annualisation des heures, en affirmant qu'il est impossible de trouver une solution qui convienne à tout le monde. Les salariés soulignent la nécessité de normes intégrées et le lien entre les limites aux heures du travail, les périodes de repos, les vacances et les congés payés annuels et les problèmes de santé et de sécurité, le travail de qualité et le besoin de flexibilité, à négocier par le biais des négociations collectives. Les gouvernements insistent sur la nécessité de reconnaître que les besoins des États membres diffèrent en fonction de leur niveau de développement.

Des défis mondiaux significatifs existent et, en particulier, des coûts salariaux plus faibles peuvent être une source essentielle de compétitivité. Les heures de travail plus longues et les salaires plus bas dans de nombreux pays en développement, ainsi que le peu de respect des normes légales existantes, peuvent déboucher sur une « course vers le bas ». En revanche, des normes de travail internationales peuvent être à la base d'une meilleure compétitivité et d'un meilleur développement.

Les longues heures de travail qui existent, en particulier, dans de nombreux pays en développement font partie du processus d'industrialisation. On considère qu'il est important d'imposer des restrictions aux longues heures de travail pour éviter des conditions de travail abusives. Un récent rapport de l'OIT sur l'évolution du temps de travail dans le monde (Zeng et al. 2005) révèle d'importantes variations des heures de travail⁶. En Chine, par exemple, 41 pour cent des salariés effectuent des heures supplémentaires et moins de la moitié sont payés pour les faire. Cependant, l'attitude des travailleurs vis-à-vis des heures supplémentaires n'est pas nécessairement négative, et un quart des travailleurs effectuent en réalité moins de 40 heures.

Sur le plan mondial, le modèle observé se caractérise par des heures plus longues et une diversification des heures de travail. En Australie et au Japon, et dans une moindre mesure au Royaume-Uni et aux États-Unis, on constate une augmentation du nombre de travailleurs qui effectuent moins de 30 heures par semaine, ainsi qu'une augmentation de ceux qui travaillent plus de 48 heures par semaine⁷.

Organisations internationales : fixer des normes en matière de temps de travail

La première réglementation internationale sur le temps de travail date de 1919, lorsque la toute première Organisation internationale du travail (OIT) fixa à huit heures la journée de travail et à 48 heures la semaine de travail dans l'industrie (convention n° 1 de l'OIT sur les heures de travail dans l'industrie). Par après, en 1930, la convention n° 30 a étendu le principe de la journée de huit heures et de la semaine de 48 heures aux travailleurs des secteurs commerciaux de l'économie et aux employés de bureau.

⁵ Responsable de la recherche, programme sur les conditions de travail et d'emploi, OIT, Genève.

⁶ Zeng et al. (2005) *Working time in Transition : the dual task of standardization and flexibilization in China*, ILO, Geneva

⁷ Au Royaume-Uni, le pourcentage de la population travaillant plus de 48 heures par semaine est passé de 13,2% en 1987 à 15,5% en 2000. Aux États-Unis, cette proportion est passée de 15,4% en 1979 à 20% en 2000. Au Japon et en Australie, elle est passée de 15,3% en 1993 à 20% en 2000 et, au Japon, de 27% en 1987 à 28% en 2000.

Ces questions ont également été abordées par le Conseil de l'Europe. La charte sociale européenne de 1961 stipulait que les États membres devraient garantir une durée de travail quotidienne et hebdomadaire raisonnable et réduire progressivement la durée de la semaine de travail.

La Charte européenne des droits fondamentaux (2000) stipule que « tout travailleur a droit à une limitation de la durée maximale des heures de travail ». La directive de l'UE sur le temps de travail (1993) fixe des limites à la durée hebdomadaire du travail, y compris des périodes de repos et des vacances (ce point est discuté plus en détail au chapitre 6).

Bien que le travail normal de huit heures par jour, quarante heures par semaine et cinq jours par semaine soit décrit comme un modèle appartenant au passé, il n'empêche qu'en Europe du moins, c'est ce modèle qui prédomine à ce jour. Toutefois, de plus en plus de travailleurs sont confrontés à des demandes de s'adapter à des modèles plus souples. On observe une tendance aux heures de travail plus longues et plus courtes, avec une augmentation de ceux qui travaillent plus de 48 heures et de ceux qui travaillent moins de 30 heures. De même, on peut constater une augmentation du travail atypique dans l'exemple de la France, où de récentes statistiques d'Eurostat indiquent une forte progression du travail de nuit, du travail du samedi et du dimanche, entre 2000 et 2005.

Il existe une économie parallèle importante, en particulier, dans les pays en développement. Elle est particulièrement présente en Asie et en Afrique subsaharienne. En Inde, on trouve 90% des travailleurs dans l'économie parallèle. Des études réalisées par la Banque mondiale suggèrent qu'il existe un lien entre des réglementations du temps de travail rigides et la croissance de l'économie parallèle. Ces études concluent qu'il faut assouplir les normes en matière de temps de travail et les réglementations. Toutefois, cette approche poserait un certain nombre de problèmes fondamentaux en ce qui concerne une amélioration des conditions de travail basée sur une mise en œuvre progressive des normes internationales.

Existence de certaines forces compensatoires

Certaines forces compensatoires se font sentir et rendent les longues heures de travail intenable à long terme. On sait que des heures de travail excessives ont des effets pervers sur la santé, la sécurité et l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale. Plusieurs études réalisées au cours des cinq dernières années pointent les risques pour la santé associés aux heures supplémentaires et aux régimes de travail prolongé : augmentation de la fatigue, stress, maladies cardiovasculaires, troubles musculo-squelettiques, dépression et mortalité plus forte. De même, la santé et la sécurité peuvent être menacées. Une récente étude américaine⁸ a quantifié ce risque et révèle que si un emploi implique des heures supplémentaires, il comporte 61 pour cent de risques de blessures en plus qu'un emploi qui n'en implique pas.

Aux États-Unis, où il y a peu de limites aux heures supplémentaires et aucune réglementation quant au nombre d'heures maximales, une législation a récemment été introduite dans certains États. Elle reconnaît qu'il est nécessaire de réglementer les heures supplémentaires et de réduire les risques qu'elles entraînent pour la santé, le stress et l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale. Une législation ou une réglementation dans les États de Californie, du New Jersey, de Washington et dans sept autres États a été promulguée afin de limiter les heures supplémentaires obligatoires dans le secteur des soins de santé. En 2000, le Maine a instauré une législation qui donne aux travailleurs le droit de refuser d'effectuer plus de 80 heures supplémentaires sur une période de deux semaines. Dans certains secteurs, des conventions collectives limitent les heures supplémentaires obligatoires. C'est par exemple le cas des accords négociés par les travailleurs américains de la communication.

Des études de l'OIT révèlent qu'il ne semble pas y avoir de relation systématique entre le niveau de revenus, les lois nationales sur le temps de travail et le respect des lois. En pratique, il est difficile de quantifier les effets réels qu'ont les normes relatives au temps de travail sur la compétitivité, étant donné que les pays développés et en développement n'imposent pas toujours des limites officielles aux heures de travail. En ce sens, il est bon de se poser la question suivante : comment les travailleurs et les employeurs peuvent-ils réagir plus efficacement aux «contraintes bénéfiques» en rendant l'organisation du travail efficace ?

Dans le projet de l'OIT *De meilleures usines au Cambodge*, lancé en 2001 dans l'industrie cambodgienne du vêtement, des améliorations ont été apportées aux conditions de travail par la création d'un marché de niche qui se concentre sur le respect des normes de travail. Après qu'on ait mis fin aux quotas MFA en 2004, les exportations ont augmenté tant en quantité qu'en valeur, et les rapports sur les prévisions de croissance sont positifs (le Fonds monétaire international estime que la croissance du PIB varie de 2,3 à 6 par an).

⁸ Dembe et al. (2005) *The impact of overtime and long hours on occupational injuries and illnesses : new evidence from the United States*, *Occupational Environmental Medicine*, 62:588-597

« À l'avenir, nous devons rechercher activement des approches novatrices qui équilibrent les besoins et préférences des travailleurs et les exigences des activités des entreprises. Le défi consiste à identifier – par un processus de dialogue social – un cadre international sur le temps de travail pouvant satisfaire les besoins des travailleurs et des employeurs. »

Jon Messenger, OIT

À la lumière du caractère changeant des développements en matière de temps de travail, il est nécessaire de trouver un équilibre entre les exigences des entreprises et les besoins et préférences des travailleurs. Ceci nécessite une nouvelle approche politique et une nouvelle approche du temps de travail.

Un cadre politique développé par l'OIT⁹ identifie une nouvelle approche qui permettra, à l'avenir, d'apporter des changements au temps de travail. Cette approche comporte cinq dimensions : promouvoir la santé et la sécurité au travail ainsi que des pratiques saines en matière de temps de travail, aider les travailleurs à bénéficier d'horaires de travail plus compatibles avec la vie de famille, promouvoir l'égalité des sexes par le biais du temps de travail, favoriser un temps de travail productif et permettre au travailleur de choisir et d'exercer une influence sur ses horaires.

1.6 Flexibilité et contrôle : de nouveaux défis

Dans un exposé, **Steffen Lehndorff**¹⁰ a présenté cinq défis modernes concernant le temps de travail : les négociations collectives, des opportunités de carrière identiques pour les hommes et les femmes, les horaires flexibles et irréguliers, la santé et le vieillissement sur le lieu de travail et le passage à une durée de travail plus courte à l'avenir.

Négociations collectives sur le temps de travail

En général, les taux de couverture de la négociation collective sont relativement bons en Europe, bien qu'ils soient beaucoup plus faibles dans les nouveaux États membres de l'UE. Cependant, le taux de syndicalisation est plus complexe et inférieur aux taux de couverture de la négociation collective

On retrouve ce même modèle dans les heures de travail contractuelles et réelles. La moyenne des heures de travail conventionnelles varie entre 37 et 40 heures, avec une moyenne de 38 heures dans les anciens États membres de l'UE (de 35 heures en France à 40 heures en Grèce) et de 39,5 heures dans les nouveaux États membres. En dépit de ces heures conventionnelles, l'étude sur la main-d'œuvre montre que les heures de travail réelles fluctuent entre 39 et 43 heures (avec une moyenne de 40 heures dans l'UE). En 2003, on trouvait la durée de travail hebdomadaire la plus courte en Norvège (38,6), en Italie (38,7), aux Pays-Bas, en France (38,8) et en Belgique (39). On trouvait la plus élevée en Lettonie (43,3), au Royaume-Uni (43,1) et en Roumanie (41,8).

Qu'est-ce que cela signifie pour les syndicats ? Une question essentielle est la présence de syndicats sur le lieu de travail. De plus, un manque de contrôle sur les heures de travail réelles se traduit par la nécessité d'une présence sur le lieu de travail. Bien qu'en Europe occidentale, il n'y ait pas de tendance générale à des heures de travail plus longues, on constate qu'il existe une pression accrue en leur faveur dans des pays tels que l'Allemagne et le Royaume-Uni, ainsi que dans les pays d'Europe centrale et orientale où il existe une corrélation entre des normes plus faibles et des salaires plus bas/des heures de travail plus longues. Cependant, il y a des signes d'une tendance positive dans les pays ECE, même s'il est nécessaire d'en réduire l'écart.

Des opportunités de carrière égales pour les hommes et les femmes

Il est nécessaire d'avoir une convergence entre les hommes et les femmes en ce qui concerne le temps de travail et les préférences en la matière. Étant donné que les horaires de travail des femmes sont plus courts que ceux des hommes, le fossé entre les carrières des hommes et des femmes reste important. Dans l'UE, les femmes préfèrent une durée de travail de 30 heures par semaine, alors que pour les hommes, elle est de 35 heures. En réalité, les femmes effectuent moins d'heures de travail que ce qu'elles souhaitent et les hommes davantage. Pour réduire l'écart, il faut une approche qui tienne compte des étapes de la vie et des besoins différents des hommes et des femmes tout au long de la vie.

Flexibilité et irrégularité

La tendance au travail plus flexible et plus atypique s'observe surtout dans le secteur des services. Une étude de 2004 sur le temps de travail, réalisée par le syndicat allemand Verdi, identifie un certain nombre de problèmes et de demandes imposées aux travailleurs. Les plus significatifs sont les contraintes liées au temps, un manque d'influence sur le temps de travail, les longues heures de travail, les heures supplémentaires non rémunérées et les horaires irréguliers. Quatre-vingt six pour cent des personnes

9 J. Messenger (ed.) (2004) *Finding the Balance: Working-time and Workers' Needs and Preferences in Industrialized countries* Routledge/the Institute for Labour Studies of the International Labour Organisation

10 Directeur de la recherche, Institut für Arbeit und Technik, North Rhine Westfalia, Allemagne,

interrogées souhaitent une compensation en temps ou en argent pour les heures effectuées à horaire décalé ; 75 % veulent un cadre conventionnel pour les comptes d'épargne-temps et 75 % souhaitent être payées pour les heures ouvrées. Une question essentielle pour de nombreux travailleurs est le manque de contrôle sur la durée et la répartition des heures de travail et sur la gestion générale du temps de travail.

Santé et vieillissement

Le temps de travail peut avoir un impact sur le stress et la fatigue liés au travail. Une étude allemande révèle que des heures de travail plus longues entraînent davantage de plaintes de stress et de fatigue. Des heures de travail plus longues sont de plus en plus imposées aux travailleurs très qualifiés, aux cadres et à ceux qui gèrent eux-mêmes leur temps de travail. Pour beaucoup de travailleurs, le volume de travail est tel qu'il leur est impossible d'effectuer leurs heures contractuelles car beaucoup souhaitent un travail bien fait. Dans une étude allemande¹¹, un tiers des travailleurs interrogés font état d'un temps de travail autogéré. 82% disent travailler de longues heures parce qu'ils n'ont pas d'autre solution pour venir à bout de leur charge de travail, 62% déclarent que c'est le seul moyen de résoudre les problèmes urgents, 36% disent qu'ils seraient insatisfaits des résultats de leur travail et un cinquième d'entre eux affirment que leur supérieur hiérarchique les oblige à effectuer des heures plus longues. À cet égard, un soutien conventionnel est nécessaire pour garantir les droits individuels concernant l'organisation du travail.

1.7 Tendances dans les pays d'Europe centrale et orientale

Béla Galgoczi¹² a donné un aperçu des principaux développements dans les pays d'Europe centrale et orientale (ECE). Le cadre européen de la législation sur le temps de travail, les droits des travailleurs, la santé, la sécurité et l'égalité des chances, a débouché sur un changement paradigmatique dans ces pays. Cependant, les tendances observées dans l'ECE montrent une pression significative sur le travail et des formes de flexibilité pénibles, entre autres, une plus grande flexibilité dans des domaines tels que les heures supplémentaires autorisées (augmentées en Pologne, Slovaquie et Roumanie). À l'inverse de nombreux pays d'Europe occidentale, le travail à temps partiel n'est pas courant et la proportion générale d'hommes et de femmes occupés à temps partiel est identique. De même, la flexibilité négociée est inhabituelle.

Les syndicats ont mis davantage l'accent sur les négociations à l'échelon national afin d'intégrer le plus de réglementations possibles dans le code du travail et les conventions nationales. En pratique, cela signifie qu'il n'y a pas eu de cadre majeur pour les accords à l'échelon des filiales et du lieu de travail, ce qui peut s'avérer positif en créant des formes positives de flexibilité du temps de travail.

Dans ces pays, la tendance actuelle est à la flexibilité et à la déréglementation. Le temps de travail n'est pas une question primordiale dans les négociations collectives. Les réductions du temps de travail ne sont pas à l'ordre du jour et il n'y a pas de véritable mécanisme de contrôle de la tendance à l'augmentation des heures de travail. Par conséquent, ce sont les formes négatives de flexibilité qui restent les principaux défis dans les nouveaux États membres. On observe une augmentation du travail non déclaré (estimé à environ 30% de l'économie) et de la fausse indépendance, les salariés étant poussés vers un statut d'indépendant afin d'éviter aux employeurs de payer des cotisations de sécurité sociale et de devoir respecter les droits des travailleurs. Des abus sur le plan des heures supplémentaires ont été signalés dans de nombreux pays, en particulier, en Roumanie, en Bulgarie, dans les pays baltes et en Pologne.

En dépit de certains développements négatifs, les pratiques évoluent dans les entreprises et peuvent s'avérer novatrices. Certains de ces développements sont le résultat direct de l'influence des pratiques de travail modernes, introduites par des multinationales où des pratiques et des expériences de relations avec les salariés existent depuis longtemps, en particulier dans des domaines tels que les ressources humaines et les secteurs à forte vocation technologique. Citons l'exemple d'un accord conclu avec Audi en Hongrie, considéré comme novateur en ce qui concerne les pratiques relatives au temps de travail.

Bien qu'il n'y ait pas de discrimination « officielle » entre hommes et femmes sur le plan du temps de travail, les femmes sont affectées à des secteurs particuliers comme la distribution et le textile, où elles prédominent. Dans une étude d'une entreprise textile lithuanienne, les femmes étaient confrontées à de longues heures de travail et à des pratiques du travail médiocres.

Un récent accord national polonais a réussi à équilibrer la demande des employeurs pour plus de flexibilité et le développement d'un outil législatif qui limite les pratiques de travail imposées et abusives. En Lituanie, le code du travail permet aux employeurs de mettre en place une organisation du temps de travail plus souple, avec des limites strictes aux heures supplémentaires et des mesures visant à réduire le temps de travail de ceux dont l'emploi entraîne un stress mental ou émotionnel.

¹¹ Bauer, F.; Groß, H.; Lehmann, K., Munz, E. (2004): Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile, Köln: ISO-Institut.

¹² Responsable de la recherche, Institut syndical européen pour la recherche, l'éducation, la santé et la sécurité, ETUI-REHS, Bruxelles.

Chapitre 2

Nouvelles approches du temps de travail en Europe

2.1 Introduction

Comme le chapitre précédent l'a montré, les syndicats jouent un rôle dynamique et proactif dans la recherche de solutions conjointes à la flexibilité du temps de travail. Le temps de travail tout au long de la vie n'est pas seulement un nouveau domaine de travail en partenariat entre les travailleurs et les employeurs. Il exige également de nouvelles approches politiques qui combinent des politiques sociales et des politiques du marché du travail par une approche plus intégrée du temps de travail. Et ce, dans des domaines tels que l'égalité des sexes, les soins, l'apprentissage et des questions comme l'enseignement, les pensions et la sécurité sociale. Une approche intégrée des événements tout au long de la vie d'un individu implique de prévoir des aménagements du temps de travail, par exemple, des comptes d'épargne-temps, des horaires flexibles, l'apprentissage tout au long de la vie et des facilités en matière de congé.

Défis majeurs provoqués par les changements sociaux et démographiques

- Féminisation du marché du travail en raison d'une participation plus importante des femmes au marché du travail.
- Glissement du modèle du soutien de famille exclusivement masculin au modèle de ménage à double revenu.
- Les pressions sur le travail, y compris l'intensification du travail, les heures de travail plus longues, les horaires irréguliers, la santé et la sécurité, et des problèmes tels que le stress et la mauvaise santé.
- Des problèmes associés au conflit entre la vie professionnelle et privée, en particulier, en ce qui concerne des heures de travail harmonieuses pour la vie de famille et les difficultés des hommes à participer à la vie familiale.
- Le vieillissement de la main-d'œuvre et la nécessité de garder les travailleurs plus âgés dont les compétences et la contribution sont précieuses, en particulier, à une époque où les ratios de dépendance évoluent et où l'on voit surgir des problèmes liés à la durabilité et à la couverture de la protection sociale et des pensions.

On peut observer le fonctionnement pratique des comptes d'épargne-temps dans l'exemple d'Airbus en Allemagne (examiné ci-dessous). Ce modèle novateur montre que les comptes d'épargne-temps sont une solution que le comité d'entreprise et l'entreprise ont acceptée afin de contrebalancer les fluctuations de la production et d'en finir avec les cycles destructeurs de recrutements et de licenciements. Outre le fait qu'ils garantissent l'emploi, ils permettent aux salariés d'épargner leurs heures de travail supplémentaires dans leur compte d'épargne-temps et de les utiliser ensuite pour réduire leurs heures de travail lorsqu'ils approchent de l'âge de la retraite ou quand ils ont besoin de temps libre pour suivre une formation. Ce système a eu un impact très positif sur la rétention du personnel et la compétitivité de l'entreprise.

Ce chapitre aborde un autre défi important dans les entreprises : la féminisation du travail. Un défi majeur consiste à veiller à ce que les hommes et les femmes puissent participer au travail de manière identique, grâce à une meilleure intégration du travail et du temps destiné à la famille. Souvent les femmes sont les perdantes sur le lieu de travail, parce que les horaires ont été élaborés en fonction du modèle de l'homme travaillant en permanence à plein-temps. Un horaire flexible peut contribuer à ce que tous les travailleurs bénéficient d'un aménagement du temps de travail plus diversifié, qui ne pénalise pas les femmes.

Dans le secteur public, on a vu quelques modèles de temps de travail très novateurs, basés sur un partenariat social. L'exposé sur la législation et les projets « Le temps dans la ville » (Tiempo della Citta) en Italie montre que l'organisation et la rationalisation des politiques professionnelles et familiales sont liées à la nécessité d'une plus grande coordination et intégration des services de soins, de l'enseignement, de la formation, des services de transport et de loisirs. L'objectif est d'intégrer les horaires de travail pour que les femmes ne soient pas désavantagées et pour que les services municipaux se concentrent davantage sur les clients. Les syndicats ont été des partenaires importants dans les projets relatifs au « temps dans la ville » en Italie, et ces projets ont été menés à bien grâce à un partenariat entre le pouvoir local, les employeurs, les syndicats et les représentants de la communauté.

2.2 Une approche qui tient compte du cours de la vie

Jean Yves Boulin¹³ a présenté un des débats actuels les plus importants à propos du temps de travail : comment aménager le temps de travail aux différents stades de la vie ? L'idée d'une approche du temps de travail basée sur le cours de la vie n'est pas neuve. C'est dans les années 60 que l'objectif des 40 000 heures de travail sur une vie a été discuté pour la première fois par l'économiste suédois, Gosta Rehn. Plus récemment, le cours de la vie a suscité un intérêt dans le contexte du respect des objectifs de Lisbonne et en réponse à des modèles de travail de plus en plus complexes et diversifiés visant à permettre aux travailleurs de concilier leurs besoins et leurs préférences avec leur temps de travail, aux différents stades de leur vie.

« Une vision du temps de travail qui tient compte du cours de la vie peut englober les questions de soins, de pension et de sécurité sociale, tout en reconnaissant également que les besoins et intérêts des travailleurs varient tout au long de leur vie professionnelle ». **Jean Yves Boulin, IRIS-Université Paris Dauphine**

Un développement essentiel de la réflexion sur la flexibilité du temps de travail est la manière dont la perspective du cours de la vie peut s'intégrer dans des cadres politiques sur le temps de travail, dans des domaines tels que l'égalité des sexes, les responsabilités en tant que parents et soignants, l'apprentissage tout au long de la vie, la sécurité sociale et les retraites. La traduction pratique de cette réflexion dans des développements du temps de travail comprend l'élaboration de politiques et de pratiques relatives aux comptes d'épargne-temps, à la réduction/augmentation des heures de travail, à l'apprentissage tout au long de la vie, aux congés sabbatiques, aux interruptions de carrière et autres possibilités de s'éloigner pour un temps du marché du travail. Tout ceci permet de mieux planifier et de mieux prévoir les différents événements de la vie.

Dans la pratique, une approche basée sur le cours de la vie nécessite des systèmes de protection sociale capables de soutenir les aménagements du temps de travail et la flexibilité aux différents stades de la vie de tous les adultes. De nouveaux régimes de pension et de sécurité sociale sont nécessaires pour traduire les réalités de la vie moderne, en particulier, l'hypothèse selon laquelle les relations professionnelles sont basées sur le modèle du soutien de famille (masculin) à plein-temps. Il faudrait plutôt un système qui reconnaisse la diversité des modèles de temps de travail, en particulier, des parents et des travailleurs plus âgés, entre autres, la nécessité de disposer de régimes de travail et de retraite plus souples dans le but de garder les travailleurs plus âgés au travail. Cette approche nécessite aussi un partenariat sur le lieu de travail, afin de stimuler les changements dans l'organisation du travail.

