



Organisation
internationale
du Travail



1919-2019

Guide de mise en place

D'AMÉNAGEMENTS DU TEMPS DE TRAVAIL ÉQUILIBRÉS



Guide de mise en place d'aménagements du temps de travail équilibrés

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Guide de mise en place d'aménagements du temps de travail équilibrés

Bureau international du Travail – Genève : BIT, 2019

ISBN 978-92-2-133853-6 (imprimé)

ISBN 978-92-2-133854-3 (pdf web)

ISBN 978-92-2-133855-0 (epub)

ISBN 978-92-2-133856-7 (mobi)

Egalement disponible en anglais: *Guide to developing balanced working time arrangements* (ISBN 978-92-2-133239-8), Genève, 2019, et en espagnol: *Guía para establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada* (ISBN 978-92-2-133849-9), Genève, 2019.

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org/publns.

Cette publication a été réalisée par le Service de production, impression et distribution des documents et publications (PRODOC) du BIT.

Création graphique, conception typographique, mise en pages, impression, édition électronique et distribution.

PRODOC veille à utiliser du papier provenant de forêts gérées d'une façon qui est respectueuse de l'environnement et socialement responsable.

Code: CMD-JMB-REP

Remerciements

Le présent *Guide de mise en place d'aménagements du temps de travail équilibrés* représente l'aboutissement de quelque deux décennies de recherches et d'assistance technique de l'OIT sur l'élaboration et la mise en œuvre des diverses modalités d'aménagement du temps de travail, d'une manière avantageuse tant pour les travailleurs que les employeurs. Il a été rédigé principalement par Jon Messenger, chef d'équipe du Groupe sur les conditions de travail et expert technique du BIT sur le temps de travail, avec un important soutien technique de Paul Wallot, responsable technique. Shervin Tadi, agent de communication extérieur, a largement contribué à restructurer la présentation du guide, afin d'en améliorer l'aspect visuel et de le rendre plus convivial pour un public d'affaires. La section 3 a été préparée par l'OIT sur la base de publications antérieures de l'OIT, y compris celles préparées par Akima Hamandia-Güldenbergh. Dernière contribution, mais non des moindres, Anne Drougard a fourni un soutien administratif essentiel à la révision et au contrôle de qualité pour la rédaction et l'édition de la version finale du guide. Les auteurs tiennent également à remercier Philippe Marcadent, chef du Service des marchés du travail inclusifs, des relations professionnelles et des conditions de travail, pour l'appui et les conseils qu'il leur a fournis tout au long de la rédaction du guide.

Table des matières

Remerciements	iii
1. Introduction	1
2. Principes directeurs pour l'élaboration d'ATT «équilibrés»: les cinq dimensions du temps de travail décent	5
2.1 Un temps de travail compatible avec la santé	6
2.2 Un temps de travail productif	7
2.3 Un temps de travail respectueux de la vie de famille	8
2.4 Promotion de l'égalité hommes-femmes par le temps de travail	8
2.5 Choix et influence en matière de temps de travail	9
3. Comment structurer les divers types d'ATT	13
3.1 Heures supplémentaires	13
3.2 Travail posté, y compris le travail de nuit et la fin de semaine	15
3.3 Modalités de travail à temps partiel, y compris l'emploi partagé	18
3.4 Horaires décalés	23
3.5 Semaine de travail comprimée	24
3.6 Etalement des heures de travail, y compris l'annualisation	26
3.7 Horaire flexible et compte épargne-temps	29
3.8 Travail partagé	31
4. Conception et mise en œuvre des ATT: une démarche collaborative	37
Etape 1: Identification	38
Etape 2: Conception	41
Etape 3: Planification	45
Etape 4: Mise en œuvre	47
5. Conclusion	51
Notes	53
Annexe : Glossaire des termes et concepts clés	55

Figures

Figure 1. Les cinq dimensions du temps de travail décent. 5

Figure 2. Un système équilibré de travail posté: mesures recommandées;
mesures déconseillées 16

Figure 3. Orientations politiques clés pour la promotion d'un travail à temps partiel
de qualité. 20

Figure 4. Exemple de semaine de travail comprimée 24

Figure 5. Le processus d'élaboration de nouveaux ATT 37

Figure 6. Aspects clés de la conception de nouveaux ATT 42

1

Introduction

L'Organisation internationale du travail (OIT) a élaboré le concept de «travail décent», qui consiste à promouvoir les possibilités de travail décent et productif pour les femmes et les hommes, dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine, afin de réduire l'écart entre leurs aspirations professionnelles et leurs conditions réelles de travail. L'amélioration des aspects liés au temps de travail constitue un volet important de cette quête du travail décent de l'OIT.