Les avantages d'une approche basée sur le cours de la vie viennent du fait qu'elle reconnaît et, par conséquent, permet de prévoir avec plus de certitude l'impact des différents événements de la vie sur la participation au marché du travail. Elle replace tous les travailleurs, hommes et femmes, jeunes et moins jeunes, dans le même cadre du cours de la vie. Anxo et Boulin¹⁴ avancent qu'une approche du temps de travail axée sur le cours de la vie doit tenir compte de modèles de temps de travail sains, d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et familiale et de l'égalité entre les sexes.

La mise en place d'un tel modèle offrirait aux travailleurs des options pour adapter leurs heures de travail et négocier leurs horaires préférés en fonction de leurs souhaits aux différents stades de leur vie et en réponse aux divers événements de l'existence. Pour les parents, cela signifierait la possibilité de mieux équilibrer le travail et la vie familiale. Ceci pourrait accroître les taux d'emploi des mères et contribuer à augmenter la fécondité. Les hommes seraient encouragés à participer à la vie familiale. Les travailleurs auraient plus d'opportunités d'équilibrer le travail et l'apprentissage et de combiner l'emploi et l'apprentissage tout au long de la vie. Il y aurait davantage d'opportunités de vieillissement actif sur le lieu de travail et de pratiques de travail saines. Les gens éviteraient de s'épuiser en fin de carrière, ce qui leur permettrait aussi de travailler plus longtemps.

Les taux d'emploi seraient probablement plus élevés, en particulier chez les femmes et les travailleurs plus âgés. Il y aurait davantage d'opportunités de travail continu, en particulier pour les femmes qui élèvent leurs enfants et pour les travailleurs plus âgés, ce qui garantirait des revenus de pension décents. Un système basé sur le cours de la vie présente aussi l'avantage d'harmoniser les attentes des clients et des utilisateurs de services, en instaurant de nouvelles formes d'organisation du travail et de fourniture de services qui répondent à la fois aux besoins des travailleurs et des entreprises.

¹³ Chercheur en sociologie au CNRS, Université IRIS-Paris Dauphine

¹⁴ Anxo, D and Boulin, J-Y (2005) Une nouvelle organisation du temps de travail tout au long de la vie professionnelle, Fondation européenne : Dublin

2.3 Comptes d'épargne-temps

Les comptes d'épargne-temps sont une manière originale d'organiser le temps de travail en tenant compte d'une approche basée sur le cours de la vie. Dans la pratique, il est important de combiner des réglementations et/ou des conventions centrales, afin de fixer les principes d'une approche basée sur le cours de la vie, tout en continuant à les mettre en application de préférence au niveau de l'entreprise. Les stratégies les plus innovantes et les plus souples en matière de temps de travail tout au long de la vie ont été développées là où des objectifs et des cadres politiques ont été mis en place de manière centralisée et au niveau national, principalement par le biais d'une législation. Les détails et la mise en application pratiques sont élaborés dans le cadre d'accords sectoriels ou d'accords d'entreprise.

En Europe, il y a eu un certain nombre de méthodes pratiques qui ont permis de développer des approches basées sur le cours de la vie. En France et aux Pays-Bas, des banques d'épargne-temps ont été créées afin de permettre aux travailleurs de mettre leur temps en banque sur de longues périodes. En France, on a combiné l'introduction du congé de formation et des comptes d'épargne-temps.

En Allemagne, on estime que 67% des entreprises allemandes ont introduit des systèmes de comptes d'épargne-temps dont beaucoup ont été négociés avec les partenaires sociaux. La majorité de ces comptes d'épargne-temps sont constitués par les heures économisées et mises en banque grâce aux heures supplémentaires ou au flexitime. Dans certains cas, ces heures économisées peuvent être une prime pour un travail de nuit ou de week-end ou du crédit-temps afin de suivre une formation dans l'entreprise. On peut épargner du temps pour des besoins de congés à court terme, des congés plus longs, une formation, un départ progressif à la retraite ou une retraite anticipée.

Étude de cas n° 1. AIRBUS : LA SECURITE PAR LA FLEXIBILITE¹⁵

« Airbus a tiré les leçons des crises antérieures et envisage d'utiliser la flexibilité dans le but de traiter les problèmes de charge de travail temporaire » Udo Nobel, comité d'entreprise d'Airbus

En 2003, la direction et le comité d'entreprise d'Airbus ont signé un accord intitulé *la sécurité par la flexibilité*. Celui-ci couvre la période de 2003 à 2012. Il prévoit des garanties d'emploi pour les salariés directs jusqu'en 2012. Airbus Allemagne occupe un peu moins de 20 000 employés, dont un huitième de femmes. L'accord inclut l'élaboration de trois comptes d'épargne-temps dans le but d'éviter des pertes d'emploi pendant les périodes d'activités fluctuantes, un point jugé nécessaire dans un secteur caractérisé par des fluctuations cycliques des activités. Un autre objectif est d'empêcher les heures de travail excessives et d'encourager la création de nouveaux emplois.

Ce système présente des avantages pour le personnel, l'entreprise et la société :

- Pour le personnel, l'avantage réside dans la sécurité d'emploi, même pendant les périodes de crise. Il est mis fin au travail à temps réduit (et aux coupures salariales) pendant les périodes de faible activité, et les salariés permanents et le personnel temporaire sont mis sur le même pied.
- Pour l'entreprise, l'avantage réside dans le fait qu'elle peut s'adapter rapidement aux changements des conditions de marché pendant les périodes de forte production. En période de crise, elle garde son précieux personnel, minimise les risques d'actions syndicales, crée la certitude et la motivation et est considérée comme un employeur attractif.
- Pour la société, les avantages résident dans le fait qu'une forte population active peut améliorer sa pension et que, par conséquent, elle ne constitue pas une charge pour le système de sécurité sociale. Les emplois existants sont garantis et de nouveaux emplois créés, la formation est assurée et le marché du travail stimulé.

Le précurseur de l'accord «la sécurité par la flexibilité» est un accord local, conclu en 1999 entre IG Metall et les employeurs de l'usine Airbus de Norderham. L'accord national qui a suivi en 2003 a bénéficié de l'évaluation du modèle de Norderham. Le principal message retenu était la nécessité de disposer de modèles plus faciles à comprendre.

LES TROIS COMPTES D'ÉPARGNE-TEMPS : LE COMPTE DE BASE, LE COMPTE SÉCURITÉ ET LE COMPTE D'ÉPARGNE-TEMPS TOUT AU LONG DE LA VIE

Le *compte d'épargne-temps* de base s'est développé à partir du modèle du flexitime et peut servir à mettre en banque le temps travaillé en plus, qu'il s'agisse d'heures supplémentaires, officielles ou non. Les heures supplémentaires officielles (c'est-à-dire celles que la direction qualifie de telles, avec l'accord du comité d'entreprise) donnent droit à

¹⁵ Cas présenté par Udo Nobel, comité d'entreprise d'Airbus, IG Metall, et Frank Meyer, Responsable des ressources humaines, Airbus.

un bonus (en fonction du nombre d'heures travaillées par jour ou par semaine) : le temps est investi dans le compte d'épargne-temps et le bonus est payé en espèces. Chaque salarié peut économiser jusqu'à 100 heures et sa dette peut aller jusqu'à 50 heures. Lorsque le salarié a accumulé un crédit d'environ 80 heures, un voyant orange s'allume et il a un entretien avec son superviseur. Cet entretien a pour but d'encourager le salarié à prendre congé pour éviter qu'il n'accumule de nouvelles heures créditées ou de lui faire transférer ses heures dans les deux autres comptes. Un voyant rouge («stop aux heures en plus») s'allume lorsqu'il a accumulé 100 heures. Les salariés sont libres de prendre leurs congés quand ils le souhaitent, en concertation avec leur superviseur et leur équipe.

Le *compte sécurité* permet à l'entreprise de gérer les problèmes de capacité à court et moyen terme. Les heures ne peuvent être retirées que collectivement et moyennant un accord entre la direction et le comité d'entreprise, en réponse à une chute significative de la demande. Dans le passé, cette situation aurait pu entraîner des horaires réduits, voire des suppressions d'emplois. Grâce au compte sécurité, les heures «économisées» sont utilisées pour stabiliser les salaires et les emplois au moment où les heures réellement travaillées diminuent. En ce qui concerne les économies de coûts pour l'entreprise, utiliser des heures «économisées» au lieu des heures «à temps réduit» lui permet d'économiser 30% sur les coûts salariaux horaires. Les heures retirées sont créditées à 115% (l'entreprise et le personnel se répartissent la différence). Les salariés peuvent économiser jusqu'à 150 heures et être en débit de 150 heures. Un retrait de 150 heures correspond à un mois de travail des salariés couverts par la convention collective. En cas d'urgence et en consultation avec les représentants de la direction et du personnel, des heures peuvent être retirées du compte sécurité afin de répondre à des besoins individuels.

De plus, les salariés sont libres de transférer des heures vers leur *compte d'épargne-temps tout au long de la vie*. Cela leur permet de prendre leur retraite plus tôt en conservant leur salaire complet ou d'opter pour une retraite progressive. Il n'y a pas de plafond au temps économisé sur ce compte. Les salariés investissent du temps, celui-ci est converti en argent investi sans risque pour le salarié, et la valeur nominale du fonds est garantie. Le fonds est classifié en fonction de l'âge, et la composition de l'investissement évolue avec l'âge. Le salaire ne fait l'objet d'une taxation que s'il est payé (en temps), l'employeur paie également la cotisation du salarié à l'assurance sociale et, comme le temps de travail a été accumulé à l'avance, on en tient compte dans l'évaluation de la pension. L'entreprise n'économise pas sur la masse salariale, mais le salaire du personnel est investi sous forme de provision pour l'avenir.

TRAVAILLEURS TEMPORAIRES

Fournir des garanties d'emploi pendant les fluctuations du cycle économique dépendait en partie de l'occupation du personnel temporaire. Airbus et IG Metall ont conclu un accord spécial qui garantit aux travailleurs temporaires d'Airbus, les mêmes termes et conditions que ceux qui s'appliquent aux travailleurs permanents.

LES DÉFIS DU FUTUR

Il n'est pas toujours facile pour les salariés de cesser d'accumuler des heures de travail supplémentaires lorsque leur compte de base est à saturation. Pour cela, il faut avoir suffisamment d'effectifs, un point qui fait l'objet de négociations annuelles entre la direction et le comité d'entreprise. Par conséquent, les syndicats ont insisté pour que l'on crée de nouveaux emplois permanents en raison du nombre moins important d'heures de travail.

Dans l'ensemble, le système a obtenu un franc succès, en particulier, le compte de base et le compte sécurité. Beaucoup d'employés restent sceptiques quant à la mise en banque de leur temps dans des comptes d'épargne-vie. Mais étant donné qu'il est de plus en plus probable que l'âge officiel de la retraite passera à 67 ans et que les options actuelles de retraite anticipée ou graduelle, subsidiées par l'État, diminueront ou même disparaîtront, le comité d'entreprise est certain qu'avec le temps, de plus en plus de salariés apprécieront pleinement les avantages de ce système.

2.4 La féminisation du marché du travail : implications pour les syndicats

Les changements sur le marché du travail s'expliquent par un marché mondial de plus en plus contraignant, auquel il convient d'ajouter le fait que de plus en plus de femmes participent au marché du travail en Europe. **Frances O'Grady**¹⁶ explique que dans de nombreux pays, des changements considérables sont intervenus sur le marché du travail. Par exemple, nous sommes passés du modèle de l'homme soutien de famille à un modèle double ou à un modèle et demi, dans lequel l'homme travaille à plein-temps et la femme à temps partiel. Les changements démographiques, en particulier, le vieillissement de la main-d'œuvre et la féminisation du marché du travail, ont eu un profond impact sur l'organisation du travail et l'organisation sociale. L'organisation du travail doit s'adapter afin de refléter ces changements. En l'absence d'une telle adaptation, la société souffre, la santé et la sécurité au travail sont compromises et les entreprises perdent les compétences des parents et des soignants.

¹⁶ Secrétaire générale adjointe, TUC, Royaume-Uni

D'après **Lilli de Felice**¹⁷, la féminisation du marché du travail entraîne un certain nombre de défis majeurs, en particulier, en ce qui concerne la manière de concilier le temps de travail, le temps de non-travail et le temps libre et la manière dont l'interaction entre le temps de travail et le temps libre se répercute sur l'égalité des sexes et les pratiques au travail. Dans le passé, les heures de travail étaient considérées comme homogènes et, pour les employeurs, les heures supplémentaires étaient considérées comme la seule solution pour satisfaire aux besoins de la production. Le problème vient du fait que lorsque les femmes ont commencé à participer au marché du travail, elles ont dû adopter le modèle de l'homme occupé à plein-temps et les conditions qui y étaient liées.

Aujourd'hui, la réalité est différente. Il y a eu d'énormes changements dans nos vies professionnelles, et les mutations dans l'organisation du travail ont modifié le temps de travail normal ou standard. L'impact de ces évolutions réside dans le fait que le temps est plus personnalisé et individualisé. Parallèlement à cela, il y a une diversification de plus en plus grande du travail, y compris une augmentation du travail en sous-traitance, du travail à temps partiel, du travail informel et des cas de cumul de deux emplois.

Une nouvelle vision du temps de travail peut être révélatrice des changements sur le marché du travail, en particulier l'augmentation de la participation des femmes au marché du travail et le vieillissement de la population. Un message essentiel est qu'il semble que les syndicats soient bénéfiques aux femmes. On constate que dans les secteurs syndiqués, les femmes sont mieux payées, l'écart salarial entre hommes et femmes est plus faible et les conditions d'emploi meilleures. De même, lorsque le temps de travail est organisé dans un cadre collectif et de protection, les femmes en bénéficient. Offrir un soutien et des services aux travailleurs en termes d'aménagements collectifs qui favorisent des options individuelles de travail flexible et jouer un rôle d'intermédiaire entre le travailleur et l'employeur afin d'offrir au travailleur des facilités pour concilier sa vie professionnelle et privée, constituent un tout nouveau volet de l'activité syndicale et pourraient faire comprendre aux travailleurs modernes la pertinence des syndicats.

Catelene Passchier, secrétaire confédérale, CES

Des changements similaires existent dans l'économie «grise» ou «clandestine» où le temps de travail des individus est plus différencié. L'augmentation de l'emploi dans le secteur des services implique aussi une plus grande diversité des conditions de travail. Par conséquent, l'ancienne dynamique du temps de travail, basée sur le travail à plein-temps réparti sur une semaine de cinq jours et comportant des vacances annuelles, est en pleine mutation. Parmi les nouvelles contraintes, citons le travail décalé et le travail de week-end. Très souvent, les travailleurs effectuent ces heures décalées pour compenser un fléchissement de leur pouvoir d'achat.

En Italie, le travail à temps partiel a été largement utilisé comme outil de bonne pratique permettant aux femmes de concilier leurs besoins professionnels et familiaux. Dans de nombreux cas, les syndicats étaient hostiles au développement du travail à temps partiel sur le marché du travail. Ils considéraient qu'il affaiblissait la position des femmes sur le marché du travail. Mais s'il est bien réglementé et protégé, il peut servir d'outil pour encourager, recruter et garder sur le marché du travail un plus grand nombre de femmes que dans le passé. Le travail à temps partiel respecte la dualité du temps de travail et du temps libre. On le constate aux Pays-Bas où l'économie et la législation se sont adaptées au travail à temps partiel. En Italie, le modèle volontaire de flexibilité et de travail à temps partiel a également le potentiel de réduire les niveaux de chômage. On est passé du modèle du père travaillant à plein-temps et de la mère au foyer au modèle du père qui travaille à plein-temps et la mère à temps partiel. Bien que ce modèle permette aux femmes de concilier un emploi avec leurs responsabilités familiales, elles sont souvent désavantagées dans un emploi à temps partiel qui offre moins de possibilités de travail qualifié et d'évolution de la carrière et limite l'accès à de bons niveaux de salaire et de pension.

On peut aussi envisager la relation entre le temps de travail et le temps libre de manière inverse, le temps libre pouvant être incorporé au temps de travail pour permettre un travail socialement utile et bénévole, le suivi d'une formation ou la recherche d'un emploi.

Un élément essentiel est de veiller à ce que la sécurité des travailleurs ne soit pas mise à mal en raison de conséquences sociales négatives. Il faut donc que les besoins en matière de temps de travail soient liés à des questions de qualité de vie. Les syndicats ont un rôle essentiel à jouer dans ce domaine, en particulier, pour élargir ce programme et faire en sorte que le temps tienne davantage compte des besoins propres.

¹⁷ Professeur de droit du travail et de sécurité sociale, Université de Naples, Italie

2.5 Une approche intégrée du « *Tiempo della Citta* » (Le Temps dans la Ville) en Italie : l'exemple de Milan

Dans l'exemple du projet de « *Tiempo della Citta* » de la municipalité de Milan, **Alessandra de Cugis**¹⁸ a présenté une approche novatrice de l'organisation du temps de la municipalité et des horaires de travail dans les services publics et le secteur commercial, basée sur les besoins et les horaires des citoyens, en particulier, des femmes.

Les heures de travail coexistent avec le cadre urbain ; différents types d'horaires de travail sont nécessaires pour répondre aux changements de la mobilité urbaine et à l'évolution des rythmes temporels et spatiaux de la ville. Les gens utilisent les villes de différentes manières et, aujourd'hui, de plus en plus d'hommes et de femmes ont des horaires de travail plus souples et irréguliers. Les femmes portent un double fardeau, étant donné que la routine quotidienne est affectée par les horaires de travail. En ce sens, le temps est essentiellement une question de sexe et, à son tour, il devient une question politique. Le concept du cycle de vie des femmes a été progressivement introduit en Italie afin de mieux concilier les rôles des hommes et des femmes dans la vie professionnelle et familiale. En pratique, l'administration locale a eu un rôle important à jouer dans la recherche de solutions aux niveaux territorial et local. La question critique était de savoir comment le gouvernement local pouvait aider à façonner une société plus complexe et comment l'organisation du temps municipal pouvait respecter davantage les besoins des femmes.

En 1990, les maires des villes italiennes ont eu la faculté de restructurer le temps de travail et les heures d'ouverture dans tous les secteurs, y compris les services publics, les écoles, les transports, les entreprises, les magasins, les banques, etc. afin d'améliorer la qualité des services aux citoyens¹⁹. Ces négociations ont eu lieu par le biais de forums de négociations collectives qui représentaient les employeurs, les syndicats et le gouvernement. Cette « *Concertazione* » a adopté de vastes programmes économiques, politiques et sociaux. Les innovations ont eu d'importantes répercussions sur l'organisation et la flexibilité du temps de travail et sur les nouveaux modes de prestations de services, et ce, avec l'implication active des syndicats.

La ville de Milan a été l'une des premières municipalités à développer des expériences de temps municipal. On retrouve de telles expériences novatrices et créatives sur le temps de travail dans de nombreuses villes italiennes. Elles sont liées à un élargissement des services offerts et à des politiques conviviales pour les citoyens.

Le projet « Le temps dans la ville » a démarré à Milan en 1994, suite à un accord entre la municipalité, la préfecture de Milan, la chambre de commerce de Milan et les organisations syndicales. Une question essentielle consistait à équilibrer les calendriers municipaux et les calendriers personnels et familiaux. Après plusieurs années d'expérimentation, la leçon à tirer est que le changement intervient grâce à l'innovation, aux tâtonnements, aux erreurs et aux négociations. « L'atlas » (ou carte des services) élaboré par le projet, était subdivisé en cinq domaines d'activité principaux : les files et les temps d'attente, l'équilibre entre la vie professionnelle et privée, la mobilité et les flux du trafic, la ville active et la restructuration de la municipalité de Milan. Des politiques relatives au temps municipal ont été développées par une table ronde de 40 organisations dans le but de définir des actions.

Les syndicats ont été activement impliqués dans les expériences et ont contribué à leur réussite. L'objectif des expériences était de créer des villes conviviales pour les citoyens, en trouvant un équilibre entre les heures de travail des citoyens, leur temps social et leurs besoins de services plus larges et plus conviviaux. Des accords à Modène, Rome, Naples et Milan ont impliqué un dialogue avec les fournisseurs de services et les utilisateurs de ces mêmes services. L'objectif était de développer des instruments qui maximalisent l'offre de services et concilient les besoins des travailleurs et des citoyens afin qu'ils puissent équilibrer leur vie professionnelle et familiale. De plus, les expériences cherchaient à faire en sorte que les horaires de la ville et des services répondent aux besoins de groupes tels que les personnes âgées et personnes marginalisées et qu'ils tiennent aussi compte des besoins des femmes et des habitants des faubourgs.

¹⁸ Conseil municipal de Milan, Italie. Plus d'information dans: *City-time Policies: The Italian experience* (1998) M T Franco & A M Ponzellini Rédigé en co-opération avec la 4e Programme d'Action de l'UE sur les genres et la flexibilité. Un rapport commandé par le TUC sur les projets innovateurs 'Le temps dans la ville' dans 125 villes à travers l'Italie, établi depuis le début des années 1990,

¹⁹ En vertu de la loi 142/90 qui donne aux maires italiens la responsabilité de coordonner les horaires et d'harmoniser les services publics et la vie commerciale.

Chapitre 3

Le travail intelligent dans le secteur privé

3.1 Introduction

Le défi actuel relatif au temps de travail flexible concerne le travail « intelligent » par opposition à l'allongement pur et simple des heures de travail dans le but de relever les défis de l'économie et de la concurrence d'aujourd'hui. Dans ce chapitre, nous examinons un certain nombre de méthodes qui ont permis à des entreprises d'adapter leurs horaires de travail de manière innovante, en utilisant des systèmes de partenariat social.

Chez Heineken aux Pays-Bas et chez Tegral, une entreprise manufacturière irlandaise, on a mis l'accent sur le développement de systèmes collectifs pour définir les horaires de travail. Et ce, par comparaison au développement de solutions individualisées - bien qu'inscrites dans un cadre collectif -, qui tiennent compte des besoins individuels dans des secteurs tels que les soins de santé. Dans les stations de ski finlandaises, le personnel a la possibilité d'annualiser volontairement ses heures de travail et il bénéficie de toute une série d'options d'horaires souples qui peuvent s'adapter à ses besoins et préférences. En pratique, l'annualisation des heures a été largement acceptée et n'a pas eu de répercussions sur la santé et la sécurité.

Les avantages pour le personnel ressortent de trois études de cas où l'on constate que le travail intelligent et les horaires souples contribuent à améliorer la stabilité de l'emploi et offrent de nouvelles possibilités de créer et de conserver des emplois permanents. Chez Heineken, le projet de travail intelligent a transformé l'entreprise, qui était une organisation traditionnelle, en une organisation moderne qui est passée des systèmes d'équipe traditionnels à des systèmes plus souples. Ainsi, l'entreprise n'a plus eu besoin de recourir à du personnel intérimaire et aux heures supplémentaires et a pu augmenter le niveau des effectifs permanents. Dans les stations de ski finlandaises, les travailleurs sont passés à des contrats d'emploi permanents et peuvent travailler tout au long de l'année. Ceci a permis non seulement au personnel de stabiliser sa vie professionnelle, mais la communauté locale et l'économie locale en ont aussi profité. Chez Tegral, l'impact du travail en partenariat a également mis en exergue l'importance du renforcement des compétences en vue d'améliorer la capacité des travailleurs à occuper des postes plus qualifiés dans le secteur de la production, ce qui leur a permis ensuite de conserver leur emploi et d'améliorer le niveau de leur salaire.

Un point important est le fait qu'à l'instar de nombreux projets développés avec succès, les projets chez Heineken, chez Tegral et dans les stations de ski finlandaises ont d'abord nécessité un investissement en temps, des ressources financières et une capacité humaine pour développer de nouveaux horaires de travail payants à long terme. Dans le cas du projet Tegral, un financement externe de l'UE a permis à l'entreprise de disposer des ressources nécessaires pour intégrer des animateurs externes dans le partenariat. Dans tous ces projets, un facteur important était le soutien du travail en partenariat par les hauts responsables syndicaux et la direction et la validation des solutions communes qui avaient pu être trouvées.

Dans le cas de Heineken, l'exemple montre comment des pratiques de travail intelligent ont été mises en place parce qu'il existe un large soutien national des organisations patronales et syndicales en raison d'un cadre législatif qui encourage ces nouvelles pratiques de travail. Dans ce cas, il est démontré que le fait de disposer d'un cadre législatif et d'un soutien national stimule l'innovation et la créativité.

En résumé, les études de cas montrent un certain nombre d'éléments essentiels au changement qui résultent des nouvelles modalités souples de travail :

- Les entreprises sont devenues plus compétitives et, grâce au travail intelligent, elles ont pu adapter plus efficacement leurs procédures de travail, leur organisation du travail et leur temps de travail en fonction des cycles de production.
- Des approches décentralisées du temps de travail permettent d'adapter des solutions négociées aux besoins de l'entreprise.
- Des approches de partenariat confèrent une valeur ajoutée à l'organisation du travail, à la compétitivité et aux pratiques de travail intelligent, en conciliant les besoins du cycle de production et les exigences de l'entreprise avec les besoins et préférences du travailleur.
- Les travailleurs bénéficient d'un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et privée parce que l'on reconnaît que les longues heures de travail peuvent être néfastes pour la santé et le bien-être. Mettre un frein aux longues heures de travail va de pair avec le fait d'autoriser des systèmes de temps de travail plus souples.
- On considère le renforcement des compétences et l'amélioration des capacités des travailleurs comme des composantes essentielles des méthodes de production modernes.
- S'ils sont bien conçus, des aménagements souples du temps de travail permettent aux travailleurs de mieux contrôler leur vie professionnelle et familiale, entre autres, en équilibrant les responsabilités familiales et professionnelles, en ayant accès à des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie et en permettant aux travailleurs plus âgés de conserver leur poste grâce au travail flexible. Les travailleurs occupent des postes de travail plus stables et ont plus de possibilités de travailler dans le cadre de contrats permanents.
- Le travail en partenariat est l'élément clé qui a permis de concilier les demandes de flexibilité des employeurs et les besoins et préférences des travailleurs en termes de temps. Ceci peut se faire grâce à la résolution conjointe des problèmes et à des solutions communes qui concilient les points de vue des employeurs et des travailleurs grâce au dialogue social.
- Par ailleurs, l'amélioration de la gestion du temps de travail est aussi considérée comme une manière importante de veiller à ce que les réglementations sur le temps de travail soient mises en pratique. On veille notamment à ce qu'il y ait des contrôles sur les longues heures de travail et à ce que les politiques de congé parental, de congé de soins, de congé de formation, etc., soient pleinement appliquées.

Étude de cas n° 2. LE TRAVAIL INTELLIGENT : HEINEKEN, PAYS-BAS²⁰

« Les représentants syndicaux préfèrent souvent régler le plus possible le temps de travail jusque dans les moindres détails de la convention collective. «Travailler plus intelligemment» exige une décentralisation, ce qui signifie que la convention collective se limite à fixer un cadre et qu'il est préférable de régler les modèles de temps de travail avec le comité d'entreprise, voire avec les salariés. Ce qui implique un nouveau rôle pour les syndicats. Il leur faut passer de la confrontation au dialogue social, du 'nous réglerons le tout pour nos membres' à un rôle de 'conseiller' ». Sam Groen, FNV-Bondgenoten

« Le dialogue social est essentiel au changement... pour mettre en œuvre la flexibilité afin de garantir la continuité... et pour réduire les coûts salariaux en adaptant le temps de travail aux fluctuations de la production ».
Hans de Ruitter, directeur P&O de Heineken

Le «travail plus intelligent» est un projet national mis en place par les partenaires sociaux au niveau national afin de résoudre les problèmes et d'améliorer les relations entre employeurs et salariés, dans le but de créer de nouvelles formes d'organisation du travail et des méthodes de travail plus intelligentes. Le projet Heineken est l'un des projets développés dans le cadre de la politique du «travail plus intelligent». Heineken est un brasseur néerlandais qui occupe 40 000 salariés dans 170 pays, dont 5 600 aux Pays-Bas. Les conditions de travail sont décidées collectivement entre les syndicats et la direction, et les procédures de dialogue social sont bonnes. En janvier 2005, les partenaires sociaux ont convenu d'un nouvel ensemble de règles sur le temps de travail qui sont à la base d'une nouvelle législation qui entrera en vigueur en 2006.

Chez Heineken, l'équipe de projet aux Pays-Bas regroupait des syndicats et des comités d'entreprise du FNV, du CNV et de «l'Unie», ainsi que la fédération patronale AWWN. L'objectif était de changer les mentalités, de pointer les bonnes pratiques et de développer des négociations au niveau de l'entreprise et des filiales.

C'est dans ce contexte qu'on a introduit chez Heineken de nouvelles pratiques de travail et le travail intelligent, en réponse à des changements importants sur le marché. Parmi ces changements, il y avait la baisse de la consommation de bière, l'intensification de la concurrence et une chute des prix. Il a été décidé d'instaurer le travail intelligent plutôt que de réduire la main-d'œuvre. Pour l'essentiel, on a diminué le coût des produits en améliorant le temps de travail afin de faire face aux fluctuations annuelles du cycle de production.

UNE APPROCHE INTELLIGENTE DU TEMPS DE TRAVAIL

Le projet consistait à instaurer de nouvelles pratiques de gestion des ressources en temps, à développer des modalités de travail plus souples, à partager le contrôle de l'aménagement du temps de travail, à équilibrer la vie professionnelle et privée et à mener une politique salariale basée sur l'échange de temps et d'argent. Tout en instaurant des horaires flexibles, le projet «Travail plus intelligent» comprend des politiques destinées aux travailleurs plus âgés, l'employabilité et des méthodes visant à améliorer les conditions de travail en réduisant la pression au travail et l'absentéisme.

Au niveau national, une «plateforme sur le travail intelligent» a été mise en place pour stimuler les expériences et l'innovation. En ce sens, le travail intelligent s'est développé grâce à une nouvelle technologie, à de nouvelles formes d'organisation du travail et à de meilleures relations de travail entre les salariés et la direction. Cela a pu se faire grâce aux bonnes pratiques et au savoir-faire et en encourageant les accords au niveau de l'entreprise et des filiales.

Dans le cadre d'une organisation traditionnelle de l'entreprise, les périodes très actives étaient compensées par une combinaison d'heures supplémentaires et de travail intérimaire, alors qu'aujourd'hui, l'organisation du travail est moderne et prévoit un système qui combine le flexitime et le travail intérimaire. Ceci a pu se faire en créant un système souple dans lequel les temps de production sont liés plus systématiquement au temps de travail. Alors que les sureffectifs constituaient un problème pendant les périodes de faible activité et qu'il fallait supporter des coûts salariaux supplémentaires pendant les périodes d'intense activité, ce nouveau modèle permet à l'entreprise de mieux planifier et au personnel d'échanger du temps et de l'argent grâce à un système de flexitime sophistiqué.

L'expérience a montré qu'il est possible de mettre en place de nouveaux aménagements du temps de travail adaptés aux demandes réelles, tout en réduisant de manière significative les périodes d'heures supplémentaires. Dans un département de Heineken (entrepôt boissons), des changements dans le temps de travail ont mis fin au déclin des niveaux d'emploi.

²⁰ Cas présenté par Sam Groen, syndicat FNV-Bondgenoten, et Peter Vos, organisation patronale AWWN, Pays-Bas.

ACCORDS LOCALISÉS SUR LE TEMPS DE TRAVAIL

Pendant la seconde phase du projet, l'objectif était d'intégrer des aménagements du temps de travail dans la convention collective de Heineken. Dans celle-ci, les systèmes traditionnels d'équipes 2, 3 et 5 sont remplacés par des formules de temps de travail plus ouvertes qui permettent aux partenaires sociaux de formuler des modèles locaux de temps de travail, adaptés à la situation locale. De plus, un système de paiement plus simple et plus équitable a été instauré pour le nouveau système d'équipe.

« L'expérience nous a beaucoup appris sur la flexibilité et la manière de la faire fonctionner. Nous ne pouvons utiliser le même modèle dans toutes les entreprises ; nous avons besoin d'un cadre clair afin d'élaborer des modèles qui soient à la fois plus intelligents et rentables. Les travailleurs peuvent choisir leurs heures ou leur temps en élaborant l'horaire qui leur convient le mieux. Le problème principal consiste à changer les mentalités ; les vieilles habitudes ont la vie dure. Mais l'innovation, c'est l'avenir ». Peter Vos, organisation patronale néerlandaise, AWWN

« Aux Pays-Bas, les pressions visant à allonger les heures de travail ont amené les employeurs à modifier leur discours et à parler de travail intelligent et non plus de longues heures de travail. Le succès chez Heineken a eu des répercussions au niveau national et, indirectement, dans d'autres pays »... « Les employeurs néerlandais se sont aperçus que lorsque les règles de la législation sont moins détaillées, il faut en prévoir davantage dans les négociations collectives. Par conséquent, une plus grande marge de manoeuvre en termes de flexibilité ne signifie pas forcément qu'il y a moins de règles. » Peter Vos, organisation patronale néerlandaise, AWWN

EXPÉRIENCES EN MATIÈRE DE TEMPS DE TRAVAIL

Deux expériences sur le temps de travail illustrent le système du travail intelligent.

Expérience n° 1 : un roulement souple à l'usine de mise en bouteille. La moyenne des heures de travail est de 34,8 heures par semaine. Pendant les périodes d'intense activité, elle est de 37,33 heures et pendant les périodes de faible production, de 26,67 heures.

Expérience n° 2 : des équipes flexibles dans le centre de distribution. L'équipe moyenne compte 9 heures et peut varier entre 7,25 et 10,25 heures. Le temps de travail moyen en haute saison est de 38,7 heures et, en basse saison, de 33,3 heures.

UN SYSTÈME DE PARTENARIAT

Cet exemple montre l'importance du dialogue social lorsque l'on recherche des solutions conjointes au problème de l'augmentation de la productivité. Un élément capital est le fait que le travail plus intelligent entraîne une amélioration de la productivité, sans allonger les heures de travail et dans le respect des conditions de travail et du revenu des travailleurs. Ceci a permis d'avoir moins souvent recours à du personnel intérimaire et à des heures supplémentaires et d'augmenter le niveau des effectifs permanents.

Étude de cas n° 3. NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL : TEGRAL, ENTREPRISE DE FORMAGE DU METAL, IRLANDE²¹

« Dans le passé, l'approche était conflictuelle, mais les choses ont changé et nous sommes passés à une prise de décision consensuelle et commune, ce qui a été bénéfique pour le personnel et la compétitivité. Des changements dans l'organisation du travail ont eu pour résultat une structure plus plate et une approche basée sur l'équipe. Pour tester cette approche, nous avons commencé par une question non-conflictuelle. Étant donné son succès, nous nous sommes engagés dans des domaines plus difficiles. Cela nous a non seulement permis de sauver nos emplois, mais cela nous a aussi apporté une nouvelle méthode de travail qui s'est avérée positive pour tout le monde et, en outre, nous avons amélioré nos compétences et notre capacité à réagir au nouveau marché ». Larry Lynam, délégué syndical SIPTU, Tegral

Filiale d'une société multinationale belge, Tegral est une entreprise de production qui fournit des tôles et des accessoires en acier à l'industrie de la construction. Elle compte 80 salariés, dont 50 travaillent à la production et 30 dans les services de gestion, les ventes et l'administration.

Les syndicats de l'entreprise (SIPTU et TEEU) entretenaient des relations bonnes mais de confrontation avec la direction. Un accord de compensation des heures supplémentaires pour une nouvelle technologie a conduit l'entreprise à chercher d'autres formes de développement, et un nouveau programme d'organisation du travail a été mis en place à la fin des années 70. C'est ainsi que dans le cadre des relations industrielles, on est passé d'une approche historique de règlements négociés et de compromis à une approche de confrontation, puis à un nouveau système d'organisation du travail, basé sur un partenariat, des décisions conjointes et un consensus entre les syndicats et la direction.

Le projet avait pour toile de fond une concurrence accrue sur le marché qui avait entraîné la mise en place d'une nouvelle technologie. Les heures supplémentaires étaient le principal mécanisme qui permettait de réagir aux demandes du marché, à tel point que 30% des revenus des travailleurs provenaient des heures supplémentaires.

LE TRAVAIL EN PARTENARIAT ÉTAIT LA CLÉ DU CHANGEMENT

Les objectifs du partenariat visaient à stimuler la compétitivité en développant de nouveaux produits et processus, à réagir plus rapidement aux changements du marché et à accroître la rentabilité et la viabilité à long terme. Ce qui nécessitait, d'une part, du personnel plus qualifié, mieux formé et mieux rémunéré et, d'autre part, de nouvelles formes d'organisation du travail.

Les éléments essentiels du processus de changement ont été principalement réalisés grâce à un travail en partenariat. En Irlande, le partenariat est profondément ancré dans la politique nationale, et le Centre de productivité irlandais a apporté son soutien et évalué le diagnostic avant le début du projet. Un groupe de projet fut mis en place afin de gérer le projet, avec le soutien et le travail d'animation d'un consultant externe qui a aussi contribué à la mise en oeuvre du travail en équipe et des pratiques de parrainage au sein de l'organisation. L'objectif essentiel était de garder le personnel existant, et les changements comportaient l'introduction du travail en équipe et de chefs d'équipe, des dépenses supplémentaires de formation (de 1% de la masse salariale en 1999 à 5% de la masse salariale en 2004), des compétences multiples et le relèvement des compétences du personnel.

Les horaires flexibles étaient un autre élément essentiel du changement. Ils prévoyaient l'introduction de contrats annualisés, du flexitime et du travail à temps partiel.

Ce projet-pilote nous a appris qu'une approche en partenariat et une vaste consultation du personnel et de la direction peuvent contribuer à bâtir la confiance dans le processus de changement. Un des problèmes consistait à éviter l'apathie et la participation passive. Pour cette raison, il était important d'avoir des champions du côté du personnel et de la direction, afin de maintenir en vie le processus de changement.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU CHANGEMENT

Le changement comportait trois éléments principaux. Primo, l'introduction d'un nouveau système de primes basé sur les compétences, le partage des bénéfices, les contrats annuels, le flexitime et le travail à temps partiel. Secundo, la mise en place d'un système d'évaluation structuré. Et tertio, l'engagement de ne supprimer ni des emplois ni les revenus garantis.

21 Cas présenté par Larry Lynam, délégué syndical SIPTU, Tegral, Irlande.

Les changements introduits ont eu des répercussions positives et, aujourd'hui, le travail en partenariat est considéré comme une particularité permanente de l'organisation. Un véritable avantage est le fait qu'on a constaté une amélioration notable des performances de sécurité (en 1999, il y avait eu 16 accidents et 230 jours perdus, en 2004, ce chiffre était passé à 4 accidents et à 45 jours perdus). L'effet sur les coûts a été nul, les revenus de base ont augmenté et la forte rentabilité s'est maintenue. On a observé à la fois une augmentation de la productivité et de la flexibilité, une diminution des plaintes des clients (de 55%) et une amélioration du service aux clients (96% de livraisons à temps).

Les syndicats et la direction se sont largement appropriés le processus de changement, ce qui a entraîné une culture basée sur l'amélioration permanente et l'engagement de continuer à améliorer les compétences des travailleurs, l'éducation et la culture. Pour l'entreprise, les étapes suivantes consisteront à passer des problèmes relatifs aux individus aux problèmes liés aux tâches. Il faudra veiller à ce que les performances de toutes les équipes soient constantes, être plus autosuffisant et ne plus dépendre autant des services externes.

Le projet montre qu'un partenariat social est essentiel pour atteindre les objectifs fixés et que ce partenariat doit être envisagé comme un système permanent plutôt que temporaire. Il est clair qu'un cadre qui permet à chacun d'avoir son mot à dire fonctionne vraiment et bénéficie de l'appui de toutes les parties concernées. Bénéficier du leadership au plus haut niveau des syndicats et de la direction est essentiel à la réussite d'un projet de cette nature. On estime qu'avoir des champions chez les deux partenaires est un élément essentiel et qu'en outre, le changement doit s'appuyer sur des objectifs clairement définis et mesurables. Le processus même est très important, et un changement culturel de cette envergure est un processus très lent. En ce sens, le changement doit s'appuyer sur des objectifs clairement définis et mesurables, avec des rôles précis confiés aux différents partenaires (direction, chef d'équipe, membres de l'équipe). Par ailleurs, un élément clé résidait dans la reconnaissance de l'existence d'un fossé entre les compétences et de mettre en place une stratégie qui renforce les compétences et les performances, ainsi que les salaires des travailleurs.

Étude de cas n° 4. EXPERIENCES EN MATIERE DE TEMPS DE TRAVAIL DANS LES STATIONS DE SKI FINLANDAISES²²

« Voici un exemple d'étude de cas locale qui montre comment la flexibilité professionnelle peut être négociée au bénéfice de l'employeur et du salarié. Les principes de base sont la liberté de choix et les négociations mutuelles... tout le monde y gagne ». **Syndicat des services, Finlande**

En Finlande, le secteur touristique a surtout un potentiel de croissance parce que les emplois dans le secteur industriel ont diminué ces dernières années. En particulier, on a constaté récemment une croissance du secteur touristique hivernal, avec une haute saison qui dure entre quatre et cinq mois. Cette fluctuation saisonnière crée des difficultés pour couvrir les coûts et pose des problèmes au personnel local, susceptible de se retrouver au chômage pendant la basse saison.

Le syndicat finlandais United Service Union (PAM) et l'organisation centrale des syndicats finlandais ont lancé un projet en partenariat avec l'association patronale du secteur des stations de ski. Ce projet va de 2003 à 2007. Son objectif est d'étudier comment accroître le nombre de contrats permanents dans les stations de ski. Ce secteur de l'économie fait appel à des contrats de courte durée et au travail saisonnier.

L'expérience sur le temps de travail s'est déroulée dans la station de ski de Ruka. Elle utilisait un système de temps de travail basé sur l'annualisation des heures. Le système consistait à allonger les heures de travail quotidiennes pendant la haute saison et à les réduire pendant la basse saison. Pendant la basse saison, il était possible de prendre jusqu'à sept semaines de congés ininterrompus. Quatre stations de ski ont testé le système pendant un an en 2003. Puis, l'expérience a été étendue à d'autres stations de ski et elle se prolongera jusqu'en 2007. Le système permet aux salariés de tester volontairement un nouveau système de temps de travail et, au fil du temps, ils ont été de plus en plus nombreux à y participer. Pendant le test, on a contrôlé leur santé au travail et, depuis le début, on n'a constaté aucune augmentation des absences pour maladie ni des accidents de travail.

Les avantages de ce système de temps de travail résident dans le fait qu'il contribue à stabiliser les variations saisonnières dans le secteur touristique. Un point important est le fait que les contrats d'emploi sont désormais conclus afin de couvrir la totalité de l'année. Pour ceux qui habitent la localité, la valeur ajoutée est le fait que les taxes qu'ils paient bénéficient à la localité.

Bien que certains coûts soient à charge de l'employeur, ils n'ont augmenté que de 3%, étant donné que les employés permanents effectuent à présent des tâches qui étaient confiées dans le passé à des travailleurs saisonniers peu payés. La mise en place de ce modèle de temps de travail exige de l'employeur et du salarié qu'ils établissent un programme de temps de travail annuel non-contraignant auquel les salariés peuvent choisir de participer volontairement, en allongeant leurs heures de travail journalières ou hebdomadaires.

Chaque salarié peut travailler un maximum de 12 heures par jour, avec une période de repos, pendant cette même tranche de 24 heures, qui ne peut être inférieure au même nombre d'heures. La période de repos la plus courte autorisée dans n'importe quelle plage de 24 heures est de 8 heures si la journée de travail précédente était de 7,5 heures. D'autre part, un salarié peut choisir d'étendre la durée de travail hebdomadaire et passer de cinq jours de travail normaux à six jours. Une période de repos hebdomadaire ininterrompue de 32 heures doit être accordée au cours de chaque semaine calendrier. Les salariés reçoivent une compensation pour l'allongement des heures quotidiennes ou hebdomadaires. Cette compensation est accordée sous forme de jours de congés supplémentaires qu'ils peuvent ajouter à leurs congés annuels légaux.

Les salariés qui ont participé au test sont très satisfaits et on n'a constaté aucune augmentation des absences pour maladie au cours du test. En pratique, la durée moyenne d'une journée de travail est de 9,5 heures. Le système a aussi permis d'améliorer le salaire annuel par rapport à l'ancien système de travail saisonnier, qui impliquait des heures supplémentaires pendant la haute saison. La mise en place d'une banque du temps de travail a aussi permis au personnel d'allonger ses vacances annuelles.

D'après le syndicat finlandais des services : « Ce n'est là qu'un exemple d'une étude de cas locale qui montre comment négocier une flexibilité au travail qui bénéficie à l'employeur comme au salarié. Les principes de base sont la liberté de choix et les négociations mutuelles ». Le syndicat des services estime également que « tout le monde y gagne ». Les salariés bénéficient d'un travail permanent et satisfaisant et, par conséquent, ils sont plus motivés. Quant à l'employeur, il bénéficie d'un personnel stable, professionnel et motivé. Un point essentiel est le fait qu'ils peuvent vivre en permanence dans la région où ils travaillent, ce qui leur permet de planifier leur vie et de fonder une famille. Enfin, la localité profite d'une migration réduite et d'un plus grand soutien économique, grâce à des recettes fiscales plus importantes qui, à leur tour, ont des répercussions sur les services locaux.

²² Cas présenté par Kalervo Haverinen, responsable du syndicat PAM, Finlande

Chapitre 4

Nouveaux développements en matière de temps de travail dans le secteur public

4.1 Introduction

Le secteur public a longtemps été une source d'innovation et de bonnes pratiques en ce qui concerne le temps de travail. Ces dernières années, le secteur public a connu des restructurations importantes avec, entre autres, l'introduction des modèles d'entreprise, la concurrence et de nouvelles demandes imposées au personnel en raison d'une approche des prestations de services axée davantage sur le client. Les horaires flexibles ont amélioré le choix des clients et des utilisateurs de services grâce à la mise à disposition de services plus étendus et de meilleure qualité.

Dans ce chapitre, nous présentons quatre études de cas dans les secteurs de la santé et des pouvoirs locaux. Elles montrent comment des pratiques novatrices de travail flexible ont été développées pour favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et privée des travailleurs et améliorer la qualité des services. L'objectif de toutes ces études de cas était d'explorer de nouvelles méthodes de travail afin d'améliorer l'offre de services, dans le respect du cadre juridique ou conventionnel de la réglementation du temps de travail. À Bristol, un système de partenariat a contribué à encourager un processus positif et novateur visant à développer une politique d'équilibre entre la vie professionnelle et familiale et une approche innovante du changement. Dans l'exemple de Croydon PCT, le forum des partenaires pour un équilibre entre le travail et la vie privée a inspiré de nouvelles solutions en équipe, dans le but d'améliorer la qualité des services et de la vie au travail. Et dans le secteur public danois, le nouvel accord sur le temps de travail a été une étape décisive qui a ouvert la possibilité d'accords sur le temps de travail, adaptés aux besoins locaux.