Le temps de travail a fait l'objet de la toute première norme internationale du travail, la convention (n° 1) sur la durée du travail (industrie), 1919, et reste au cœur des travaux de l'OIT. Au fil des ans, l'Organisation a adopté des normes internationales sur divers sujets liés au temps de travail, notamment la limitation de la durée du travail, les périodes de repos journalier et hebdomadaire, les congés annuels payés, la protection des travailleurs de nuit et le principe de l'égalité de traitement des travailleurs à temps partiel.

La réglementation du temps de travail est l'une des plus anciennes préoccupations de la législation du travail. Au XIX^e siècle, déjà, on considérait que la durée excessive du travail constituait un danger pour la santé des travailleurs et de leur famille.

Les tendances économiques apparues dans les dernières décennies ont favorisé l'émergence d'horaires de travail toujours plus diversifiés, décentralisés et individualisés; elles ont également eu pour effet de creuser l'écart entre les besoins et préférences des travailleurs et les contraintes opérationnelles des entreprises. On peut notamment évoquer à cet égard le recours accru à certaines conditions de travail: les relations d'emploi axées sur les résultats; le fractionnement des horaires de travail; l'extension des heures d'exploitation des établissements et d'ouverture des magasins (économie dite «24/7»). Le temps de travail est également une question cruciale dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, où les pressions concurrentielles et les pratiques d'achat entraînent souvent une durée excessive du travail et de nombreuses heures supplémentaires¹.

Adoptée en 1919, la toute première convention de l'OIT limitait la durée du travail et prévoyait des périodes de repos adéquates pour les travailleurs. Aujourd'hui, les normes de l'OIT sur le temps de travail encadrent la durée du travail, les périodes de repos quotidien et hebdomadaire et les congés annuels.

Ces nouvelles réalités suscitent de nombreuses préoccupations quant aux inégalités sociales liées au temps de travail, notamment: les questions de genre; la capacité des travailleurs à

équilibrer leur activité professionnelle rémunérée, leur vie personnelle et leurs responsabilités familiales; ainsi que la relation entre le temps et la durée du travail, les périodes de repos et les activités sociales. Améliorer les conditions de travail dans le monde suppose d'aborder les questions relatives au temps de travail sous plusieurs angles, afin de combler l'écart entre les heures de travail réellement effectuées par les travailleurs et ce qu'ils souhaiteraient, tout en préservant la pérennité des entreprises. Cette problématique revêt plusieurs dimensions, notamment: les travailleurs qui effectuent régulièrement de trop longues heures de travail; les travailleurs à temps partiel qui souhaiteraient travailler plus pour augmenter leurs revenus; ou les travailleurs plus préoccupés par l'aménagement du temps de travail (travail de nuit ou en fin de semaine; horaires irréguliers ou imprévisibles; travail posté) que par le nombre d'heures de travail effectuées.

Les aménagements du temps de travail (ATT) équilibrés peuvent profiter aux entreprises sur plusieurs plans, notamment:

- augmentation de la productivité;
- réduction des taux d'absentéisme et de roulement du personnel;
- amélioration de l'attitude et du moral des employés; et
- durabilité accrue des entreprises.

Ce guide est conçu pour fournir aux mandants de l'OIT – travailleurs, employeurs et gouvernements – des renseignements pratiques sur les méthodes d'élaboration d'ATT «équilibrés», mutuellement avantageux pour les travailleurs et les entreprises. Il vise à expliquer le concept d'ATT et ses formes les plus courantes, et comprend un guide pratique, par étapes, sur le moment et la manière de les mettre en œuvre.

Mode d'emploi du guide

Ce guide est conçu comme un outil destiné à toute entreprise, notamment de taille grande ou moyenne, qui envisage de mettre en place de nouveaux ATT ou de modifier un régime existant.