Les études de cas montrent que l'on recrute des travailleurs qui bénéficient d'avantages non salariaux et que l'on veille à améliorer la qualité de vie au travail pour attirer et conserver le personnel. Les projets montrent comment une amélioration de la qualité du service, par des systèmes d'équipes et un travail en partenariat au niveau local, présente de réels avantages qui répondent aux besoins et aux attentes des clients. À Bristol, par exemple, le projet répondait aux besoins des clients et des ménages qui souhaitaient une amélioration de sa position concurrentielle. À Croydon, des systèmes de travail en équipe ont abouti à un service axé davantage sur les clients et ont contribué à satisfaire les nouvelles attentes des clients, par exemple, pour des services en soirée destinés aux parents qui travaillent. À l'hôpital d'Ingolstadt, le nouveau système de gestion du temps et de travail flexible a eu des répercussions sur la satisfaction au travail et le moral du personnel, tout en apportant une valeur ajoutée, à savoir une amélioration des soins aux patients.

Dans les études de cas dans le secteur de la santé, on a vu qu'il est possible d'améliorer les soins aux patients en modifiant les horaires de travail, ce qui garantit en même temps la santé et la sécurité des travailleurs concernés. Dans le secteur des soins de santé également, la flexibilité du temps de travail peut contribuer à attirer les femmes et constitue un élément essentiel au recrutement et à la fidélisation du personnel féminin. Dans les études de cas, on trouve des formules qui impliquent l'ensemble de l'équipe et permettent une autogestion des horaires, le travail à temps partiel et les horaires flexibles.

En résumé, les études de cas montrent un certain nombre d'éléments essentiels au changement et résultant des nouvelles modalités souples de travail :

- Des systèmes de partenariat originaux en termes de temps de travail ont entraîné de nouvelles méthodes d'offre de services qui bénéficient aux clients, entre autres, des heures d'ouverture plus longues et des services plus accessibles.
- Dans certains cas, on considère que de nouveaux aménagements du temps de travail qui assurent aux travailleurs un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et privée comptent davantage qu'une augmentation salariale.

- Les négociations sur le temps de travail et les méthodes de travail en partenariat ont contribué à améliorer l'image des syndicats et à recruter de nouveaux militants syndicaux qui sont plus intéressés par le processus de partenariat que par des négociations syndicales conflictuelles.
- Il est démontré que des solutions locales en matière de temps de travail, inscrites dans un cadre politique ou dans un accord-cadre, répondent aux besoins locaux et créent des solutions locales innovantes.
- Un cadre réglementaire est une condition préalable essentielle au travail en partenariat, en ce sens qu'il met en place des accords locaux et définit les paramètres de la flexibilité du temps de travail.

Au Royaume-Uni, des changements d'envergure ont été introduits dans le secteur de la santé. Dans leur exposé lors de la conférence, **Karen Jennings²³ et Dean Royles²⁴** ont décrit le forum des partenaires sociaux qui a été créé au Royaume-Uni. Pour cela, il a fallu une approche holistique du système reposant sur les principes de l'égalité d'accès aux services et de la gratuité au point de livraison. C'est un exemple de la manière dont, en ce moment précis, les relations industrielles au sein du National Health Service sont passées d'une approche de confrontation à une approche basée sur un partenariat et une vision partagée.

Récemment, il y a eu une réorganisation majeure du système salarial suite à l'accord national relatif à l'agenda du changement («Agenda for change») qui concerne 1,3 millions de travailleurs et repose sur les principes de la valeur égale. Cet accord faisait suite à toute une série de procès retentissants dans le secteur britannique de la santé, à propos du principe « travail égal, salaire égal ». Dans un procès intenté par des travailleuses d'un hôpital de Carlisle dans le nord de l'Angleterre, les travailleuses ont obtenu un règlement de £300 millions. Plutôt que d'emprunter la voie du litige pour obtenir un salaire égal pour un travail égal, les syndicats du secteur des soins de santé ont décidé d'élaborer et de défendre un système sur mesure, basé sur les principes de la valeur égale, qui peut être mis en oeuvre en partenariat au niveau local. Cet accord a été très positif et a abouti à un vaste exercice d'évaluation des postes, mené à bien par des «comités d'évaluation de la valeur égale», composés des syndicats, du personnel et de membres de la direction.

Depuis la conférence de 2005 pendant laquelle on avait montré qu'un travail en partenariat est un moyen solide et efficace de valoriser les travailleurs dans le service de santé et d'améliorer la qualité des services, Unison s'est retrouvé dans une situation différente vis-à-vis de la direction du service de santé. En raison de coupures dans les services de santé, de nombreux membres du personnel qui étaient impliqués précédemment dans un travail en partenariat, ont dû retourner à des tâches de première ligne. À l'avenir, le défi consistera à trouver une solution pour que le travail en partenariat puisse être utilisé pour contribuer au maintien de services de soins de santé de haute qualité.

Karen Jennings, négociatrice en matière de santé, Unison (tiré d'une interview de 2006 avec le rédacteur en chef, suite à des changements significatifs intervenus dans les pratiques de travail en partenariat du National Health Service).

Suite à une initiative en partenariat baptisée *Improving working lives* et visant à améliorer la qualité du travail, on a souligné l'importance du recrutement et de la fidélisation des travailleuses. Le personnel est soutenu par le travail flexible et par diverses initiatives. Par ailleurs, on a développé un cadre de connaissances et de compétences qui donne droit à des congés d'éducation et de formation. UNISON estime qu'il faut une égalité d'accès à l'éducation et à la formation pour l'ensemble des travailleurs.

Comme le NHS se focalise de plus en plus sur le patient, il est important de se concentrer sur des moyens qui permettent à la main-d'œuvre de se développer afin d'améliorer les services offerts par une politique factuelle.

Une stratégie de développement des compétences a été instaurée au sein du NHS en tant qu'élément du cadre de travail basé sur les compétences. Elle se poursuivra jusqu'en 2008. De plus, la mise en oeuvre de la directive sur le temps de travail chez les jeunes médecins signifie que la semaine de 48 heures sera instaurée d'ici 2009. On craint que le développement d'horaires de travail appropriés qui ne réduisent pas les soins aux patients ne fasse peser d'énormes pressions sur le système. Le processus d'amélioration des services de santé se développe dans quatre domaines : l'employeur-type, la carrière-type, des mesures visant à améliorer le moral et la gestion du personnel.

Un problème essentiel est le fait que la féminisation de la profession médicale entraînera des changements de l'intérieur. Les femmes médecins représentent actuellement 60% du total des médecins, et cette proportion est en hausse. «Les femmes agiront avec leurs pieds» si les conditions de travail et, en particulier, les aménagements du temps de travail sont inadaptés à leurs besoins. Toutefois, dans de

²³ Négociatrice nationale en matière de santé, Unison, Royaume-Uni,

²⁴ Directeur, département de la santé, National Health Service

nombreux pays, les femmes médecins ne sont pas autorisées à se spécialiser si leurs horaires sont plus courts ou si elles travaillent à temps partiel. Modifier les modèles de temps de travail signifie que le lieu de travail devient plus juste pour tout le monde, mais aussi que la durabilité à long terme des services de soins de santé est mieux assurée.

Étude de cas n° 5. LE CONSEIL MUNICIPAL DE BRISTOL : « TIME OF OUR LIVES » (LE TEMPS DE NOS VIES)²⁵

« Au début du projet, on voyait clairement les syndicats assis à une extrémité de la table et la direction à l'autre. Au fur et à mesure de l'avancement du projet, il est devenu de plus en plus difficile de distinguer le représentant syndical du membre de la direction, étant donné qu'il n'y avait plus de distinction claire si ce n'est le désir d'atteindre les objectifs convenus. Les problèmes étaient discutés et résolus au moment où ils se présentaient... Les syndicats et la direction étaient sur le même pied. » Rowena Hayward, dirigeante syndicale du GMB, conseil municipal de Bristol.

« Il y a davantage de solidarité dans l'équipe et on considère que le syndicat travaille de manière positive pour les membres. » Employé du conseil, département lutte antiparasitaire

« C'est le premier prix CES et il est important de reconnaître quand une prestation est exceptionnelle. Le conseil municipal de Bristol est un bon exemple de travail en partenariat des syndicats et des employeurs, dans le but d'améliorer les services et d'offrir aux salariés davantage de choix et de contrôle sur leur vie au travail. » Jo Morris, TUC

À Bristol, des changements dans le temps de travail étaient l'objectif d'un projet pilote novateur qui cherchait, dans le cadre d'un partenariat, à offrir de meilleurs services, à améliorer la flexibilité et à répondre aux souhaits des employés d'équilibrer leur vie professionnelle et privée. Les leçons du projet pilote ont ensuite été adoptées par le conseil municipal de Bristol. Le projet *Le temps de nos vies* du conseil municipal de Bristol était placé sous la direction du TUC et de l'organisation patronale du gouvernement local.

Le projet a étudié les possibilités de nouveaux modèles de travail qui pourraient améliorer à la fois la qualité des services du conseil et la capacité des employés à concilier un travail rémunéré et leur vie familiale et personnelle. Des consultations, des groupes de discussion, une formation commune de la direction et des syndicats, des bulletins d'information et des séances d'information témoignent de l'approche créative et novatrice du projet.

Le gouvernement local a également développé des politiques de temps de travail flexibles par un processus de partenariat entre les membres de la direction et les syndicats. Ces politiques couvrent la retraite flexible, le travail à domicile, le partage de bureaux et l'équilibre entre la vie professionnelle et privée. Il a permis de mettre en place des pratiques de travail intelligentes dans plusieurs services du gouvernement local. Résultat : sa politique de travail flexible a permis au conseil de résoudre certains problèmes relatifs au recrutement du personnel juridique qualifié.

PARTENARIAT ET CONSULTATION : OBJECTIFS CLÉS

Un objectif clé visait à développer des modèles de partenariat entre les syndicats et les employeurs afin de leur permettre de résoudre ensemble les problèmes, d'identifier de meilleures méthodes d'organisation du travail et du temps de travail et de créer un modèle de flexibilité positif, bénéficiant aux employés, aux employeurs et aux clients.

Le projet impliquait une vaste consultation du personnel au moyen d'une étude et de groupes de discussion. Une enquête réalisée auprès de 700 membres du personnel a montré que près de 80 pour cent des personnes interrogées souhaitaient une forme ou l'autre de travail flexible. Une plus forte proportion de femmes (35%) que d'hommes (25%) souhaitaient des possibilités d'enseignement et de formation. Quant aux hommes, ils (34%) exprimaient davantage que les femmes (26%) leur désir de passer plus de temps en famille. Des groupes de discussion avec le personnel ont permis de discuter de nouveaux modèles de travail et d'identifier de nouvelles solutions.

Dans la foulée du projet de Bristol, le TUC a élaboré un ensemble de lignes directrices sous l'intitulé *Changing Times*, une période de changement. Celles-ci ont pour but d'aider les syndicats et les employeurs à mettre en place des projets et à développer le travail en partenariat, dans le but d'arriver à un scénario dans lequel les employeurs et les employés sont gagnants, tout en garantissant la compétitivité et la qualité des services fournis.

²⁵ Cas présenté par Rowena Hayward, dirigeante syndicale GMB

PROJET PILOTE DANS LE SERVICE DE LA BIBLIOTHÈQUE

Plusieurs projets pilotes menés à bien dans des services spécifiques ont entraîné des pratiques de travail plus novatrices. Dans le service de la bibliothèque, le secrétaire local reconnaissait la valeur potentielle d'une approche en partenariat du travail flexible qui répondait également au souhait du public relatif à un allongement des heures d'ouverture. Le travail dominical a été instauré mais sur une base volontaire et avec l'augmentation salariale habituelle. Par ailleurs, l'ouverture dominicale a eu pour conséquence d'augmenter considérablement la fréquentation de la bibliothèque et le nombre d'utilisateurs. Parmi ceux-ci, il y avait surtout des familles qui utilisaient le matériel informatique et fréquentaient la bibliothèque de la jeunesse. On a également instauré un système d'établissement des horaires en équipe qui a permis au personnel d'avoir un certain contrôle sur son travail.

TRAVAILLER INTELLIGEMMENT DANS L'ÉQUIPE CHARGÉE DE LA GESTION DU SERVICE VOISINAGE ET LOGEMENT

Dans cette équipe, on a volontairement décidé de modifier les modèles de travail en partant du principe que le travail intelligent implique «qu'il est inutile de travailler de longues heures – il suffit d'être efficace». Wendy Murphy, responsable du service Logement stratégique, a décidé de passer au travail par périodes afin de passer plus de temps avec ses deux jeunes enfants tout en apportant une vision neuve au poste. D'après elle, « ce système lui a permis de travailler de manière plus intelligente, en particulier, parce qu'elle devait planifier son travail bien à l'avance étant donné qu'elle allait s'absenter pendant plusieurs semaines ». Le service n'en a pas souffert car elle était soutenue par son directeur et les autres chefs de service lui apportaient leur appui pendant son absence.

DES SERVICES PLUS EFFICACES ET MOINS DE STRESS POUR LE PERSONNEL DU DÉPARTEMENT DE LUTTE ANTIPARASITAIRE

Un projet similaire a été mis en place dans les services de la santé et de l'environnement. Un projet pilote a été mené à bien dans le département de lutte antiparasitaire, avec du personnel surtout masculin. Un objectif était d'étendre le service, de l'axer davantage sur le client et sur les revenus et de le rendre plus compétitif. Dans le passé, le personnel travaillait sur la base d'horaires standardisés et est passé à un système de flexitime. Ce système permettait de prendre deux jours de congé par mois en automne et en hiver, alors que la demande de services est moins fréquente, et un jour de congé par mois au printemps et en été, lorsque la demande de services est forte.

Les nouvelles dispositions en matière d'effectifs et de travail impliquaient des heures comprimées et le travail à domicile. Ainsi, le personnel avait plus de choix en ce qui concerne les horaires de travail et évitait les embouteillages à Bristol pendant les heures de pointe. Le système a permis d'allonger les heures d'ouverture quotidiennes du service étant donné que le personnel convenait de son horaire en équipe. Les avantages du côté de la direction étaient une augmentation de la productivité du personnel, une croissance des revenus, une plus grande satisfaction des clients, de nouvelles opportunités de temps de travail qui ont amélioré la satisfaction et l'autonomie du personnel en termes de planification du travail.

Chris Raithby, du département de lutte antiparasitaire, estime que travailler de cette manière « plus intelligente » en utilisant un système de flexitime et en travaillant à domicile, lui a permis de passer plus de temps avec ses jeunes enfants. Pour John Norward du département de lutte antiparasitaire et représentant syndical, le système lui a permis de s'occuper plus efficacement de ses parents âgés. Il explique : « Pour le personnel, il est important d'avoir ce choix. Cela me permet de faire un saut chez mes parents tous les matins et en début de soirée... Quant à l'équipe de travail, elle souffre moins de stress étant donné que nous ne passons plus autant de temps à nous énerver dans les embouteillages ».

Les syndicats locaux ont joué un rôle essentiel dans le projet, et l'organisation estime que leur rôle a contribué à sensibiliser le personnel. Un avantage supplémentaire pour les syndicats locaux est le fait que le projet a contribué à améliorer l'image de l'activité syndicale, ce qui a entraîné une augmentation du nombre d'affiliés. Un représentant syndical impliqué dans le projet pilote du département de lutte antiparasitaire déclare : « Il y a plus de solidarité dans l'équipe et le syndicat est considéré comme oeuvrant positivement pour les membres ». Le responsable du service a également constaté ses avantages. Il affirme : « Nous avons besoin d'une main-d'oeuvre flexible pour assurer le service, ce qui signifie que l'organisation et les travailleurs y 'gagnent' ! »

RÉUSSITES

Le projet a eu des avantages tant pour le personnel que sur le plan des services fournis par le conseil. Il a donné au personnel plus de choix et de contrôle sur sa vie professionnelle, et cette approche positive de la flexibilité du temps de travail a permis de conserver et de recruter du personnel dans des domaines où l'on avait connu des difficultés de recrutement dans le passé, étant donné que le personnel pouvait espérer de meilleurs salaires dans le secteur privé. Parmi les autres avantages, il faut citer une méthode de travail plus structurée et plus intelligente qui a permis de réduire le stress au travail. Le travail en partenariat a permis de gérer efficacement l'adoption relativement importante des horaires flexibles dans l'ensemble des départements. Les études de cas ont montré que la productivité n'en a pas souffert. Au contraire, l'impact du système sur la productivité a été positif et les services offerts se sont améliorés.

Le projet a véritablement impliqué les syndicats, et les syndicats locaux ont pu constater ses avantages pour leurs membres. En effet, ceux-ci avaient leur mot à dire sur la manière d'offrir le service et ont pu envisager leurs modèles de travail de manière plus créative. Bien que les syndicats aient géré le projet, le succès de celui-ci s'explique également par le soutien important dont il a bénéficié de la part des membres élus et du directeur général.

Étude de cas n° 6. TEMPS DE TRAVAIL FLEXIBLE A L'HOPITAL D'INGOLSTADT (ALLEMAGNE)²⁶

« Le modèle d'Ingolstadt prouve qu'il est possible de mettre intelligemment en oeuvre la directive européenne sur le temps de travail et les jugements de la Cour européenne de justice sur le travail de garde et ce, dans l'intérêt à la fois des patients et du personnel. Mais il nécessite de réétudier la manière d'organiser le temps de travail. »

Helmut Zinsmeister, président du comité d'entreprise, Ver.di

L'hôpital d'Ingolstadt est un hôpital communautaire de 1 200 lits, situé en Bavière. Il occupe 2300 salariés et accueille chaque année 38 000 patients hospitalisés et 50 000 patients ambulatoires. Un peu moins de la moitié de ses salariés travaillent à temps partiel et les femmes représentent 4/5 du personnel. Les services de santé publique de la région sont soumis à d'énormes pressions et, dans un avenir prévisible, les budgets seront réduits, voire supprimés. Il y aura une augmentation de la demande en termes absolus et en termes de services de qualité, alors que la main-d'oeuvre disponible pour offrir des services 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, diminue. L'introduction d'un nouveau système de gestion du temps et de travail flexible est la clé qui permet à l'hôpital de relever l'ensemble de ces défis de manière créative et rentable.

La réforme du système de temps de travail remonte au début des années 90. Les hôpitaux ont besoin d'effectifs 24 heures sur 24 mais, en général, cela se fait grâce aux heures supplémentaires, à une myriade de modèles de travail en équipe et à des paiements pour le travail à horaire décalé. Un tel système est très coûteux, non seulement sur le plan financier mais aussi parce que des revenus décents vont de pair avec de longues heures de travail.

Gérer des systèmes d'équipes complexes et les rattacher à un calcul précis des salaires est une tâche difficile qui présente un risque potentiel d'erreurs. Au début des années 90, les principales plaintes des salariés d'Ingolstadt portaient sur des erreurs administratives et des retards de paiement. C'est de cette époque que datent les premières tentatives d'offrir une plus grande flexibilité aux salariés. À l'époque, il n'y avait pratiquement pas de travail à temps partiel. Les heures de travail étaient fixes. Il n'y avait pas de marge de manoeuvre permettant de se constituer des réserves de temps grâce aux comptes d'épargne-temps ou au flexitime. Et le service du personnel était contraint de concevoir et de gérer une multitude de modèles de travail en équipe. L'absentéisme était important, tout comme la rotation du personnel. Par ailleurs, les patients souffraient également du manque de continuité du personnel chargé de s'occuper d'eux. Beaucoup devaient subir de longues attentes au service des urgences. Les listes d'attente en chirurgie étaient longues et un régime restrictif s'appliquait aux patients hospitalisés.

LES RÉFORMES ONT PERMIS D'AMÉLIORER LES SERVICES

La première tentative de réforme était basée sur une formule ad hoc et volontaire mais n'a pas réussi à apporter des changements majeurs. À la surprise de beaucoup, une étude réalisée auprès du personnel par un institut de recherche externe révéla que la flexibilité des heures de travail et du temps de travail était la principale préoccupation des salariés et qu'elle comptait beaucoup plus que les salaires et les revenus. Un nouveau système

²⁶ Cas présenté par Helmut Zinsmeister, président du comité d'entreprise, Ver.di

instauré en 1995 exigeait de chacun qu'il pointe à l'entrée et à la sortie, quelle que soit sa position hiérarchique, depuis le médecin-conseil jusqu'au nettoyeur. On introduisit les heures supplémentaires, le flexitime et de nouveaux modèles de travail dans tous les services de l'hôpital.

Pour assurer le bon fonctionnement du nouveau système, il était indispensable de trouver une entreprise informatique capable d'apporter une solution intégrée à l'élaboration des équipes et à l'administration des salaires. Le nouveau système informatique a permis de décentraliser la gestion du temps au niveau de chaque département clinique. Il a permis de faire l'économie de cinq postes et demi dans l'administration centrale. Dans le passé, les titulaires de ces postes s'occupaient du calcul des paiements des équipes, et ils ont été affectés à d'autres tâches. Et un élément important pour faire accepter le nouveau système était le fait qu'il assure des paiements transparents et qu'il garantit au personnel d'être payé de manière exacte et à temps.

Dans le cadre du nouveau système de temps de travail, une journée d'exploitation normale va de 7 heures du matin à 21 heures le soir. Pendant cette période, le personnel de l'hôpital est au complet. Étant donné qu'il s'agit d'heures de travail normales, le travail effectué pendant cette période n'entraîne pas le paiement d'heures de travail atypiques. Dans certains services, comme les soins intensifs, le système 24 heures sur 24 est toujours d'application. D'autres services de nuit sont prévus, principalement sur la base d'un service de garde.

Le principe impose une interruption continue d'onze heures entre les équipes, ainsi que l'interdiction de dépasser 13 heures de travail par jour. Baser le temps de travail sur ce modèle signifie que des changements dans l'organisation du travail peuvent intervenir au bénéfice des patients mais aussi du personnel. En pratique, cela signifie qu'une équipe de 13 heures est constituée de 8 heures plus 5 heures de permanence ou de garde. La durée maximale d'une équipe complète est de 10 heures. Un principe de base est le fait que tous les salariés ont droit au flexitime. Le médecin-conseil senior de chaque département médical est responsable de la détermination des besoins de base en personnel et c'est à chaque équipe de décider comment elle y pourvoit. Il y a plusieurs modèles différents de travail à temps partiel et l'équipe joue un rôle important dans leur conception.

LES AVANTAGES DU NOUVEAU SYSTÈME DE GESTION DU TEMPS ET DE TRAVAIL FLEXIBLE

Les salariés sont bien plus satisfaits de l'aménagement de leur temps de travail. Les gains de productivité et les économies ont permis de créer 28 nouveaux postes de médecin. Le service aux patients s'est amélioré. On a observé une diminution notable de la pénurie de personnel, de la rotation du personnel et de l'absentéisme.

LES DÉFIS DU FUTUR

Les heures de travail des jeunes médecins posent également un problème à Ingolstadt. Le défi qu'entraîne l'application de la directive sur le temps de travail consiste à veiller à ce qu'il y ait suffisamment de temps pour la formation et le développement. Un autre défi consiste à faire en sorte que les jeunes médecins eux-mêmes respectent les nouveaux horaires de travail. Les jeunes médecins sont fortement incités à assurer des gardes, non seulement pour des raisons financières mais aussi parce qu'ils aiment être sur place quand un cas intéressant se présente. La question est de savoir comment répartir équitablement le travail de prestige sans recourir à un système premier arrivé/toujours présent.

Un autre défi consiste à modifier la perception du travail flexible, considéré comme une solution destinée aux femmes qui s'occupent de leurs enfants ou de parents, et de le rendre acceptable pour l'ensemble du personnel. Bien que le travail à temps partiel soit important à l'hôpital, il reste rare chez les médecins. Sur les 285 médecins, dont 40% sont des femmes, deux seulement travaillent à temps partiel. Le travail à temps partiel est toujours perçu comme un obstacle potentiel à la carrière. Par conséquent, un défi important consiste à rendre un éventail plus large d'heures de travail acceptable aux médecins. Néanmoins, le modèle d'Ingolstadt a entraîné des avantages pour toutes les catégories de soignants, y compris les médecins, tout en améliorant le service aux patients.