La section 2 expose les principes directeurs pour l'élaboration d'ATT équilibrés, et analyse cinq dimensions clés indispensables pour intégrer les principes du temps de travail décent dans une entreprise. La section 3 propose une approche pragmatique pour la mise en œuvre du temps de travail décent et passe en revue les formes modernes d'ATT. Enfin, la section 4 offre des suggestions concrètes et pratiques sur la structuration et la mise en œuvre de divers types d'ATT, conformément aux principes du «temps de travail décent».

Il importe de noter que les variantes d'ATT existantes peuvent bénéficier aux travailleurs comme aux employeurs. Le système le plus approprié pour une entreprise et ses travailleurs dépend de chaque situation et peut varier considérablement de l'une à l'autre. Un examen complet des besoins de l'entreprise et des travailleurs revêt la plus haute importance lorsqu'on envisage d'introduire un nouveau système d'ATT, ou de modifier le régime existant.

2

Principes directeurs pour l'élaboration d'ATT «équilibrés»: les cinq dimensions du temps de travail décent

Se fondant sur les normes internationales du travail relatives au temps de travail (durée du travail, repos hebdomadaire, congés annuels payés, travail de nuit, travail à temps partiel, travailleurs ayant des responsabilités familiales) et les conclusions de recherches menées récemment sur le temps de travail et ses effets, l'OIT a identifié cinq dimensions importantes du travail décent en matière de temps de travail (ou «temps de travail décent»):

- promouvoir la sécurité et la santé au travail;
- améliorer la productivité et la durabilité des entreprises;
- favoriser la vie de famille et améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée;
- promouvoir l'égalité hommes-femmes; et
- offrir aux travailleurs un certain degré de choix et d'influence sur leurs horaires de travail.

Figure 1: Les cinq dimensions du temps de travail décent



Ces cinq dimensions du «temps de travail décent» permettent d'élaborer des systèmes d'ATT (également appelés horaires de travail) conciliant les besoins des travailleurs et les contraintes des entreprises.



2.1 Un temps de travail compatible avec la santé

Les emplois où les travailleurs sont tenus d'effectuer régulièrement de longues heures de travail, ainsi que les horaires de travail atypiques (p. ex. le travail de nuit), recueillent rarement leur préférence; en outre, ils présentent des risques pour leur santé, ainsi que pour la sécurité au travail². Les horaires de travail prolongés et/ou atypiques ont des répercussions négatives non seulement pour les travailleurs eux-mêmes, mais aussi pour leur famille et la société tout entière³; ils sont aussi très coûteux pour les entreprises – par exemple en raison du taux plus élevé d'accidents du travail⁴.

La protection de la santé des travailleurs par la limitation de la durée du travail constitue le fondement de la convention (n° 1) sur la durée du travail (industrie), 1919, et de la convention (n° 30) sur la durée du travail (commerce et bureaux), 1930, qui soulignent toutes deux la nécessité de limiter la durée normale du travail (avec quelques exceptions). Un principe fondamental sous-tend cette dimension du «temps de travail décent»: les horaires de travail nuisibles à la santé des travailleurs ne devraient pas servir à améliorer la rentabilité d'une entreprise. Ce même principe sous-tend la Directive européenne sur le temps de travail.

Les preuves s'accumulent en ce qui concerne les effets néfastes des horaires réguliers de travail prolongé sur la santé humaine et la sécurité au travail. Il ressort des recherches menées dans ce domaine que les longues heures de travail effectuées de manière régulière ont des répercussions négatives à court et long termes, entraînent de fortes réactions physiologiques – augmentation du stress, de la fatigue et des troubles du sommeil – et

Aspects positifs, pour les travailleurs et les entreprises, des ATT intégrant la dimension santé