Étude de cas n° 7. « CHANGING TIMES IN HEALTH » (UNE PERIODE DE CHANGEMENT DANS LES SERVICES DE SANTÉ): TRAVAIL EN PARTENARIAT CHEZ CROYDON PCT – PROJET VISANT A EQUILIBRER LA VIE PROFESSIONNELLE ET PRIVEE²⁷

« *Changing Times in Health* » met l'accent sur les horaires flexibles et montre comment harmoniser les besoins du personnel et les préférences des utilisateurs pour que tout le monde y gagne ». Alastair Henderson, Employeurs NHS (Service Nationale de Santé)

« *Aujourd'hui, j'ai plus de temps pour jardiner ; c'est formidable. Je parviens à faire tellement plus de choses quand j'effectue des heures comprimées. Et la qualité de mon travail s'est améliorée. J'étais sceptique au départ mais, à présent, je suis enthousiaste.* » (Infirmière à domicile qui a participé à un projet pilote visant à développer un système en équipe dans le but d'améliorer la qualité des services aux usagers).

INTRODUCTION

Le projet était placé sous la direction de la SW London Strategic Health Authority et des syndicats du secteur de la santé. Le projet pilote a eu lieu au Croydon Primary Care Trust. Il cherchait à développer le travail en partenariat afin d'améliorer la vie du personnel au travail. Du point de vue des employeurs, les problèmes principaux étaient la nécessité de recruter et de conserver du personnel à une époque où ils rencontraient de sérieuses difficultés de recrutement et où il fallait étendre sans cesse l'offre de services en proposant ceux-ci aux heures et aux endroits demandés par les usagers.

Le projet cherchait à explorer différentes options de temps de travail afin d'améliorer la vie au travail du personnel et d'équilibrer sa vie professionnelle et privée. Il voulait par ailleurs améliorer l'offre de services, intégrer et mettre en oeuvre au sein du PCT l'équilibre entre la vie professionnelle et privée grâce à un travail en partenariat. Il voulait aussi améliorer la capacité des directeurs à gérer efficacement de nouvelles options de temps de travail.

LE MODÈLE DU TUC BAPTISÉ « CHANGING TIMES »

Le projet était basé sur le modèle de partenariat élaboré par le TUC dans le but d'équilibrer la vie professionnelle et privée. Baptisé *Changing Times*, ce modèle souligne l'importance du partenariat, d'une vaste consultation et du travail en équipe. Le processus du TUC « Une période de changement » prend comme point de départ le fait que l'équilibre entre la vie professionnelle et privée exige une réorganisation du travail, le développement de la confiance, des systèmes de partenariat et la résolution conjointe des problèmes. Ceci marque un tournant dans les relations entre le personnel et la direction. On est passé à un travail consensuel, commun et en partenariat, considéré comme un instrument essentiel au processus de changement. Le processus met en exergue la nécessité d'interroger les salariés à propos de leurs modèles de travail préférés et d'impliquer le personnel lorsqu'il faut identifier des problèmes et trouver des solutions. Le travail en partenariat offre de nombreux avantages : depuis la résolution des problèmes en groupe et l'élaboration d'objectifs communs jusqu'au développement d'améliorations organisationnelles, le travail en équipe et l'apprentissage organisationnel.

« CHANGING TIMES IN HEALTH RESOURCE KIT »

Ces informations pratiques relatives à ce projet ont été publiées afin d'aider, par des conseils et des exemples pratiques, les organisations de la santé à développer des initiatives pour mieux équilibrer la vie professionnelle et privée. Elles comportent des conseils sur l'organisation d'enquêtes auprès du personnel, les discussions de groupe et la mise en place du travail en équipe ; les différentes options qui peuvent être envisagées pour équilibrer la vie professionnelle et privée et mettre en place des horaires flexibles ; des conseils au personnel et aux membres de la direction à propos des négociations et du traitement des demandes d'horaires flexibles ; et des conseils sur la mise en place et la gestion d'un forum de partenaires.

TRAVAIL EN PARTENARIAT ET EN ÉQUIPE

L'aspect le plus important du projet a été le forum de partenaires relatif à la période de changement dans les soins de santé. Ce forum, composé de représentants du personnel, des syndicats et de la direction du Trust, a été créé afin de résoudre des problèmes, d'élaborer des solutions, de défendre et de contrôler les changements. Il a supervisé des groupes de discussion, une enquête et des consultations qui ont eu lieu pendant le projet. Par ailleurs, des projets pilotes ont été organisés dans trois groupes de membres du personnel afin d'examiner comment le travail en équipe pourrait aboutir à des changements dans le temps de travail.

²⁷ Cas présenté par Pam Johnson, UNISON, et Marisa Howes, HHS SW - SW London Strategic Health Authority

Le projet a contribué à ce que l'équilibre entre la vie professionnelle et privée et les horaires flexibles deviennent une réalité pour le personnel du Trust. Il a permis au Trust de satisfaire et de soutenir les préférences du personnel en termes d'horaires flexibles. Et il a donné à la direction du Trust des conseils spécifiques et pratiques, entre autres, en termes de politiques. Les résultats positifs du travail basé sur un système de partenariat ont été le fait que le personnel est plus flexible et mieux préparé au changement dans l'organisation. Quant à l'organisation, elle a pu se montrer innovante, créative et productive.

Les principaux résultats de l'enquête auprès du personnel montrent que lorsque le personnel ressent son rôle comme quelque chose de contraignant, il est plus susceptible d'effectuer de longues heures de travail et il fait plus fréquemment état de conflits entre le travail et la vie privée. Lorsque la direction soutient l'équilibre entre la vie professionnelle et privée, il y a moins de conflits entre les deux et on constate une plus grande satisfaction au travail et davantage d'engagement vis-à-vis de l'organisation. Le fait de contrôler ses propres modèles de travail contribue aussi à réduire le conflit entre le travail et la vie familiale. L'étude souligne aussi les demandes imposées au personnel, les longues heures de travail et une préférence pour toute une gamme de modes de travail flexibles, exprimée par de nombreux membres du personnel.

PROJET PILOTE CONCERNANT LES INFIRMIÈRES À DOMICILE

Un projet pilote concernait une équipe d'infirmières à domicile qui s'étaient portées volontaires pour tester un système d'heures comprimées dont on pensait qu'il pourrait contribuer à améliorer l'offre de services et équilibrer la vie professionnelle et privée. L'intérêt du projet pilote était de répondre aux difficultés qu'ont les parents qui travaillent dans la région de Shirley, d'accéder au service des infirmières à domicile. Un problème essentiel était de permettre aux pères et aux mères qui travaillent d'accéder à ce service et d'encourager ainsi leur participation à la vie familiale. Il cherchait aussi à permettre aux mères qui travaillent de bénéficier d'un service de qualité en dehors des heures de travail.

Des entretiens avec les utilisateurs du service ont confirmé qu'ils préféraient des consultations et des visites à domicile en soirée. Des aménagements du temps de travail ont été convenus, et le personnel impliqué dans le projet pilote travaillait neuf jours sur une période de deux semaines. Le projet pilote a été très bien accueilli tant par les usagers que par le personnel. Les usagers appréciaient la possibilité d'avoir des consultations en soirée, et le personnel estimait que le système des heures comprimées était un « stimulant attractif dans le recrutement et la rétention du personnel ». Le système favorisait un véritable travail en équipe, et le personnel a découvert que la possibilité de développer le projet pilote était bénéfique aux relations de travail en équipe. L'équipe a également compris qu'il présentait des avantages, entre autres, une meilleure qualité de vie et la possibilité de planifier la charge de travail de manière plus efficace et plus structurée. Les avantages pour l'organisation étaient le fait que l'on a renforcé l'esprit d'équipe et amélioré le moral au sein de l'hôpital, étant donné que c'était le personnel lui-même qui participait au projet pilote et formulait des propositions pour améliorer l'offre de services. Le personnel s'est déclaré plus motivé et plus engagé et a admis qu'il éprouvait plus de satisfaction au travail.

RÉUSSITES

Le projet a été largement soutenu par la direction, le personnel et les syndicats. Le Forum des partenaires a été un succès, ce qui a eu pour effet d'accroître l'intérêt pour les activités syndicales à un moment où l'activité syndicale était faible. Les principales leçons à tirer du projet sont l'importance de la consultation du personnel et du travail en partenariat, ainsi que la nécessité de veiller à ce que le changement soit bien ancré dans la culture et le leadership de l'organisation.

Étude de cas n° 8. NOUVEL ACCORD SUR LE TEMPS DE TRAVAIL DANS LE SECTEUR PUBLIC DANOIS²⁸

« [L'accord] peut avoir un effet positif en réalisant un bon équilibre entre la flexibilité et la sécurité... avec la possibilité d'aménagements du temps de travail plus souples, basés sur des accords entre les partenaires locaux »

Hanne Johannessen, syndicat StK

« Le nouvel accord sur le temps de travail dans le secteur public est un bon exemple du « modèle danois » où, par le biais de négociations, les partenaires sociaux proposent des solutions aux problèmes du marché du travail. Un des points forts de l'accord est le fait qu'il permet, dans une mesure beaucoup plus large, de conclure des accords locaux, adaptés aux besoins spécifiques des entreprises individuelles en ce qui concerne le temps de travail ».

Tina Møller, Secrétaire confédérale, LO, Danemark

Un nouvel accord-cadre dans le secteur public danois avait pour objectif la simplification et la décentralisation des règles sur le temps de travail, afin que les partenaires sociaux disposent d'un outil flexible pour conclure des accords sur le lieu de travail et améliorer de ce fait l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale. En 2005, un accord-cadre d'envergure sur le temps de travail a été conclu par le CFU (Fédération centrale danoise des fonctionnaires de l'État) et le Ministère des finances, dans le cadre du cycle de négociations collectives de 2005. L'organe du syndicat StK, une association qui regroupe des organisations de fonctionnaires, a également signé l'accord et a été responsable de mener à bien une série d'activités d'information visant à rendre public l'accord, entre autres, avec un 'road-show' destiné à informer ses syndicats affiliés et ses délégués syndicaux. Les partenaires sociaux ont également étudié des méthodes permettant de rendre l'accord plus accessible, entre autres, par la publication d'une circulaire commune, en partenariat avec les employeurs.

Il s'agit d'une étape significative pour les partenaires sociaux qui avaient été impliqués, pendant plus de 20 ans, dans des discussions sur le temps de travail sans parvenir à un accord. Le nouvel accord couvre la période d'octobre 2006 à mars 2008 et concerne tous les fonctionnaires statutaires du secteur public et la majorité du personnel contractuel. L'accord simplifie l'ensemble actuel de règles complexes et élaborées sur le temps de travail qu'il a été difficile de mettre en pratique, et il décentralise la réglementation sur le temps de travail vers les acteurs locaux. Les 21 pages relatives aux anciennes règles sur le temps de travail ont été remplacées par un accord-cadre de 5 pages et demie. La circulaire prévue complètera l'accord par des exemples de conventions et de stratégies de négociation entre les partenaires sociaux à propos du temps de travail. L'accord porte sur la durée du temps de travail, sa structure et le paiement des heures supplémentaires. Il identifie un certain nombre de questions sur le temps de travail qui ne sont plus réglementées au niveau central.

L'accord a eu pour résultat une nouvelle structure qui consiste en un ensemble commun de règles et en deux jeux de règles spécifiques (couvrant les travailleurs qui effectuent des heures de travail normales pendant la journée et ceux qui travaillent en dehors de ces heures normales).

LES TRAVAILLEURS ONT DAVANTAGE LEUR MOT À DIRE EN CE QUI CONCERNE LEURS HEURES DE TRAVAIL

L'accord ne se contente pas d'offrir une meilleure protection aux travailleurs pendant leurs heures de travail en précisant que le temps de formation et de déplacement est compris dans le temps de travail. Les travailleurs ont aussi davantage leur mot à dire en ce qui concerne leurs heures de travail étant donné que les réglementations sur le temps de travail peuvent être adaptées aux besoins du lieu de travail individuel.

LES AVANTAGES D'UNE APPROCHE DÉCENTRALISÉE

Les avantages de la décentralisation résident dans le fait qu'elle permet d'arriver à des accords sur le temps de travail qui sont adaptés à la diversité des préférences des individus en la matière et aux lieux de travail individuels. Des règles supplémentaires seront établies afin de fournir des informations sur la portée et la mise en oeuvre des réponses locales qui peuvent être apportées grâce à un dialogue au niveau local. Ce modèle présuppose un partenariat actif entre les membres de la direction et les délégués syndicaux au niveau local. Il s'agit d'un élément typique de la stratégie danoise des négociations collectives qui permet d'élaborer des solutions locales en réponse aux paramètres définis dans des accords-cadres nationaux.

²⁸ Cas présenté par Hanne Johannessen, StK, Danemark

Chapitre 5

Approches en partenariat du temps de travail flexible

5.1 Introduction

Le travail en partenariat et la résolution conjointe des problèmes ont permis aux salariés d'examiner différents aménagements du temps de travail dans des domaines tels que l'annualisation des heures, la compression des heures, les horaires flexibles, y compris le travail à temps partiel, l'emploi partagé, le travail à certaines périodes, les comptes d'épargne-temps et l'investissement du temps en banque.

Ce chapitre montre que le travail en partenariat est l'élément qui permet de concilier les approches modernes du temps de travail des syndicats et des employeurs. Ce thème revient dans toutes les études de cas décrites dans ce rapport.

Dans les études de cas présentées dans ce chapitre, les options en matière de temps de travail flexible ont permis aux salariés de concilier leur vie professionnelle et privée. Elles ont été élaborées grâce à une approche en partenariat dans le but d'améliorer directement la production et la compétitivité. Même si elles n'ont pas toujours été mises en chantier à l'initiative des syndicats, elles sont le reflet d'une pratique moderne des ressources humaines qui apprécie le rôle que doivent jouer les syndicats dans la négociation de solutions pertinentes, durables et avantageuses pour tout le monde. Dans plusieurs cas, elles ont marqué un nouveau départ pour les entreprises, et le processus de travail en partenariat a contribué à asseoir la crédibilité et la valeur du dialogue social au sein de l'entreprise.

En résumé, les études de cas montrent un certain nombre d'éléments essentiels en matière de changement qui aboutissent à de nouvelles modalités souples de travail :

- Un cadre réglementaire qui permet des adaptations des heures de travail à négocier au niveau de l'entreprise, est à la base d'une flexibilité du temps de travail à convenir dans le cadre d'un système de partenariat social.
- On n'a pas constaté que des solutions relatives aux temps de travail, qui imposent des limites aux heures de travail excessives et réduisent les heures supplémentaires exagérées, ont un impact négatif sur la productivité. En revanche, il est prouvé que des aménagements plus efficaces du temps de travail augmentent la productivité et l'efficacité des entreprises.
- Un partenariat social et un dialogue social encouragent des stratégies modernes de gestion des ressources humaines.

« Le travail en partenariat sur le temps de travail peut galvaniser les membres et améliorer l'image et le profil des syndicats. Dans certains cas, il peut accroître le nombre de leurs affiliés en impliquant ceux qui ne se considèrent habituellement pas comme des militants syndicaux et s'adjoindre de nouveaux talents et de nouvelles perspectives. »

Jo Morris, TUC, responsable pour les droits d'égalité au travail

Étude de cas n° 9. UNE MARGE DE TEMPS PLUS LARGE DANS LA METALLURGIE ET L'INDUSTRIE MINIÈRE AUTRICHIENNE²⁹

« Les partenaires sociaux ont réussi à se mettre d'accord sur un mécanisme très novateur qui permet de traiter les demandes de changements à moyen et à court terme... et ont instauré différentes mesures qui rendent les congés accordés beaucoup plus attrayants qu'une augmentation salariale ».

J. Gartner, membre du conseil sur la Working Time Society

En 1997, une nouvelle convention collective est entrée en vigueur dans les secteurs autrichiens de la métallurgie et de l'industrie minière. L'accord octroie plus de congés au personnel en échange de plus de possibilités pour les employeurs de faire varier les heures de travail.

UNE FOURCHETTE ENTRE 32 ET 45 HEURES PAR SEMAINE

Avant l'accord, la durée de travail hebdomadaire pouvait varier entre 37 et 40 heures aussi longtemps que la moyenne des heures de travail hebdomadaires n'excédait pas 38,5 heures sur une période de référence de 13 semaines. En vertu du nouvel accord, ce point de référence de la moyenne de travail hebdomadaire est toujours 38,5 heures, mais la période de référence est étendue à un an. Les employeurs peuvent faire varier la durée hebdomadaire du travail entre 32 et 45 heures par semaine, avec un maximum de 9 heures par jour. Les heures supplémentaires commencent à s'accumuler lorsque le salarié travaille plus de 40 heures par semaine. Toutefois, dans l'ancien système, les heures supplémentaires devaient être payées en espèces, à 150% du taux horaire. En vertu du nouvel accord, la prime relative aux heures supplémentaires est ramenée à 125% et est donnée sous forme de temps investi en banque en lieu et place d'une compensation monétaire. Plutôt que de payer les 125% de prime pour les heures hebdomadaires convenues qui excèdent 40, il est aussi possible de négocier des heures de travail compensatoires plus courtes, sans perte de salaire. Par conséquent, les employeurs y trouvent leur compte en raison d'une plus grande flexibilité et d'une diminution effective du coût des heures supplémentaires.

DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES AUX CONGÉS

Les salariés peuvent investir jusqu'à 80 heures dans leur compte d'épargne-temps. Les congés peuvent être pris par unités d'une journée. Le salarié doit prévenir un mois à l'avance qu'il prend congé, et il peut soit prendre un jour par mois soit utiliser en une fois la moitié du temps épargné. Le système inclut des modalités qui encouragent l'employeur à faire en sorte que les congés soient bien pris : le temps qui n'a pas été utilisé à la fin de la période de référence d'un an doit être payé à un «taux de pénalité» qui s'élève à 187% du salaire de base de chaque heure supplémentaire travaillée. Le comité d'entreprise, le syndicat et la direction peuvent négocier une période de grâce de trois mois. Il est possible d'épargner jusqu'à 120 heures, mais uniquement si les congés relatifs aux heures excédant 80 sont accordés par semaines complètes.

Les salariés qui quittent volontairement leur emploi ou sont licenciés pour faute grave ont droit au paiement au tarif normal du temps qu'il leur reste dans leur compte d'épargne-temps. Les salariés licenciés sans qu'il y ait faute de leur part ont droit au paiement au tarif plus élevé de 125%.

UNE PLANIFICATION ÉTALÉE SUR QUATRE SEMAINES

L'accord prévoit un cadre de planification de 4 semaines pour décider de la longueur de base et de la répartition des heures de travail pendant la période de planification suivante. S'il est impossible de planifier à l'avance l'intégralité de la période, les salariés doivent être informés de leurs horaires de travail au moins deux semaines à l'avance. La planification des heures de travail est soumise à l'approbation du comité d'entreprise et du syndicat. Lorsqu'il est nécessaire de modifier les horaires avec un préavis de moins de deux semaines, chaque salarié individuel a le droit de refuser les nouveaux horaires.

L'accord apporte une grande souplesse aux solutions de temps de travail décentralisées et localisées. Les entreprises sont libres d'imaginer, en concertation bien sûr avec le comité d'entreprise et le syndicat, une organisation du temps de travail différente selon les départements, afin de répondre aux exigences de la production et des clients propres à chacun d'eux.

DONNER ET RECEVOIR

L'accord a été conclu à l'instigation des employeurs qui recherchaient davantage de souplesse afin d'adapter les heures de travail aux fluctuations et exigences de la production. Néanmoins, les négociations entre le GMT, le syndicat des travailleurs de la métallurgie et du textile, et les huit associations patronales correspondantes ont été intenses et ont duré plus de six mois. Le syndicat ne voulait pas ou ne pouvait pas céder quoi que ce soit sans recevoir quelque chose en échange. Il acceptait une plus grande flexibilité à condition que les salariés tirent eux aussi un avantage certain du nouveau système. Certains points critiques ont été soulevés pendant les négociations, par exemple, le système de

²⁹ Cas présenté par Manfred Anderle, Gewerkschaft Metall-Textil (GMT)

l'heure et quart pour les heures supplémentaires mises en banque, le délai administratif d'établissement des horaires de travail et la possibilité pour les salariés de décider de leurs congés avec un préavis de quatre semaines.

Pour les salariés, le problème principal concernait les heures supplémentaires excessives. Une étude réalisée en 1998 a révélé que la moyenne des heures de travail avait considérablement augmenté au cours des trois années précédentes. Plus d'un quart des salariés effectuaient des heures supplémentaires chaque semaine. 20 % des hommes et 40 % des femmes ont vu leurs heures de travail augmenter pendant cette période. Les salariés étaient heureux de pouvoir échanger le paiement des heures supplémentaires contre des congés supplémentaires.

Bien que l'accord ait été conclu à l'instigation des employeurs, seulement 5% des entreprises l'appliquent à ce jour. On ignore pourquoi ce chiffre est si bas. Il semble que les employeurs préfèrent se débrouiller tant bien que mal avec des primes plus élevées pour des heures supplémentaires plutôt que d'adopter une approche plus systématique des exigences en matière de flexibilité. Là où l'accord a été mis en place, par exemple, dans les usines de pièces détachées de BMW, il fonctionne bien et offre à la fois plus de flexibilité à l'employeur et davantage de congés au personnel.

Étude de cas n° 10. CSC ENERGIE CHIMIE : ACCROITRE LA CAPACITE DE PRODUCTION EN INSTAURANT UN NOUVEAU SYSTEME DE TEMPS DE TRAVAIL

UN SYSTÈME DE PARTENARIAT

Le syndicat CSC Énergie syndique les travailleurs de l'industrie chimique en Belgique. Un nouveau système de temps de travail a été instauré en 1998 et, aujourd'hui, il continue à bien fonctionner. Suite à une augmentation des volumes de production, la société Ampacet SA (Messancy) cherchait à faire passer la production de cinq jours à sept jours par semaine. Une équipe de projet a été mise en place sous la direction du syndicat CSC/ACV, de responsables syndicaux, de représentants de la direction de l'entreprise et de représentants de la Fédération des entreprises belges. Le responsable syndical de l'entreprise de l'époque décrit les objectifs de la manière suivante : « Assurer la croissance des activités de l'entreprise et augmenter l'emploi sans détérioration des conditions de travail » (F. Laurent). Le système de temps de travail a été introduit suite à des changements législatifs qui instauraient un cadre de négociation légal sur le temps de travail.

INTRODUCTION D'UN NOUVEAU SYSTÈME EN ÉQUIPES

Une proposition de modifier le système d'équipes a été formulée. Il s'agissait de passer de trois équipes travaillant pendant une semaine de cinq jours (6 h 00-14 h 00, 14 h 00-20 h 00, 20 h 00-6 h 00) à cinq équipes travaillant pendant une semaine de sept jours. Grâce à un travail en partenariat et afin d'éviter tout impact négatif sur la qualité de la vie au travail, il a été décidé de maintenir le système de trois équipes opérant cinq jours par semaine mais d'introduire deux nouvelles équipes pendant le week-end, sur une base volontaire, en permettant aux salariés qui travaillaient pendant la semaine d'effectuer des heures de travail plus courtes pendant le week-end, sans perte sur leur salaire à plein-temps. Un autre avantage pour le personnel était le fait que les heures de travail hebdomadaires de ceux qui travaillaient dans les équipes de la semaine ont été réduites de deux heures par semaine pour passer à 36 heures et ce, en instaurant une équipe de six heures le vendredi. Ce système contribue à l'équilibre entre la vie professionnelle et privée. Les travailleurs du week-end ont vu leurs heures passer à 27 et conservent le même salaire que les travailleurs de la semaine de cinq jours.

Ceux qui ont choisi de travailler le week-end ont à tout moment la possibilité de revenir à des horaires de travail standard. Le travail de week-end donne à certains plus de liberté et de choix. Pour d'autres, les obligations familiales ou autres les mettent dans l'impossibilité de travailler le week-end. Le point essentiel est le fait que le personnel a le choix.

UN AVANTAGE POSITIF POUR LE PERSONNEL ET L'ENTREPRISE

Le nouveau système a eu un impact positif sur les activités du site. Il a aussi créé des emplois et fait en sorte que la vie familiale ne soit pas affectée par les changements mis en place. « Le travail 24 heures sur 24 a fortement stimulé la compétitivité de l'entreprise en raison de l'allongement du temps d'utilisation des équipements et du fait que l'entreprise peut exécuter ses commandes dans des délais plus courts ». Par ailleurs, les changements ont été bien accueillis par le personnel. Le système apporte plus de stabilité au personnel. Il y a moins de changements entre le travail de la semaine et le travail du week-end et des négociations plus récentes ont abouti à des augmentations salariales et réduit les heures de travail du personnel de la semaine et du week-end. Les changements se sont traduits par une augmentation d'environ 20% des niveaux d'emploi et par le recrutement de nouveaux travailleurs sous contrat permanent.

Étude de cas n° 11. ACCORD SUR L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL CHEZ DCN A BREST³⁰

UN NOUVEAU MODÈLE DE TEMPS DE TRAVAIL AFIN D'AMÉLIORER LA CAPACITÉ DE PRODUCTION

À Brest, France, la société de construction navale militaire DCN a signé deux accords avec le syndicat représentant le personnel du Ministère de la défense et avec le syndicat local de Brest. Les syndicats CGT et CFDT qui ont participé aux négociations et toutes les organisations respectives ont signé le premier accord à l'exception de la CGT et de FO ; toutes les organisations ont signé le second accord, à l'exception de la CGT. La société DCN a été constituée en société anonyme afin de faciliter les changements dans la gestion de la construction navale.

UNE APPROCHE DU DIALOGUE SOCIAL BASÉE SUR UN PARTENARIAT

L'accord cherchait à revoir l'organisation du temps de travail, en faisant le lien entre les ressources humaines et l'organisation de la production. Voici ce qu'en dit le représentant syndical de l'entreprise : « La nouvelle situation qui en résulte offre à l'entreprise de nouvelles perspectives économiques, organise le temps de travail de manière plus flexible et modernise les relations sociales au sein de l'entreprise ».

Ceci a marqué un nouveau départ pour les syndicats et la direction qui n'étaient pas habitués à travailler dans un contexte de partenariat. Le dialogue social leur a permis de tenir compte des attentes des travailleurs dans les programmes de restructuration de l'entreprise. Un élément clé des négociations est le fait que les travailleurs étaient régulièrement impliqués et informés par des réunions et des bulletins d'information réguliers à propos des négociations.

LES RÉPERCUSSIONS SUR LE TEMPS DE TRAVAIL

Le personnel non-cadre et les cadres ont tous bénéficié des changements relatifs au temps de travail. D'après le responsable du syndicat de la CFDT : « Sur le plan du temps de travail, la principale avancée est la plus grande souplesse dont bénéficient les travailleurs dans l'accomplissement de leurs heures de travail, ce qui leur donne plus de liberté. Cet avantage, auquel viennent s'ajouter des vacances supplémentaires, n'améliore pas seulement leurs conditions de travail, mais il leur permet aussi de mieux concilier leur vie professionnelle et privée ».

Le personnel non-cadre a échangé une plus grande flexibilité contre de meilleures pratiques de travail en ce qui concerne les horaires variables. Avant l'accord, le personnel travaillait à horaire variable, avec un battement d'une heure à l'arrivée et à la sortie. L'accord a étendu ce battement à 90 minutes pour le personnel de production et à 3 heures et 15 minutes pour le personnel administratif. Ceci a permis à l'entreprise d'étendre la durée de sa production, d'exécuter plus efficacement ses commandes et d'être durable à long terme.

Bien qu'en théorie, les cadres travaillent le même nombre d'heures que le personnel non-cadre (37,5 heures), dans la pratique, ils effectuaient une quantité d'heures supplémentaires sans la moindre compensation. Aux termes de l'accord, les cadres sont passés à un nouveau système de temps de travail annualisé, basé sur un modèle d'heures comprimées. Ce système fixe un forfait total d'heures de travail. Les cadres travaillent 210 longues journées par an, sans heures supplémentaires pendant cette période. Les journées de travail vont de 7 h 30 à 18 h 30. L'avantage de cette situation, c'est que les directeurs ont davantage de vacances et de jours de congé pendant l'année et que leur temps de travail est synchronisé de manière plus efficace par rapport à la réalité de leurs tâches et des programmes de production. Un système de pointage à l'entrée et à la sortie permet également de vérifier si l'on respecte la limite quotidienne de onze heures et de contrôler les excès en matière de temps de travail.

RÉUSSITES

Les accords signés en 2000 et 2004 ont eu pour effet de moderniser l'organisation du travail dans l'entreprise. Ils ont amélioré la capacité et la production afin de répondre aux attentes des clients et d'exécuter les commandes à temps. Aujourd'hui, les opérations quotidiennes se déroulent plus aisément dans l'entreprise, et le personnel a réussi à trouver un meilleur équilibre entre sa vie professionnelle et privée. Le fait d'avoir davantage de jours de congés annuels est bien accueilli, et les directeurs en particulier évitent de glisser dans la spirale des longues heures de travail et de la culture des heures supplémentaires. Le personnel non-cadre bénéficie également de plus de jours de repos.

Il était particulièrement important de conclure cet accord parce qu'actuellement, de plus en plus de directeurs et de collaborateurs sont engagés sur la base de contrats de droit privé au lieu de contrats des services publics. L'accord a également eu des répercussions importantes sur le dialogue social qui est à présent bien ancré dans les pratiques des ressources humaines de l'entreprise. On est arrivé à cet accord en particulier en mettant en œuvre un dialogue social au niveau local dans le but d'adapter les changements et l'application de la flexibilité aux situations locales.

³⁰ Cas présenté par Didier Prono, secrétaire confédéral de la confédération syndicale française CFDT.

Étude de cas n° 12. REPUBLIQUE TCHEQUE : PROJET ČEZ DISTRIBUCE, A.S.³¹**CONTEXTE**

En République tchèque, le temps de travail est réglementé par le code du travail tchèque (Chapitre 83-110C) qui définit le cadre réglementaire du temps de travail. Il prévoit une durée de travail normale de 40 heures par semaine, des horaires flexibles pour le temps de travail quotidien, hebdomadaire et mensuel, des périodes de repos, une limite maximale aux heures supplémentaires et des congés annuels.

Le projet concernait l'introduction des négociations collectives dans une nouvelle entreprise, ČEZ Distribuce, qui avait transféré des salariés venus de cinq entreprises régionales de distribution. Suite aux négociations collectives, une convention a été signée le 1er septembre 2005. La convention a été négociée par une équipe d'experts composée de salariés et de représentants des entreprises de la distribution. La convention cherchait à réduire le temps de travail hebdomadaire de 40 à 37,5 heures, suivant un modèle défini dans d'autres conventions d'entreprise.

UNE NOUVELLE CONVENTION A AMÉLIORÉ L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL.

La convention a mis en place - avec succès - une flexibilité du temps de travail qui bénéficie aux salariés et aux employeurs, en réduisant les heures de travail et les heures supplémentaires et en augmentant les congés annuels. Ce point était jugé essentiel pour équilibrer et concilier la vie professionnelle et familiale. Il a été convenu d'offrir plus de possibilités de choix individuels, y compris le choix des périodes de repos et du temps de travail flexible. Ceci a surtout bénéficié aux parents qui travaillent. Quant à l'entreprise, elle a davantage de possibilités de maintenir ses niveaux de production grâce à des horaires flexibles qui répondent aux fluctuations des programmes de production.

LE PARTENARIAT EST AU CENTRE DE LA MISE EN OEUVRE DE LA CONVENTION.

Un élément essentiel du processus était l'importance de trouver un compromis entre les demandes des représentants du personnel et celles des représentants de la direction. Un dirigeant syndical l'a décrit ainsi : « un effort collectif effectué dans un processus de négociation à parts égales ». De plus, des réunions syndicales distinctes se tenaient avant chaque réunion de négociation afin de convenir des paramètres de celle-ci.

31 Cas présenté par Jaroslav Kreuzer et Vít Zvánovec, confédération syndicale tchèque CMKOS

Chapitre 6

Flexibilité du temps de travail et choix individuel

6.1 Introduction

Dans plusieurs pays, il y a eu récemment une série de changements politiques importants qui ont débouché sur de nouveaux droits qui accordent un choix individuel plus large et une plus grande souplesse des heures de travail. **Ariane Hegewisch** a comparé différents systèmes législatifs qui donnent aux travailleurs le droit de demander un changement de leurs horaires de travail (Allemagne, Pays-Bas et Royaume-Uni). **Jo Morris** a soulevé la question de la manière dont les syndicats peuvent relever le défi qui consiste à mettre davantage l'accent sur le choix individuel en termes d'heures de travail et à répondre aux attentes des travailleurs qui souhaitent de plus en plus des solutions de temps de travail adaptées à leurs intérêts et aux besoins de leur vie professionnelle et privée.

6.2 Choix et flexibilité : nouveaux systèmes réglementaires en Allemagne, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni

Ariane Hegewisch³² a présenté quelques résultats d'une étude récente sur le droit qu'offre la législation en Allemagne, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, de demander des changements individuels aux heures de travail contractuelles. Ces lois donnent le droit aux travailleurs individuels de demander une augmentation ou une diminution de leurs heures de travail contractuelles (en Allemagne et aux Pays-Bas), un changement de leur horaire de travail ou la possibilité de travailler à domicile (au Royaume-Uni).³³ Ces lois sont une réponse d'envergure à la directive de 1997 sur l'égalité de traitement des travailleurs à temps partiel. Leur objectif est d'accroître la participation de la main-d'oeuvre et l'utilisation du capital humain, en particulier, des mères de famille. Et ce, en facilitant l'obtention d'un travail à temps partiel de qualité et des horaires de travail adaptés aux engagements familiaux et non professionnels. Aux Pays-Bas, la loi avait pour objectif spécifique de créer une plus grande diversité de modèles de temps de travail et de choix tout au long de la vie. Elle visait à favoriser un partage plus équitable du travail rémunéré au sein des couples, dans le but que les deux partenaires travaillent à 75% d'un emploi à plein-temps au lieu de la situation actuelle où les femmes travaillent généralement à temps très réduit et où les hommes effectuent de longues heures de travail. Les syndicats allemands considéraient également la loi comme une réponse au chômage : si des individus réduisent volontairement leurs heures, les heures « libérées » peuvent déboucher sur des possibilités d'emploi pour ceux qui se trouvent au chômage.

Un droit à condition qu'il convienne à l'entreprise

Les trois pays ont adopté des approches différentes en ce qui concerne ces nouveaux droits. Au Royaume-Uni, le droit à la flexibilité ne s'applique qu'aux parents d'enfants de moins de six ans (moins de 19 ans si l'enfant est handicapé) et uniquement si le changement se justifie par des raisons spécifiquement liées aux soins de l'enfant ; à partir d'avril 2007, les salariés pourront aussi demander un changement s'ils soignent un parent adulte. En revanche, en Allemagne et aux Pays-Bas, tous les salariés sont concernés (à l'exclusion de ceux qui travaillent dans de petites entreprises), quelles que soient les raisons du changement. Demander un changement pour aller à l'université, écrire un livre, réduire ses heures avant la retraite ou pour travailler comme bénévole dans la communauté sont des raisons aussi valables que les responsabilités familiales. Toutefois, dans chacun des pays, l'employeur a le droit de rejeter la demande pour des raisons liées à l'entreprise ou à l'exploitation (par exemple, des préoccupations en matière de santé et de sécurité ou l'incapacité de recruter un remplaçant, par exemple) qui rendent difficile la mise en place du nouveau régime de travail.

C'est au Royaume-Uni que les droits des salariés sont les plus limités : l'employeur est seulement tenu de répondre à une demande d'aménagement du travail dans un délai déterminé et en utilisant des procédures bien précises. Mais il n'est pas obligé de donner des raisons en rapport avec l'entreprise ou l'exploitation pour justifier son refus. D'une certaine façon, les mères au travail au Royaume-Uni ont plus de chances d'obtenir satisfaction quand elles demandent un changement de leurs heures de travail. En effet, elles peuvent invoquer une discrimination indirecte en vertu de la loi sur la discrimination sexuelle.

³² Chercheuse, droit de la vie professionnelle et privée, Washington DC

³³ Droit britannique de demander un travail flexible (avril 2003), loi allemande sur les contrats à temps partiel et à terme fixe (2001) et loi néerlandaise sur l'aménagement du temps de travail (juillet 2000).

La loi britannique sur la discrimination des handicapés exige également des employeurs qu'ils apportent des adaptations raisonnables sur le lieu de travail à l'intention du personnel handicapé. Refuser à un handicapé d'aménager ses heures de travail est une discrimination en vertu de la loi.

Un certain succès en pratique

Dans les trois pays, les salariés ont demandé des changements et obtenu satisfaction. Les demandes de travail à temps partiel ont été les plus nombreuses aux Pays-Bas, où 15% des salariés en ont fait la demande (avec un nombre pratiquement égal de demandes d'heures additionnelles). Soixante pour cent de ces demandes ont été totalement acceptées. Au Royaume-Uni, 14% des salariés ont demandé un changement. Parmi ceux-ci, 25% souhaitaient un travail à temps partiel et 22% un système de flexitime. Soixante-neuf pour cent de ces demandes ont été totalement acceptées. En Allemagne, moins de 1% des salariés ont demandé un changement de leurs heures de travail et un nombre encore moins important a demandé de les augmenter. Plus de 90% de ces demandes ont été acceptées. En Allemagne, la faible proportion de demandes s'explique en partie par la détérioration de l'économie, combinée à des niveaux de chômage record.

Dans les trois pays, peu de signes permettent de penser que c'est l'introduction des droits juridiques même qui a conduit à une augmentation significative des demandes de nouveaux modèles de travail : aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, le nombre de demandes était tout aussi élevé avant l'entrée en vigueur des lois. Toutefois, les employeurs semblent plus enclins à accepter les demandes ; au Royaume-Uni, le nombre de refus a été divisé par deux depuis l'entrée en vigueur du droit à la demande. Aux Pays-Bas, en revanche, il y avait peu de raisons de s'attendre à de grands changements en la matière, étant donné que les conventions collectives entre employeurs et syndicats prévoient des droits similaires depuis le début des années 90. Cela dit, les droits des salariés et l'attitude des employeurs ont indubitablement été renforcés suite à une série de procès qui ont été gagnés peu après l'entrée en vigueur de la loi néerlandaise.

Les hommes souhaitent aussi de la flexibilité

Certains signes suggèrent que de plus en plus d'hommes demandent de nouveaux modèles de travail. Les hommes représentent entre un tiers et un quart de ceux qui demandent de nouveaux modèles de travail, bien qu'il leur soit plus difficile d'obtenir un accord. Certains hommes souhaitent un changement afin de s'occuper plus activement de leurs enfants. Mais, en général, les femmes restent celles qui demandent des adaptations pour des raisons familiales. Il s'agit essentiellement de changements impliquant une diminution des heures (et par conséquent des revenus), alors que les hommes sont beaucoup plus enclins à souhaiter un changement dans le but de suivre une formation ou simplement pour une question de qualité de vie.

Dans tous les types d'emplois et de professions, on trouve des exemples de changement réussi des heures de travail. Mais ces changements sont beaucoup moins fréquents chez les cadres ou dans les postes industriels masculins. Plus important, le nombre d'individus qui déclarent, dans les trois pays, qu'ils aimeraient travailler moins dépasse largement le nombre de ceux qui en font effectivement la demande. Il semblerait que seulement 25 à 50% de ceux qui aimeraient modifier leurs horaires de travail en font effectivement la demande. Cela s'explique par la crainte d'une répercussion négative sur les perspectives d'emploi, la sécurité de l'emploi et le climat au travail, par le fait qu'ils pensent essuyer un refus de la part de l'employeur ou par la peur de ne pas pouvoir conserver leur emploi.

Les droits individuels sont moins efficaces en l'absence d'un cadre collectif et réglementaire

Il est important de noter également que l'Allemagne et les Pays-Bas sont des pays où il existe une approche plus globale de la flexibilité du temps de travail. La législation sur le temps de travail est transposée dans des négociations collectives et des négociations entre partenaires sociaux, et les deux pays ont une couverture syndicale et une influence beaucoup plus grandes qu'au Royaume-Uni. En Allemagne et aux Pays-Bas, les négociations sur la flexibilité du temps de travail imposent des limites claires aux heures de travail.

En Allemagne, cela se passe principalement grâce aux négociations collectives (qui continuent de couvrir directement la majorité de la main-d'œuvre et sont considérées comme un point de référence par d'autres employeurs) et, aux Pays-Bas, grâce à la législation et aux négociations collectives qui, ici aussi, concernent une grande majorité de la main-d'œuvre. Au Royaume-Uni, en revanche, il n'y a pas de véritable limite aux heures de travail, en raison de la clause d'opt-out individuelle de la directive sur le temps de travail. Par ailleurs, la couverture des négociations collectives est plus faible, tout comme les droits des salariés à une consultation et une participation relatives aux heures de travail. Dans la pratique, rien n'encourage les employeurs à se pencher sur les heures de travail de manière créative, comme c'est le cas en Allemagne et aux Pays-Bas. Des progrès sont possibles s'il existe des conventions collectives combinées à un vaste cadre réglementaire. Il faut aussi des négociations approfondies sur le lieu de travail, afin de parvenir à des solutions sur mesure et à un changement culturel.

Les droits individuels relatifs au temps de travail sont précieux et attrayants pour les salariés, mais ils ne remplacent pas des contrôles plus larges sur les heures de travail ni le fait qu'il est nécessaire de faire face aux exigences de la société 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Rien d'étonnant si en Grande-Bretagne, le droit à la demande n'a eu que peu de répercussions sur la culture des longues heures de travail et, par conséquent, sur la nécessité pour les femmes responsables de soins de réduire leurs heures de travail (ainsi que leurs revenus et leurs droits à la pension). Par rapport à la situation en Allemagne, aux Pays-Bas et dans beaucoup d'autres pays européens, peu d'incitants sont offerts aux employeurs pour qu'ils développent des modes d'organisation du travail plus rationnels et plus productifs. La flexibilité qui s'est développée au bénéfice de tous dans de nombreuses organisations néerlandaises et allemandes est moins le résultat des droits individuels en termes de temps de travail que de la nécessité de trouver de nouvelles solutions en la matière, dans le cadre des institutions de partenariat social au niveau de l'entreprise.

L'approche étriquée du Royaume-Uni sur le plan des droits au travail flexible signifie que la flexibilité du temps de travail ne s'étend pas à des domaines tels que l'apprentissage tout au long de la vie, comme c'est le cas en Allemagne et aux Pays-Bas. Le recours à des comptes d'épargne-temps et à la flexibilité du temps de travail afin de soutenir un départ à la retraite progressif par des conventions statutaires ou collectives, est une possibilité qui est trop peu explorée au Royaume-Uni.

Enfin, la comparaison avec les Pays-Bas et l'Allemagne montre les avantages d'un cadre plus large des politiques sur le temps de travail et d'une approche des heures de travail basée sur le partenariat social. Pour que le travail flexible cesse d'être marginal pour devenir normal, il faut un changement d'attitude tant des salariés que des employeurs, ce qu'une approche unilatérale de l'organisation du travail est peu susceptible d'apporter.

« Le Royaume-Uni est le champion du monde de la défense du droit fondamental dont dispose tout individu de 'choisir' de déroger à la protection du temps de travail et de travailler de longues heures. Mais en agissant ainsi, on renforce la division traditionnelle du travail entre les hommes et les femmes et on limite leurs possibilités de sortir des rôles familiaux traditionnels, les hommes étant forcés par les circonstances d'effectuer de longues heures de travail malsaines, et les femmes étant reléguées dans de petits emplois à temps partiel, sans aucun avenir. Dans une telle situation, donner aux travailleurs individuels 'le droit de demander des horaires flexibles' est positif dans un premier temps, mais son effet ne peut qu'être très limité. La prétendue liberté de choisir les longues heures – bien qu'elle soit présentée comme un argument fort – doit par conséquent être démystifiée car il s'agit d'un faux argument qui empêche le développement d'une société plus moderne, basée sur l'égalité des chances entre les hommes et les femmes. »

Catelene Passchier, secrétaire confédérale de la CES

6.3 Comment les syndicats peuvent-ils placer l'organisation du travail et le temps de travail au centre de la vie des individus ?

La question de la manière de reconquérir la flexibilité était le thème d'un exposé de **Jo Morris, TUC**. Le fait de mettre de plus en plus l'accent sur le choix individuel place les syndicats chargés des questions collectives, devant de véritables défis. Une question essentielle est de savoir comment concilier l'égalité des chances et l'équité pour l'ensemble de la main-d'œuvre. Alors que dans le passé, on mettait en exergue l'égalité des chances entre hommes et femmes, il est nécessaire aujourd'hui d'étudier les questions relatives au temps de travail pour faire en sorte qu'une masse de travailleurs beaucoup plus importante bénéficie de cette équité. Des mécanismes doivent être mis en place pour veiller à ce qu'il n'y ait pas matière à ressentiment de la part du personnel à plein-temps, qui peut être contraint de participer à certaines équipes impopulaires.

Il existe une tension inhérente entre les besoins individuels et ceux de l'entreprise ; bien que les travailleurs aient besoin de flexibilité, ils ont aussi besoin de savoir quand et où ils travaillent. Souvent, les syndicats nationaux comprennent les problèmes. Mais il arrive que les syndicats sur le terrain se concentrent davantage sur les problèmes de sécurité d'emploi et résistent au changement dans des domaines où ils sont parvenus à un arrangement avec les employeurs. De même, une résistance peut se faire sentir chez les membres de la direction qui ne savent pas exactement comment gérer en pratique les questions liées au temps de travail.

Comme le temps de travail est une question intime et personnelle, il nécessite, au niveau local, de nouvelles expressions de partenariat social qui reconnaissent que les individus travaillent différemment aux différentes époques de la vie. Les syndicats sont de plus en plus impliqués dans de nouveaux rôles proactifs visant à résoudre des problèmes avec la direction, ce qui ouvre de nouvelles possibilités pour les membres des syndicats. Ainsi, le travail en partenariat social peut également frapper l'imagination de ceux qui ne sont pas normalement impliqués dans les négociations syndicales. Par exemple, il peut attirer des femmes dans les syndicats, étant donné que le temps de travail flexible est une question qui les préoccupe.

Chapitre 7

Le droit fondamental à la limitation des heures de travail

7.1 Introduction

Ce chapitre examine les questions politiques sur le temps de travail, en particulier, la réglementation des heures de travail et l'objectif visant à mettre un terme à la clause « d'opt-out » de la directive sur le temps de travail. Une réglementation forte qui fixe des normes minimales en ce qui concerne le maximum d'heures est l'épine dorsale et le fondement de la concurrence. Et c'est sur cette base que les syndicats peuvent jouer leur rôle crucial en négociant et en convenant d'une organisation du temps de travail par un travail en partenariat. On considère que mettre des limites aux heures longues et irrégulières et aux régimes de temps de travail malsains tels que le travail de nuit par le biais d'une réglementation, est une toile de fond importante du temps de travail flexible. Des limites au temps de travail sont également vitales pour permettre aux parents qui travaillent de concilier leur emploi et leurs responsabilités familiales et pour aider les femmes à exploiter leur plein potentiel sur le lieu de travail. Il s'agit d'un des principaux éléments de la stratégie de Lisbonne de l'UE pour la croissance et l'emploi.

Faisant suite à cela, le débat sur la forme future et l'enjeu du modèle social européen et sur le champ d'application de la directive sur le temps de travail, a été au cœur des campagnes syndicales des dernières années.