- Diminution du niveau de stress
- Amélioration des cycles de sommeil et des habitudes de vie
- Réduction des risques de pathologies: maladies cardiovasculaires; troubles gastro-intestinaux, reproductifs et musculosquelettiques; infections chroniques et maladie mentale
- Réduction du nombre de lésions et d'accidents professionnels
- Augmentation de la productivité
- Amélioration de la satisfaction et de la motivation au travail
- Baisse des taux d'absentéisme et de roulement du personnel

contribuent à des habitudes de vie malsaines – tabagisme, abus d'alcool, alimentation déséquilibrée et manque d'exercice. Les effets à long terme comprennent un taux accru de pathologies diverses: maladies cardiovasculaires, troubles gastro-intestinaux, reproductifs et musculosquelettiques, infections chroniques et maladies mentales^{5, 6, 7}. Outre ces répercussions sur la santé individuelle des travailleurs, il apparaît clairement que les emplois comportant régulièrement de longues heures de travail nuisent à la sécurité sur le lieu de travail, car le risque de lésions et d'accidents professionnels augmente avec l'allongement des horaires de travail – un état de fait coûteux pour les entreprises, qui pourrait être facilement évité⁸.

Les horaires prolongés réguliers (c.-à-d. le fait de travailler régulièrement plus de 48 heures hebdomadaires) nuisent à la santé des travailleurs, à la sécurité au travail et à la productivité individuelle, et, globalement, aux résultats de l'entreprise⁹. Les travailleurs qui effectuent régulièrement de trop longues heures de travail ont une moindre productivité horaire parce qu'ils sont plus fatigués; ceux qui doivent effectuer de longues heures de travail, ou ont une lourde charge de travail, font également état d'une baisse de leur satisfaction et de leur motivation au travail; en outre, cela se traduit par des taux plus élevés d'absentéisme et de roulement du personnel. Ces facteurs peuvent finir par majorer les coûts de recrutement et de formation pour les employeurs.

Le temps de travail devrait être structuré de manière à promouvoir la santé et la sécurité, grâce aux mesures suivantes: limitation de la durée journalière et hebdomadaire du travail, conformément aux conventions n^{os} 1 et 30 de l'OIT; des périodes minimales de repos conformément aux conventions n^{os} 14 et 106 de l'OIT sur le repos hebdomadaire; protection des travailleurs de nuit conformément aux instruments de l'OIT sur le travail de nuit (dont le plus récent, la convention n^o 171); rémunération adéquate, notamment pour couvrir les dépenses courantes.



2.2 Un temps de travail productif

Le «temps de travail décent» est également un temps de travail productif. Les entreprises prennent de plus en plus conscience, non seulement qu'il faut promouvoir l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle de leurs employés, mais qu'il s'agit aussi d'une stratégie efficace pour améliorer leurs résultats d'exploitation et la performance individuelle des travailleurs. Le lien entre la réduction des horaires de travail et l'augmentation de la productivité (production par heure travaillée) est bien établi. Ces gains de productivité résultent non seulement de facteurs physiologiques, tels une moindre fatigue, mais aussi de l'amélioration de l'attitude et du moral des employés¹⁰.

L'amélioration des ATT peut avoir sur la productivité des effets positifs comparables à ceux qui résultent des salaires «d'efficience» (salaires supérieurs au niveau d'équilibre du marché). Ainsi, les travailleurs ont plus de temps pour récupérer, voient leur santé physique et mentale s'améliorer et sont plus vigilants pendant les heures de travail, ce qui améliore globalement leur productivité et leur rendement. De nombreuses preuves empiriques dé-

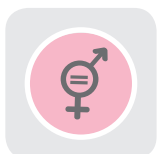
montrent que la réduction des heures de travail «excessives» – généralement associée à une modification de l'organisation du travail, des méthodes de production et d'autres facteurs connexes – entraîne à terme des gains de productivité¹¹. Les longues heures de travail étant liées aux absences des travailleurs, leur réduction procure un avantage supplémentaire aux entreprises, à savoir une baisse de l'absentéisme^{12,13}.



2.3 Un temps de travail respectueux de la vie de famille

La troisième dimension du «temps de travail décent» consiste à offrir aux travailleurs le temps et la flexibilité dont ils ont besoin pour leur vie personnelle, y compris pour s'acquitter de leurs obligations familiales, conformément au principe établi dans la convention (n° 156) sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales, 1981. Les ATT doivent notamment être conçus de manière à faciliter l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, afin que tous les travailleurs – hommes et femmes confondus – puissent consacrer suffisamment de temps à leurs activités personnelles quotidiennes. Parce qu'ils permettent aux travailleurs de concilier leur horaire de travail et leurs contraintes personnelles, les ATT qui prennent en compte les obligations familiales profitent aux travailleurs, à leur famille et à la société tout entière.

Le nombre d'heures travaillées est l'un des principaux facteurs permettant de déterminer si l'emploi d'un travailleur est compatible avec ses responsabilités familiales et sa vie personnelle. Ainsi, des recherches récentes démontrent que deux conditions de travail nuisent principalement à la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle: la durée excessive hebdomadaire du travail et les horaires de travail «atypiques» (soir, nuit et fins de semaine)¹⁴. La rigidité des horaires de travail et l'insuffisance des services de garderie sont deux autres facteurs qui tendent à renforcer la répartition traditionnelle du travail au sein des ménages, et à entraver la conciliation entre le travail rémunéré et les tâches ménagères. En outre, les horaires de travail atypiques (soir, nuit et fins de semaine) et les variations imprévisibles du temps de travail augmentent la probabilité de conflits entre le travail et la vie de famille, tant pour les femmes que les hommes¹⁵. Les ATT devraient idéalement permettre un certain degré d'ajustement des heures de travail en fonction des besoins individuels des travailleurs, sans nuire aux résultats de l'entreprise – voire les améliorer.



2.4 Promotion de l'égalité hommes-femmes par le temps de travail

Le «temps de travail décent» comporte une quatrième dimension: s'appuyer sur les ATT pour promouvoir l'égalité de genre. Le principe de l'égalité des chances et de traitement entre les femmes et les hommes dans le monde du travail figure dans plusieurs normes internationales du travail, notamment la convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958, et la convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951. Ces deux conventions de l'OIT font de l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession, y compris la discrimination fondée sur le genre, un principe fondamental,

qui est au cœur même de son Agenda du travail décent. L'objectif global de promotion de l'égalité hommes-femmes doit être appliqué en ce qui concerne le temps de travail, et intégré dans toutes les politiques et pratiques existantes en cette matière, pour veiller à ce que les politiques et pratiques qui poursuivent d'autres objectifs ne nuisent pas – même involontairement – à l'égalité des genres.

Malgré la présence croissante des femmes sur le marché du travail, la ségrégation hommes-femmes, ainsi que la répartition genrée du travail dans la société, persistent dans la quasi-totalité des pays^{16,17}. Dans les pays industrialisés comme les pays en développement, les femmes continuent d'assumer la majeure partie des tâches ménagères et familiales, et peu d'hommes réduisent notablement leurs heures de travail rémunéré pour y prendre part¹⁸. Cela oblige fréquemment les femmes à accepter des ATT ou des horaires de travail compatibles avec leurs contraintes familiales – par exemple un travail à temps partiel, en fin de semaine ou en soirée.

Certains aspects particuliers du temps de travail, tels les horaires prolongés ou imprévisibles, risquent d'aggraver les inégalités hommes-femmes dans l'emploi parce qu'ils entravent l'accès au marché du travail des personnes ayant des responsabilités familiales et nuisent à leur avancement professionnel¹⁹. Les politiques en matière de temps de travail jouent un rôle dans la promotion de l'égalité de genre, parce qu'elles mettent les femmes sur un pied d'égalité avec les hommes en matière d'emploi (p. ex. les niveaux de postes, l'avancement professionnel, etc.), et permettent aux deux partenaires d'un ménage de concilier un travail rémunéré, leurs responsabilités familiales et la formation continue²⁰.



2.5 Choix et influence en matière de temps de travail

Le cinquième et dernier volet du «temps de travail décent» consiste à offrir aux travailleurs la possibilité d'exercer certains choix sur leur temps de travail, ou d'avoir leur mot à dire à cet égard, en fonction de leurs besoins et préférences. Les demandes professionnelles toujours plus exigeantes, à toute heure du jour et de la nuit, tous les jours de la semaine, sont une nouvelle manifestation des dérives de l'économie fonctionnant en cycle continu («24/7»). Ces exigences – une extrême disponibilité (p. ex., sept jours sur sept), des horaires de travail très variables, le travail «sur appel», la disponibilité à très bref préavis – figurent parmi les pires conditions de travail modernes en raison des profondes perturbations qu'elles peuvent causer dans la vie personnelle des travailleurs^{21, 22}. Bien qu'il s'agisse peut-être là d'exemples extrêmes, ils soulignent néanmoins l'importance pour les travailleurs d'avoir la possibilité – sinon de choisir leur temps de travail – à tout le moins d'exercer une certaine influence à cet égard, afin de bénéficier d'un «temps de travail décent».