Fernando Pereira a exposé les objectifs de la Commission européenne suivant la proposition de révision de la directive sur le temps de travail, dont le but est de répondre aux besoins des employeurs qui exigent davantage de souplesse de la part de leur personnel et aux besoins des travailleurs en ce qui concerne la protection de leur santé et de leur sécurité. « La création d'une Europe sociale dotée d'une réglementation forte et la fin de la clause d'opt-out de la directive sur le temps de travail », a déclaré **Alejandro Cercas, Eurodéputé**, « était au premier plan de l'opposition du Parlement européen aux propositions de révision de la directive de la Commission européenne. De même, **Jean Lambert, Eurodéputé**, a souligné l'importance de limiter les heures de travail afin de garantir la santé et la sécurité au travail. **John Monks** a affirmé que dans une économie de plus en plus mondialisée et avec l'avènement d'un marché européen du travail, le rôle des normes sociales minimales, y compris la réglementation des heures de travail excessives, est devenu encore plus critique. En conclusion, **Catelene Passchier** a invité les syndicats à recentrer leurs activités et à adopter une attitude moderne par un travail en partenariat et la résolution conjointe des problèmes.

7.2 La révision de la directive sur le temps de travail, pourquoi et comment ?

La **directive** de 1993 **sur le temps de travail** (93/104/CE) fixait la durée de la semaine de travail à une moyenne de 48 heures maximum et imposait un certain nombre de règles pour les périodes de repos et de vacances. La directive cherche à promouvoir la santé et la sécurité au travail.

Principales dispositions de la directive sur le temps de travail :

- Durée de travail hebdomadaire maximale de 48 heures **en moyenne**, y compris les heures supplémentaires, à calculer sur une période de référence de 4 mois maximum
- Au moins quatre semaines de congés payés par an
- Une période de repos minimale de 11 heures par tranche de 24 heures et d'un jour et demi chaque semaine
- Une pause si la journée de travail dépasse 6 heures
- Un maximum de huit heures de travail de nuit, en moyenne, par tranche de 24 heures

La directive initiale excluait les travailleurs du transport par air, rail et route, de la pêche et des activités en mer, et les médecins en cours de formation. **La révision de 2000 (directive 2000/34/CE)** a étendu la directive, afin d'inclure les travailleurs qui avaient été exclus, en incorporant à la directive des accords intervenus dans le secteur maritime et l'aviation civile. En 2002, une nouvelle directive a étendu les dispositions au secteur du transport routier. Les États membres devaient appliquer les amendements pour le mois d'août 2003 et, dans le cas des médecins en cours de formation, pour le mois d'août 2004.

La directive initiale 93/104/CE, adoptée en 1993, a été amendée en 2000 par la directive 2000/34/CE et toutes deux sont à présent consolidées dans la directive 2003/88/CE.³⁴

³⁴ La directive 93/104/CE du conseil du 23 novembre 1993 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail et la directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail.

Depuis sa fondation, l'UE s'est engagée à limiter les heures de travail, en réduisant progressivement la longueur de la semaine de travail et en améliorant et en harmonisant les conditions des travailleurs dans toute l'Europe. Ce point est réaffirmé dans la Charte des droits fondamentaux de l'UE qui déclare que « *tout travailleur a droit à une limitation de la durée maximale du travail et à des périodes de repos journalier et hebdomadaire* ». En outre, dans son préambule, la directive sur le temps de travail stipule clairement : « *L'amélioration de la sécurité, de l'hygiène et de la santé des travailleurs au travail représente un objectif qui ne saurait être subordonné à des considérations de caractère purement économique* ».

La directive européenne de 1993 sur le temps de travail est une réalisation très importante au niveau de l'UE. Elle fixe des exigences minimales en matière de santé et de sécurité. Elle définit les périodes minimales de repos quotidien et hebdomadaire, les congés annuels, les pauses, elle fixe la durée maximale du temps de travail hebdomadaire à 48 heures, elle définit le travail de nuit, le travail posté et les régimes de travail. Ses exigences minimales sont contraignantes pour l'ensemble des États membres de l'Union européenne et elle interdit aux employeurs d'exercer une pression sur les travailleurs pour qu'ils acceptent des heures de travail longues et irrégulières.

L'UE a également une obligation plus large vis-à-vis du reste du monde, à savoir montrer la voie et démontrer qu'il est possible d'arriver à un développement économique durable et à une croissance tout en sauvegardant et en promouvant les intérêts des travailleurs et de leur famille.

La directive actuelle est déjà très souple. Elle prévoit une semaine de travail de 48 heures maximum mais permet que la moyenne du temps de travail soit calculée sur quatre mois, ce qui implique la possibilité d'effectuer des semaines de travail de plus de 48 heures, à compenser par des semaines de travail plus courtes.

En outre, elle intègre deux dérogations d'une portée considérable qui autorisent un prolongement quasi illimité des heures de travail. La période de référence de quatre mois peut être étendue à un an (bien que seulement dans certains cas spécifiques et sur la base de négociations collectives). L'autre dérogation permet aux États membres de ne pas appliquer la limite maximale de 48 heures si des accords volontaires sont conclus avec les travailleurs individuels : c'est la clause dite « d'opt-out ».

La Commission était légalement obligée de réexaminer ces deux dérogations dans les sept ans de la mise en œuvre de la directive en novembre 2003. Plus récemment, une nouvelle question s'est posée suite à certaines décisions de la Cour européenne de justice (CEJ) qui précisent que le travail de garde sur le lieu de travail est du temps de travail. Certains États membres se sont opposés à ces jugements et s'en sont servi comme prétexte pour appliquer la clause d'opt-out, en particulier en ce qui concerne les médecins de garde dans les hôpitaux et d'autres travailleurs du secteur de la santé.

Les affaires SIMAP et Jaeger devant la Cour européenne de justice

Deux jugements ont été importants pour la définition du temps de travail. Dans les affaires SIMAP et Jaeger, la Cour a estimé que le « temps de travail de garde », c'est-à-dire le temps pendant lequel l'employé doit être disponible sur le lieu de travail, doit être considéré comme du temps de travail en vertu de la directive. Le jugement SIMAP concernait une affaire qui avait été portée devant la Cour européenne de justice pour le compte d'un groupe de médecins espagnols. Le jugement a déclaré que la totalité du temps de garde passé sur le lieu de travail compte comme du temps de travail. Le jugement de la Cour européenne de justice dans l'affaire Jaeger concernant l'application du travail de garde dans un hôpital allemand, était dans la lignée du jugement SIMAP mais il précisait aussi que le temps de repos compensatoire doit être disponible immédiatement après la période de travail.

Dans l'affaire Simap, la CEJ précise que (49) « *l'objectif de la directive est de garantir la sécurité et la santé des travailleurs en leur accordant des périodes minimales de repos et des pauses adéquates... exclure le temps de garde du temps de travail si une présence physique est requise ébranlerait sérieusement cet objectif* ».

Dans l'affaire Jaeger (points 69 et 70), la CEJ déclare explicitement que (69) « *la directive 93/104 exclut la législation nationale... qui considère les périodes de garde comme des périodes de repos pendant lesquelles le médecin n'est pas appelé à effectuer une tâche professionnelle et peut se reposer mais doit rester présent et disponible à l'endroit déterminé par l'employeur en vue de prêter ces services si nécessaire ou lorsqu'on lui demande d'intervenir. (70) En fait, il s'agit de la seule interprétation qui concorde avec l'objectif de la directive 93/104 qui est de garantir une protection réelle de la sécurité et de la santé des salariés en leur permettant de profiter de périodes de repos minimales. Cette interprétation est d'autant plus pertinente dans le cas des médecins de garde dans les centres de santé que les périodes pendant lesquelles leurs services ne sont pas requis pour faire face à des urgences peuvent, selon le cas, être de courte durée et/ou faire l'objet de fréquentes interruptions et que, de plus, on ne peut exclure que les personnes concernées soient incitées à intervenir, même s'il n'y a pas d'urgence, pour vérifier l'état des patients placés sous leur responsabilité ou à effectuer des tâches à caractère administratif.* »

C'est pour ces raisons que l'UE est actuellement en train de revoir cette législation principale. En septembre 2004, la Commission a présenté les propositions suivantes :

- maintenir la clause individuelle d'opt-out, par laquelle les employeurs peuvent convenir avec les travailleurs individuels de ne pas appliquer le temps de travail maximal, mais avec des conditions plus strictes ;
- déclarer que les périodes dites "inactives" pendant la garde ne sont pas du temps de travail, même lorsque le travailleur doit être disponible sur place ;
- étendre la période de référence pour le calcul de la moyenne de la semaine de travail de maximum 48 heures de quatre à douze mois, sans aucune clause de sauvegarde.

La CES qualifie ces propositions de totalement inacceptables et conteste leur validité légale, en affirmant qu'elles représentent plusieurs pas en arrière, qu'elles ébranlent la protection des travailleurs et affaiblissent la capacité des syndicats à négocier pour le compte de leurs membres. Si elles étaient adoptées, elles feraient de la directive sur le temps de travail une "façade", dépourvue de tout véritable contenu. La CES a demandé au Parlement européen et au Conseil d'approuver des changements fondamentaux allant dans le sens des véritables objectifs de la directive : sauvegarder la santé et la sécurité des travailleurs, promouvoir le dialogue social et améliorer l'organisation du travail.

En mai 2005, le premier rapport de l'eurodéputé Alejandro Cercas – qui est beaucoup plus proche des revendications de la CES –, a été adopté par le Parlement européen à une large majorité. La Commission européenne a réagi en apportant quelques légères modifications à sa proposition initiale, qui a ensuite été présentée au Conseil en juin. En dépit de toute la souplesse offerte par la Commission, les États membres ont été incapables de trouver un accord politique sur le sujet, l'une des questions les plus controversées étant le maintien ou la suppression de la clause individuelle d'opt-out. C'est pourquoi il n'y a eu à ce jour aucun progrès en la matière.

Le Royaume-Uni et la clause individuelle d'opt-out

Le gouvernement britannique a négocié une clause d'opt-out dans la directive de 1993. Cette clause permet aux employeurs d'engager du personnel dans le cadre de contrats de plus de 48 heures par semaine si les travailleurs signent une clause individuelle d'opt-out, à condition de ne pas les pénaliser s'ils refusent de la signer. La Directive précisait également que les employeurs doivent garder une trace du personnel qui travaille plus de 48 heures par semaine et communiquer ces dossiers aux autorités compétentes. En pratique, toutefois, une étude réalisée par le TUC a montré que les deux tiers des travailleurs britanniques ignorent la limite de 48 heures de la directive. Les deux tiers de ceux qui effectuent de longues heures de travail n'ont pas signé la clause d'opt-out ou ignorent s'ils l'ont fait, et un tiers de ceux qui l'ont signée déclarent ne pas avoir eu le choix.

Le TUC fait valoir que les longues heures de travail vont de pair avec des niveaux de productivité moindres et une mauvaise gestion. Non seulement le Royaume-Uni est l'un des pays européens de l'Europe des 15 qui a les plus longues heures de travail, mais il n'arrive qu'en dixième position en termes de productivité horaire. On considère également que les longues heures de travail constituent un obstacle majeur à l'égalité et à l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale, à l'apprentissage tout au long de la vie et à l'accès des travailleurs à l'éducation et à la formation.

Les longues heures vont de pair avec de la fatigue liée au travail, et il est prouvé qu'elles augmentent les risques d'accidents du travail en raison d'un manque de concentration et de la fatigue. Des études ont montré que les travailleurs qui effectuent de longues heures de travail (plus de 48 heures par semaine) courent plus de risques de contracter une maladie cardiaque et une maladie mentale, de souffrir de stress, de diabète et de toute une série d'autres maladies. Les longues heures signifient aussi que les gens ont moins de temps à consacrer à des activités favorables à la santé (Spurgeon 2003, TUC 2005).

«Les syndicats ont un rôle important à jouer sur le lieu de travail, mais la clause d'opt-out de la directive sur le temps de travail signifie de longues heures de travail qui, à leur tour, nuisent aux soins du patient. À Liverpool, les syndicats ont négocié avec les employeurs une politique du temps de travail qui interdit l'opt-out. Depuis, les employeurs du NHS ont convenu avec les syndicats qu'ils n'introduiront pas la clause d'opt-out au sein du NHS ». **Mike Travis, Royal College of Nurses**

En particulier, la législation sur le temps de travail est liée à une concurrence déloyale entre les entreprises et les pays en termes d'heures de travail. Un sujet d'inquiétude est le fait que la pression exercée par les entreprises occidentales afin d'étendre la flexibilité dans les pays d'Europe centrale et orientale pourrait ébranler les normes sur le temps de travail. Un cadre européen limitant les heures de travail et une directive forte sur le temps de travail sont devenus impératifs dans les nouveaux États membres de l'UE, afin de garantir qu'une concurrence déloyale en termes d'heures de travail n'aboutisse pas à une détérioration des conditions de travail dans ces pays. Ce problème se fait particulièrement sentir dans les pays de l'ECE qui n'ont ni le cadre, ni la latitude de négocier le temps de travail par le biais de négociations collectives.

Étude de cas n° 13. EMERGENCE D'UN SYSTEME DE PARTENARIAT SOCIAL DANS LA REGLEMENTATION DU TEMPS DE TRAVAIL EN ROUMANIE³⁵

En 2003, un nouveau code du travail a été mis en place en Roumanie. La raison de la modification du code était l'intégration dans la législation du travail, des droits sociaux européens, entre autres, les principes sur le temps de travail. Le gouvernement roumain était soumis à une forte pression de la part des entreprises d'Europe occidentale qui souhaitaient que la nouvelle réglementation sur le temps de travail autorise une flexibilité pratiquement illimitée. Les syndicats roumains ont dû se mobiliser et s'organiser pour lutter contre cette pression et garantir un nouveau cadre réglementaire approprié sur le temps de travail.

Pour la première fois en Roumanie, le code du travail régit le temps de travail en se basant sur les normes de l'OIT et le cadre législatif de l'UE. Avant 1989, on tenait peu compte des droits des travailleurs ou de l'équilibre entre le travail et la vie privée.

Aujourd'hui, grâce à la mise en application de la directive sur le temps de travail, le titre III du code du travail régit le temps de travail, les périodes de repos et le droit aux congés annuels. Le temps de travail normal est fixé à 40 heures par semaine et sa durée maximale est de 48 heures. Les employeurs peuvent instaurer des horaires flexibles «avec l'accord ou à la demande du salarié en question», y compris une flexibilité quant à l'heure de début et de fin du travail.

C'est la première fois qu'une réglementation sur le temps de travail tient compte des positions des partenaires sociaux roumains, et il s'agit là d'un pas décisif pour les syndicats.

D'après **Fernando Pereira**³⁶ l'objectif du Traité de l'UE et des directives sur le temps de travail est de préciser des droits et des limites au temps de travail. Le facteur essentiel est de protéger la santé et la sécurité des travailleurs. Ce point est particulièrement important étant donné que les effets sociaux de la santé et de la sécurité sont souvent mal compris. Une des raisons qui a obligé la Commission européenne à introduire une directive modifiée est le fait que les jugements de la Cour européenne de justice concernant le travail de garde avaient eu pour effet d'imposer les dispositions «d'opt-out» de la directive, étant donné que les coûts de mise en oeuvre des dispositions sur le temps de travail de garde auraient été très élevés pour les employeurs. Depuis 2003, des textes de la Commission ont été préparés afin de trouver un équilibre entre la volonté d'accorder plus de souplesse aux entreprises dans la gestion d'un temps de travail flexible et la reconnaissance de la nécessité de protéger les travailleurs contre des heures de travail de plus en plus longues.

« La Commission voulait une révision qui ne se limite pas simplement à une flexibilité accrue mais qui cherche aussi à assurer une meilleure protection des travailleurs. Nous devons tenir compte des deux aspects de la directive ».

Fernando Pereira, Commission européenne

John Monks³⁷ a déclaré que le temps de travail est une revendication essentielle des syndicats et qu'apparemment, le premier ministre britannique, Tony Blair, considère le temps de travail comme une priorité en comparaison avec d'autres dirigeants européens, tout en menant une campagne contre la suppression de la clause individuelle d'opt-out et en déclarant que la politique sociale n'est pas une compétence européenne mais que les compétences européennes doivent plutôt se concentrer sur le marché intérieur et le libre-échange.

La CES fait valoir que les propositions de la Commission sont infondées dans un certain nombre de domaines, entre autres, le fait d'associer flexibilité et longues heures de travail et le fait que les abus de la clause d'opt-out ne sont pas pris en compte. De même, la CES fait valoir que bien que la Commission souligne l'importance du dialogue social dans toutes les activités, elle propose de supprimer la condition préalable des négociations collectives en ce qui concerne l'extension des

³⁵ Cas présenté par Ovidiu Jurca, Roumanie

³⁶ DG Emploi, Commission européenne

³⁷ Secrétaire général, CES, Bruxelles

périodes de référence. La CES avance également l'argument que les propositions de la Commission ne souscrivent pas à l'agenda de Lisbonne et, en particulier, à l'objectif visant à augmenter le taux d'emploi des femmes et des travailleurs plus âgés.

« La CES demande aux dirigeants européens de tenir compte des souhaits du Parlement européen, élu démocratiquement, et de ceux des travailleurs, exprimés par l'intermédiaire du mouvement syndical européen. Elle les invite en outre à se mettre d'accord sur une directive modifiée qui protège la santé, la sécurité et la vie familiale des travailleurs en Europe. La CES considère que l'étape suivante de ce processus est cruciale pour éviter que la directive sur le temps de travail, qui est un élément essentiel de l'architecture sociale de l'Europe, ne soit édulcorée pour des raisons purement idéologiques ou économiques et qu'elle nuise aux intérêts en matière de santé, de sécurité et d'équilibre entre la vie professionnelle et privée des travailleurs, hommes et femmes, dans la totalité de l'Europe des 25 ».

(Position de la CES dans la seconde phase de consultation des partenaires sociaux au niveau de la Communauté, en ce qui concerne la révision de la directive 93/104/CE concernant certain aspects de l'aménagement du temps de travail (Directive sur le temps de travail)).

Le temps de travail et les droits minimaux au travail ont pris davantage d'importance dans le contexte d'une augmentation de la migration en Europe et de la libre circulation de la main-d'oeuvre. La question essentielle est l'existence d'un marché du travail unique dans des domaines tels que la santé, la construction, la restauration collective et l'agriculture. Un exemple récent est celui d'une entreprise lettonne qui avait accepté un contrat de construction à Stockholm mais refusait de respecter les normes de travail suédoises, convenues dans le cadre de conventions collectives. Une procédure oppose l'entreprise et les syndicats suédois à cet égard. Une procédure similaire a été intentée par le syndicat des marins finlandais et la Fédération internationale du transport en ce qui concerne la compagnie maritime Viking qui souhaitait faire passer un ferry finlandais sous pavillon estonien dans le but de réduire les conditions de travail et les salaires du personnel. Une injonction a été prononcée par un tribunal londonien à l'encontre de la FIT, afin de lui interdire de lancer des mots d'ordre de grève et des actions de solidarité, ce qui signifie que les règles du marché libre sont utilisées pour supplanter les termes et conditions d'emploi nationaux. Les deux affaires se trouvent actuellement devant la Cour européenne de justice, et la CES est très préoccupée par le résultat possible.

« En pratique, nous ne pouvons compter que sur 25 juridictions et penser qu'il est possible de gérer un marché du travail européen unique avec une libre circulation de la main-d'oeuvre; ne pas reconnaître le modèle social européen et la nécessité de disposer de règles de jeu minimales qui fixent un seuil à la concurrence, ébranle le soutien des individus à la libre circulation de la main-d'oeuvre. C'est un coup de poignard dans le coeur de tout ce que l'Europe représente. Cela signifie qu'il est nécessaire d'être beaucoup plus clair à propos des juridictions qui s'appliquent et des conditions d'emploi applicables aux travailleurs. Ces principes doivent être clairement établis, et les employeurs doivent avoir à leur disposition un jeu d'obligations précis. »

« Si l'Europe n'est qu'un marché commercial et si la mondialisation dans notre partie du monde est dépourvue de toute norme applicable... Alors qu'est-ce qu'elle apporte aux travailleurs ? L'Europe sociale est une question essentielle pour les travailleurs migrants. Elle implique le principe d'égalité, une rémunération égale pour les hommes et les femmes, la non-discrimination et l'interdiction du racisme. Nous voulons un marché économique dynamique, avec de bons États providence dans le secteur public et dans le secteur sans but lucratif, basés sur ce dont les gens ont besoin. Les syndicats font partie de l'économie. Des syndicats forts signifient la justice et l'équité et notre rôle est de défendre et de promouvoir le modèle social ». John Monks, secrétaire général, CES

Résumé de la position de la CES en ce qui concerne la révision de la directive sur le temps de travail

La position de la CES et de la majorité du Parlement européen est la suivante :

- a) la clause individuelle d'opt-out doit être « progressivement supprimée » (c'est-à-dire abrogée en l'espace de quelques années), parce qu'elle est incompatible avec les principes et les objectifs de la directive sur le temps de travail;
- b) le travail de garde, si le travailleur doit être présent sur le lieu de travail, doit être considéré comme du temps de travail, et des solutions équilibrées et proportionnelles, cohérentes avec les jugements de la Cour européenne de justice, doivent être élaborées pour le « travail de garde », de préférence sur la base de négociations collectives;
- c) de véritables mesures doivent être prises pour permettre aux travailleurs de concilier leur vie professionnelle et familiale et pour protéger la santé et la sécurité des parents et soignants qui travaillent; il faut en particulier garantir aux travailleurs individuels le droit de demander des changements dans l'organisation de leur temps de travail;
- d) des périodes de référence plus longues pour calculer la moyenne de la semaine de travail de 48 heures ne sont acceptables que si elles sont négociées dans le cadre de négociations collectives, ou si des protections juridiques supplémentaires sont mises en place pour garantir une consultation appropriée des travailleurs et/ou de leurs représentants et une protection adéquate de leur santé et de leur sécurité.

Alejandro Cercas, eurodéputé³⁸ a déclaré que le lobbying de la CES a joué un rôle très important dans la position adoptée par le Parlement européen. Le Parlement européen était d'avis qu'il fallait supprimer la clause d'opt-out et considérer le travail «de garde» comme du temps de travail.

« Nous voulons un discours transparent à l'agenda social du Parlement européen. Nous essayons de défendre la semaine de travail de 48 heures. La clause d'opt-out est une absence de normes. La question clé est que nous voulons des normes sociales minimales et la suppression de la clause d'opt-out » Alejandro Cercas, eurodéputé

Toutefois, de nombreux États membres comprennent mal les implications des modifications proposées. Ceci soulève des questions importantes sur le rôle de l'Europe. Il y a un rôle essentiel à jouer en ce qui concerne les droits sociaux et la garantie d'une Europe sociale, dotée de normes minimales. Les droits des travailleurs sont importants si l'on veut qu'ils puissent travailler dans la dignité et dans des conditions qui prévoient des heures de travail décentes. Une question essentielle dans le contexte européen est le fait que le dumping social signifie que des normes sociales minimales sont un principe plus important. À cet égard, l'agenda de Lisbonne est incompatible avec les propositions de modification de la directive et « il se peut qu'un résultat catastrophique ne puisse être évité ». En évoquant les positions que les États membres adoptent actuellement au conseil des ministres, Cercas a déclaré : « Plus ils prêchent la flexibilité chez eux, moins ils sont flexibles à Bruxelles. »

L'impact des propositions de modification de la directive sur le temps de travail a été qualifié de « totémique » par **l'eurodéputé Jean Lambert³⁹**. Le gouvernement britannique a activement demandé l'appui d'autres États membres en ce qui concerne l'adoption de la clause d'opt-out et son application dans des secteurs tels que celui des médecins en cours de formation. Il faut un argument fort en ce qui concerne le lien entre la nécessité de limiter les heures de travail, la santé et la sécurité et les bas salaires. En avril 2005, suite à la proposition la plus récente de la Commission, le comité de l'emploi et des affaires sociales du Parlement européen a adopté un rapport commun sur les propositions en matière de temps de travail. La position du comité différait de la proposition de la Commission et comprenait ceci : retrait de la «clause d'opt-out» dans les 36 mois de son entrée en vigueur ; soutien de la classification adoptée par la Cour européenne de justice qui considère le temps de garde comme du temps de travail ; une période de référence étendue, uniquement là où existent des conditions qui garantissent la santé et la sécurité ; la prépondérance du dialogue dans les négociations sur le temps de travail ; et l'introduction d'une considération spéciale relative à l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale et à l'encouragement de l'apprentissage tout au long de la vie.

« La question de savoir qui possède votre temps, qui le contrôle, qui dit où vous devez être à tel moment, est une question essentielle lorsque l'on décide si vous êtes effectivement ou non au travail » Jean Lambert, eurodéputé

Le problème porte sur les longues heures de travail. Des statistiques récentes d'Eurostat montrent que le Royaume-Uni et la Lettonie affichent les heures de travail les plus longues. Les longues heures de travail génèrent du stress et un mauvais état de santé. Un rapport récent préparé par Jean Lambert avance qu'il est essentiel que la directive soit considérée comme une question de santé et de sécurité plutôt qu'une question exclusivement d'équilibre entre la vie professionnelle et privée. C'est particulièrement vrai étant donné le fait qu'un tiers des travailleurs ignorent qu'ils ont légalement le droit à un maximum de 48 heures et que d'autres ignorent qu'ils ont signé une clause individuelle d'opt-out. Ceci pourrait renforcer la méfiance vis-à-vis de l'Union européenne, considérée comme revenant sur des principes importants de la dimension sociale.

7.3 Placer le temps de travail sur le devant de la scène

Catelene Passchier⁴⁰ a déclaré que la question concernait non seulement le temps de travail mais aussi le renforcement des syndicats, l'affiliation de nouveaux membres et le fait de gagner des batailles. Il y a du pain sur la planche, et elle a invité tous les participants à être disponibles pour un réseau de personnes de contact émanant de chaque pays membre, qui est un moyen d'obtenir

³⁸ Eurodéputé espagnole, Parti Socialiste, Rapporteur pour la révision de la directive sur le temps de travail au Parlement européen

³⁹ Eurodéputé britannique, Parti Les Verts

⁴⁰ Secrétaire général, CES, Bruxelles

rapidement une réponse aux campagnes relatives à la directive sur le temps de travail. C'est une question syndicale essentielle et il est important d'être fermes. À l'avenir, des conventions collectives qui protègent les normes et les droits du travail en ce qui concerne le temps de travail, ne suffiront pas. Il est particulièrement important pour les États membres de fixer les principes de base de la législation, en particulier, dans le cas des États membres qui n'ont pas de systèmes de négociations collectives solides.

La conférence a discuté de nombreux exemples de bonnes pratiques, mais il faut aussi mettre en exergue les mauvaises pratiques. Par exemple, le gouvernement grec a récemment instauré une législation interférant avec la compensation conventionnelle des heures supplémentaires, en supprimant le paiement des heures supplémentaires, avec une flexibilité pour les employeurs qui occupent plus de 21 salariés. À l'avenir, un élément clé consistera à maintenir une limite maximale du temps de travail en Europe, afin d'éviter le dumping social et une pression excessive, exercée sur les travailleurs pour les obliger à accepter de longues heures de travail parce que sinon les entreprises vont ailleurs. Et il faudra aussi prévoir un cadre juridique pour les négociations collectives.

Il est clair que nous devons également poursuivre les discussions sur les développements relatifs au «temps». De plus en plus, le temps de travail envahit la vie privée (avec des horaires de travail irréguliers et le fait, par exemple, de travailler à domicile, comme dans le cas du télétravail). Mais le «temps libre» a cessé lui aussi d'être clairement défini - voyez les développements concernant «le temps inactif sur le lieu de travail». Une note plus positive est l'approche italienne «Le temps dans la ville» qui est très intéressante et montre que les syndicats, en collaboration avec les employeurs et les pouvoirs locaux, peuvent développer une approche holistique du temps de travail et du temps privé.

Des questions essentielles ont été soulevées à propos de la manière d'accroître et de rendre visibles les actions syndicales et leurs services aux membres. L'échange de bonnes pratiques et l'utilisation du site de la CES pour partager des expériences est un point de départ. Il est aussi nécessaire de présenter les syndicats comme des modérés et des intermédiaires, capables de travailler en partenariat sur la base d'accords de partenariat et de s'impliquer avec succès. Ce point est important pour le rôle moderne des syndicats et il peut servir d'outil d'organisation, en particulier, pour recruter les jeunes travailleurs et les femmes.

« Le temps de travail est sur le devant de la scène et cette question permet de plus en plus aux syndicats de se mobiliser. Nous devons montrer que les syndicats sont des acteurs du changement ; il faut le faire mieux comprendre. Nous avons aussi besoin d'entrepreneurs éclairés, qui travaillent en partenariat avec les salariés et les syndicats dans le cadre de la construction d'une Europe sociale ». **Catelene Passchier, Secrétaire confédérale de la CES**

ANNEXE 1: REFERENCES

Agenda de Lisbonne

Commission des communautés européennes (2005) 'Plan d'action de Lisbonne intégrant le programme sur la Stratégie de Lisbonne de l'Union européenne et les recommandations aux Etats membres d'actions à mener dans le cadre de leurs programmes nationaux sur la stratégie de Lisbonne, document d'accompagnement de la communication au Conseil européen de printemps 2005, 2005, COM (2005) 192, 3.2.2005', http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/SEC2005_192_fr.pdf

Anxo D and Boulín J Y (eds) (2006) "Working time options over the life course: new work patterns and company strategies" Fondation européenne: Dublin, <http://www.eurofound.eu.int/pubdocs/2005/160/en/1/efo516oen.pdf>

Bauer, F.; Groß, H.; Lehmann, K., Munz, E. (2004): "Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile", Köln: ISO-Institut, http://www.arbeitszeiten.nrw.de/pdf/Arbeitszeit_2003.PDF

CES

Des informations sur le temps de travail et les positions de la CES concernant la Directive sur le temps de travail sont disponibles sur le site Internet de la CES: <http://www.etuc.org/r/303>

City-time Policies: The Italian experience (1998) M T Franco & A M Ponzellini Rédigé en co-opération avec la 4^e Programme d'Action de l'UE sur les genres et la flexibilité. Un rapport commandé par le TUC sur les projets innovateurs 'Les temps de la ville' dans 125 villes à travers l'Italie, établi depuis le début des années 1990, ISBN: 1 85006 426 1, www.tuc.org.uk/publications

Dembe et al (2005) "The impact of overtime and long hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States", *Occupational Environmental Medicine*, 62:588-597, <http://oem.bmjournals.com/cgi/content/abstract/62/9/588>

Directive sur le Temps de Travail (1993)

Conseil de l'Union européenne (1993), 'Directive 93/104/CE du Conseil, du 23 novembre 1993, concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail', <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31993L0104:FR:HTML>

Texte révisé : Conseil de l'Union européenne (2003), 'Directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail' <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003L0088:FR:HTML>

Messenger J. C. (ed) (2004) "Finding the Balance: Working-time and Workers' Needs and Preferences in Industrialized countries", Routledge/the Institute for Labour Studies of the International Labour Organization, ISBN: 0415701082

TUC (2005) 'Challenging Times: Flexibility and Flexible Working in the UK', TUC, London, <http://www.tuc.org.uk/extras/CTreport.doc>

- **Changing Times: TUC guide to work life balance (2001)** Disponible : <http://www.tuc.org.uk/publications>

- **TUC changing times website**: un guide pratique pour un équilibre entre vie professionnelle et familiale et une nouvelle organisation du temps de travail
: www.tuc.org.uk/changingtimes

- **Changing Times News** est le bulletin électronique gratuit sur l'organisation du temps de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et familiale du projet « Une période de changement » du TUC
Lisez ou inscrivez-vous au <http://www.tuc.org.uk/ctn>

- **Out of Time**: un rapport sur l'organisation du temps de travail, TUC (2006) Fagan C, Hegewisch A and Pillinger J. Disponible dans la section publications du site Internet du TUC <http://www.tuc.org.uk/publications> ou à télécharger : <http://www.tuc.org.uk/extras/outoftime.pdf>

Zeng X. et al (2005) 'Working time in Transition: the dual task of standardization in China', *Working and employment conditions series No. 11*, ILO, Geneva, ISBN 92-2-117147-7 (version imprimée), ISBN 92-2-117148-5 (pdf), <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/pdf/11cws.pdf>

ANNEXE 2: LISTE DES INTERVENANTS

Jean-Yves	Boulin	IRIS-Université Paris Dauphine	France	boulin@dauphine.fr
Alejandro	Cercas Alonso	Parlement européen	Espagne	acercas@europarl.eu.int
Alessandra	De Cugis	Conseil municipal de Milan	Italie	alessandra.decugis@comune.milano.it
Lilli	De Felice	Université de Naples	Italie	adefelic@unina.it
François	Eyraud	OIT	Suisse	eyraud@ilo.org
Bela	Galgoczi	ETUI-REHS	Belgique	bgalgoczi@etui-rehs.org
Rowena	Hayward	GMB	Royaume-Uni	
Ariane	Hegewisch	Université américaine WCL	Royaume-Uni	hegewisch@wcl.american.edu
Karen	Jennings	UNISON	Royaume-Uni	u.direct@unison.co.uk
Jean	Lambert	Parlement européen	Royaume-Uni	jelambert@europarl.eu.int
Steffen	Lehndorff	Centre scientifique, North Rhine Westfalia	Allemagne	lehndorf@iatge.de
Jon	Messenger	OIT	Suisse	messenger@ilo.org
Frank	Meyer	Airbus	Allemagne	frank.meyer@airbus.com
John	Monks	CES	Belgique	cdroegha@etuc.org
Jo	Morris	TUC	Royaume-Uni	JMorris@tuc.org.uk
Udo	Nobel	Airbus	Allemagne	udo.nobel@airbus.com
Frances	O'Grady	TUC	Royaume-Uni	info@tuc.org.uk
Catelene	Passchier	CES	Belgique	cpasschier@etuc.org
Dean	Royle	NHS	Royaume-Uni	

ANNEXE 3: LISTE DES PARTICIPANTS A LA CONFERENCE UNE ÈRE DE DEFIS

Ari	Aberg	EMCEF	Belgique	ari.aberg@tek.fi
Luis Manuel	Agirre	ELA	Espagne	nazioarte@elasind.org
Mirjam	Alex	VERDI	Allemagne	mirjam.alex@verdi.de
Gianni	Alioti	CISL	Italie	g.alioti@cisl.it
Brendan	Barber	TUC	Royaume-Uni	info@tuc.org.uk
Luka	Benko	SSSH	Croatie	luka.benko@sssh.hr
Brian	Bercusson	ETUI. Groupe de recherche sur les droits syndicaux	Royaume-Uni	brian.bercusson@kcl.ac.uk
Liam	Berney	ICTU	Irlande	liam.berney@ictu.ie
Alan	Birch	TGWU	Royaume-Uni	alanbirchuk@yahoo.co.uk
Jean-Yves	Boulin	IRIS-Université Paris Dauphine	France	boulin@dauphine.fr
Sheelagh	Brewer	EPSU	Royaume-Uni	sheelagh.brewer@rcn.org.uk
Paul	Bromley	TUC- Société des radiologues	Royaume-Uni	paulb@sor.org
Amanda	Brown	Syndicat national des enseignants	Royaume-Uni	a.brown@nut.org.uk
Pat	Budu	PCS	Royaume-Uni	pat.budu@pcs.org.uk
Peter	Bunting	ICTU	Irlande	peter.bunting@ictu.ie
Lucile	Castex	FO	France	lcastex@force-ouvriere.fr
Gregor	Cerar	ZSSS	Slovénie	gregor.cerar@sindikat-zsss.si
Alejandro	Cercas Alonso	Parlement européen	Espagne	acercas@europarl.eu.int
Valérie	Chartier	FO	France	vchartier@force-ouvriere.fr
Per Helge	Christensen	EPSU	Danemark	phc@stk.dk
Kyriacos	Christodoulou	SEK	Chypre	sek@sek.org.cy
Marco	Cilento	CES	Belgique	mcilento@etuc.org
Hélène	Cipriano	Organisation CES	Belgique	hcipriano@etuc.org
Amélie	Clement	Organisation CES	Belgique	aclement@etuc.org
Nico	Clement	OGB-L	Luxembourg	nico.clement@ogb-l.lu
Ida	Clemo	GMB	Royaume-Uni	ida.clemo@gmb.org.uk
Pam	Cole	PCS	Royaume-Uni	pamela@pcs.org.uk
Elena	Crasta	TUC	Royaume-Uni	ecrasta@tuc.etuc.org
Judith	Czugleme Ivany	MOSZ	Hongrie	Mosz@munkastanacsok.hu
Tony	Dale	USDAW	Royaume-Uni	tony.dale@usdaw.org.uk
Maree	Day	Nasuwat	Royaume-Uni	maree.day@mail.nasuwat.org.uk
Alessandra	De Cugis	Conseil municipal de Milan	Italie	alessandra.decugis@comune.milano.it
Lilli	De Felice	Université de Naples	Italie	adefelic@unina.it
Patricia	Dempsey	TGWU	Royaume-Uni	
Plamen	Dimitrov	CITUB	Bulgarie	pldimitrov@knsb-bg.org
Jesper	Eiskonen	STTK	Finlande	jesper.eiskonen@sttk.fi
Lewis	Emery		Royaume-Uni	lemery@lrd.org.uk

Antonius	Engberding	DGB / IG Metall	Allemagne	antonius.engberding@igmetall.de
François	Eyraud	ILO	Suisse	eyraud@ilo.org
Pr. Colette	Fagan	Université de Manchester	Royaume-Uni	colettefagan@hotmail.co.uk
Bernardo	Fernandez	Bureau du travail et des affaires sociales – Embassade d'Espagne à Londres	Royaume-Uni	constrab@btconnect.com
Tony	Fletcher	TUC	Royaume-Uni	tony.fletcher@sheffcol.ac.uk
Karin	Fristedt	TCO	Suède	kafr@htf.se
Bela	Galgoczi	ETUI-REHS	Belgique	bgalgoczi@etui-rehs.org
Pal	Gergely	ASZSZ	Hongrie	palgergely@netscape.net
Marcel	Goerend	LCGB	Luxembourg	mgoerend@lcgb.lu
Petras	Grebliuskas	Solidarumas	Lituanie	petras@lps.lt
Sam	Groen	FNV	Pays-Bas	samgroen@bg.fnv.nl
Lutz	Hammerschlag	EPSU / Marburger Bund	Allemagne	wichmann@marburgerbund.de
Martine	Hassoun	CGT - journal OPTION	France	m.hassoun@ugict.cgt.fr
Rowena	Hayward	GMB	Royaume-Uni	
Ariane	Hegewisch	Université américaine WCL	Royaume-Uni	hegewisch@wcl.american.edu
Minna	Helle	AKAVA	Finlande	minna.helle@akava.fi
Ross	Hendry	Unison	Royaume-Uni	r.hendry@unison.co.uk
Ronald	Janssen	CES	Belgique	rjanssen@etuc.org
Annica	Jansson	LO-S (Syndicat suédois des travailleurs municipaux – Kommunal)	Suède	annica.jansson@kommunal.se
Karen	Jennings	UNISON	Royaume-Uni	u.direct@unison.co.uk
Hanne	Johannessen	EPSU	Danemark	hanne.johannessen@stk.dk
Louise	Johansson	Commission sur l'égalité des chances	Royaume-Uni	louise.johansson@eoc.org.uk
Ovidiu	Jurca	BNS	Roumanie	ojurca@bns.ro
Jytte	Kaltoft Benoxen	FAOS, université de Copenhague	Danemark	jkb@faos.dk
Nerijus	Kasiliauskas	Syndicat lithuanien des employés de l'État	Lituanie	nerijus@advokatas.net
Ewa	Kedzior	Solidarnosc	Pologne	biuropon@solidarnosc.org.pl
Judith	Kirton-Darling	UNI-Europa	Belgique	judith.kirton-darling@union-network.org
Ico	Kloppenburg	FNV ABVAKABO	Pays-Bas	ikloppenburg@abvakabo.nl
Hella	Kooymans	FNV	Pays-Bas	hella.kooymans@vc.fnv.nl
Hans	Kotzan	TCO/SIF	Suède	hans.kotzan@sif.se
Tina	Kristensen	LO-D	Danemark	pni@lo.dk
Jean	Lambert	Parlement européen	Royaume-Uni	jelambert@europarl.eu.int
Hugh	Lanning	PCS	Royaume-Uni	hugh.lanning@pcs.org.uk
Erkki	Laukkanen	SAK	Finlande	erkki.laukkanen@sak.fi
François	Laurent	CSC	Belgique	f.laurent@acv-csc.be
Sangheon	Lee	ILO	Suisse	lees@ilo.org

Steffen	Lehndorff	Centre scientifique, North Rhine Westfalia	Allemagne	lehndorf@iatge.de
Gilbert	Lieben	EPSU	Belgique	gilbert.lieben@ cgspadmi.be
Hakan	Lofgren	LO-S	Suède	hakan.lofgren@lo.se
Åke	Lundström	LO-S (Syndicat suédois des travailleurs municipaux – Kommunal)	Suède	ake.lundstrom@ kommunal.se
Larry	Lynham	Tegral	Irlande	mfenlon@tegral.com
Jean-François	Macours	FGTB	Belgique	jf.macours@fgtb.be
Elena	Mainardi	ETUCE	Belgique	elena.mainardi@csee- etuce.org
Martin	Mayer	TGWU	Royaume-Uni	martin@tgw910.fsnet. co.uk
Deirdre	Mccann	ILO	Suisse	mccann@ilo.org
John	Mcclean	GMB	Royaume-Uni	john.mcclean@gmb. org.uk
Rachael	Mcilroy	Congrès syndical	Royaume-Uni	rmcilroy@tuc.org.uk
Jon	Messenger	ILO	Suisse	messenger@ilo.org
Eva	Mešťanova	KOZ	Slovaquie	mestanova@kozsr.sk
Frank	Meyer	Airbus	Allemagne	frank.meyer@airbus. com
Denis	Meynent	CGT	France	d.meynent@cgt.fr
Aron	Mifsud Bonnici	GWU	Malte	info@mifsudbonnici. com
Velichka	Mikova	CITUB	Bulgarie	vmikova@knsb-bg.org
Vladimir	Mojš	KOZ	Slovaquie	mojs@kozsr.sk
John	Monks	CES	Belgique	cdroegha@etuc.org
Aida	Morais	UGT-P	Portugal	liliana.santos@ugt.pt
Antonio	Moreira	Organisation ETUC	Belgique	amoreira@etuc.org
Rita	Moreno	CC.OO	Espagne	rmoreno@ccoo.es
Jo	Morris	TUC	Royaume-Uni	JMorris@tuc.org.uk
James	Nevin	Université de Warwick	Royaume-Uni	j.s.nevin@warwick.ac.uk
Alberta	Nicola	FIM-CISL Lombardie	Italie	fim.lombardia@cisl.it
Peter	Nisbeth	LO-D	Danemark	pni@lo.dk
Nirvana	Nisi	UIL	Italie	terziario@uil.it
Udo	Nobel	Airbus	Allemagne	udo.nobel@airbus.com
Fiona	O'Brien-Smith	Université London South Bank	Royaume-Uni	fionaobriensmith@ hotmail.com
Frances	O'grady	TUC	Royaume-Uni	info@tuc.org.uk
Christopher	O'leary	Amicus	Royaume-Uni	chrisoleary@o2.co.uk
Hans Henrik	Olsen	Syndicat danois des enseignants	Danemark	hho@dlf.org
Christine	Osgood	Organisation patronale du gouvernement local	Royaume-Uni	christine.osgood@lg- employers.gov.uk
Kim	Øst-Jacobsen	Organisation danoise des infirmières	Danemark	kimOst-jacobsen@dsr. dk
Catelene	Passchier	CES	Belgique	cpasschier@etuc.org
Szymon	Pawlowski	Solidarnosc	Pologne	s.pawlowski@ solidarnosc.org.pl
Fernando	Pereira	Commission européenne, DG Emploi	Belgique	fernando.pereira@cec. eu.int
Jane	Pillinger		Royaume-Uni	janep@iol.ie
Charles	Powell	TGWU	Royaume-Uni	charlie@powell48. wanadoo.co.uk
Augusto	Praça	CGTP-IN	Portugal	helena.dias@cgtp.pt

Didier	Prono	CFDT	France	cfleury@cfdt.fr
Christine	Purcell	Université de Manchester	Royaume-Uni	c.purcell@mmu.ac.uk
Bengt	Rasten	LO-D / Confédération danoise des employés municipaux	Danemark	br@dkk.dk
Siiri	Rebane	EAKL	Estonie	eakl@eakl.ee
Hannah	Reed	TUC	Royaume-Uni	hreed@tuc.org.uk
Julia	Reguejo	UGT	Espagne	jreguejo@cec.ugt.org
Mercedes	Rodriguez Torrejon	UNI-Europa	Espagne	mrodriguez@fct.ccoo.es
Oliver	Roepke	ÖGB	Autriche	oliver.roepke@oegb-eu.at
Sue	Rogers	Nasuwat	Royaume-Uni	suerogers@nasuwat.net
Dean	Royle	NHS	Royaume-Uni	
Clare	Ruhermann	Labour Research Department	Royaume-Uni	cruhermann@lrd.org.uk
Jorma	Rusanen	SAK	Finlande	jorma.rusanen@sak.fi
Stefano	Ruvolo	CISL	Italie	stefano.ruvolo@cisl.it
Bart	Samyn	EMF	Belgique	bsamyn@emf-fem.org
Paul	Sellers	TUC	Royaume-Uni	psellers@tuc.org.uk
Natalija	Sinica	LBAS	Lettonie	natalija.sinica@lbas.lv
Jean	Siry	CGT	France	cgt.hdf@wanadoo.fr
Martin	Spence	Bectu	Royaume-Uni	mspence@bectu.org.uk
Yvonne	Strid	EUROCADRES (TCO/SIF)	Suède	yvonne.strid@sif.se
Anny	Swaertebroekx	CGSLB	Belgique	gossip@skynet.be
Brian	Synnott	EPSU	Belgique	bsynnott@epsu.org
Tiia-Edith	Tammeleht	EAKL	Estonie	eakl@eakl.ee
Lucille	Thrilby	Unison	Royaume-Uni	lucille.thrilby@unison.co.uk
Mike	Travis	EPSU	Royaume-Uni	mike.travis@rcn.org.uk
Zoe	Tzotze-Lanara	GSEE	Grèce	zlannara@gsee.gr
Eva	Urbano	CC.OO	Espagne	eva.urbano@ccoo.es
Emile	Van Velsen	CNV	Pays-Bas	e.vanvelsen@cnv.nl
Peter	Vos	AWVN	Pays-Bas	vosp@awvn.nl
David	Wait	Société des radiologues	Royaume-Uni	
Pam	Walton		Royaume-Uni	pam.walton@tesco.net
Wiebke	Warneck	ETUI-REHS	Belgique	wwarneck@etui-rehs.org
Juliet	Webster	Association pour l'implication et la participation	Royaume-Uni	juliet.webster@ipa-involve.com
Christian	Wechselbaum	EFFAT	Belgique	s.debruycker@effat.org
Ruth	Wichmann	EPSU / Marburger Bund	Allemagne	ausland@marburger-bund.de
Krzysztof	Wozniowski	Solidarnosc	Pologne	
Helmut	Zinsmeister	VERDI	Allemagne	helmut.zinsmeister@klinikum-ingolstadt.de
Vit	Zvanovec	CMKOS	République tchèque	cmkos@cmkos.cz

« Le travail en partenariat sur le temps de travail peut galvaniser les membres et améliorer l'image et le profil des syndicats. Dans certains cas, il peut accroître le nombre de leurs affiliés en impliquant ceux qui ne se considèrent habituellement pas comme des militants syndicaux et s'adjoindre de nouveaux talents et de nouvelles perspectives ».

Jo Morris, TUC

Confédération européenne des syndicats (CES)

Boulevard du Roi Albert II, 5
B-1210 Bruxelles, Belgique
Tél. : +32(0) 2 224 04 11
Fax: +32(0) 2 224 04 54
www.etuc.org