Elargir le choix et/ou l'influence des travailleurs sur leur temps de travail suppose d'étendre l'éventail des possibilités qui leur sont offertes pour concilier leur vie professionnelle et personnelle, ce qui peut être atteint de deux façons:

1. élargir le nombre d'options de temps de travail offertes aux travailleurs, afin qu'ils puissent choisir «à la carte»;

2. autoriser les travailleurs à exercer une influence directe sur la durée et l'aménagement de leur temps de travail.

Des ATT bonifiés peuvent motiver les travailleurs en les incitant à plus d'efficacité, mais cela n'est possible que s'il existe une relation positive entre la direction de l'entreprise et les travailleurs, ce qui renforce les synergies entre des ATT plus attrayants et une productivité du travail accrue.

Les ATT souples, tels les horaires flexibles et la semaine de travail comprimée, peuvent avoir des effets positifs sur l'attitude et le moral des employés, à condition de prendre certains paramètres en compte (voir les sections 3.5 et 3.7 du présent guide pour plus de détails)²³, ce qui peut se traduire par de meilleurs résultats nets pour l'entreprise. Par exemple, les études menées sur les effets des ATT flexibles démontrent que les entreprises en tirent plusieurs avantages, notamment: diminution des retards au travail, recul de l'absentéisme, amélioration des pratiques de recrutement et hausse du taux de rétention des employés²⁴.

De plus, certaines études démontrent que le facteur le plus important n'est pas le système d'ATT lui-même, mais bien la possibilité offerte aux travailleurs d'exercer un choix, qui influe le plus sur le rendement professionnel des employés et, en dernière analyse, sur les résultats des entreprises²⁵. Par conséquent, on ne saurait trop insister sur l'importance du dialogue social et de la négociation collective pour l'élaboration d'un cadre collectif conciliant les préférences individuelles des travailleurs et les intérêts de l'entreprise.

Créer des conditions avantageuses pour tous

S'ils sont bien structurés, les ATT flexibles peuvent être avantageux pour les employeurs comme pour les travailleurs. Ces derniers apprécient souvent de jouir d'une certaine flexibilité dans leurs heures de travail quotidiennes et hebdomadaires, qu'ils considèrent comme un levier majeur pour concilier travail et vie personnelle, et qui leur donne globalement satisfaction sur le plan professionnel. S'agissant de l'employeur, les horaires de travail flexibles lui permettent de lisser les fluctuations du volume de travail, d'améliorer la motivation et le rendement des employés, de réduire les taux d'absentéisme et de roulement du personnel, et d'abaisser les coûts d'exploitation. Toutefois, les attentes des deux parties ne coïncidant pas toujours, dans la pratique, la flexibilité du temps de travail dépend largement de la mise en œuvre effective d'ATT bien adaptés aux particularités de l'entreprise²⁶.

Il importe de souligner que le fait d'offrir aux travailleurs la possibilité d'exercer une influence et un choix accrus sur leur temps de travail n'implique pas une individualisation complète des décisions concernant les horaires de travail, ni que ce choix peut être exercé au seul niveau individuel. Un fort degré de soutien collectif est essentiel pour accroître les options de temps de travail offertes aux employés, c'est-à-dire l'éventail d'ATT réalistes parmi lesquels ils peuvent choisir²⁷. Cet appui social peut provenir des organisations de travailleurs, s'inscrire dans le cadre des conventions collectives négociées, ou résulter de divers

mécanismes législatifs, y compris les lois qui renforcent les organisations syndicales, reconnaissent les syndicats indépendants et le droit de grève.

Comme le suggère la recommandation (n° 116) sur la réduction de la durée du travail, 1962, les ATT qui tiennent compte à la fois des besoins et préférences des travailleurs et des contraintes des employeurs en matière de durée du travail peuvent être adoptés à l'échelon national ou sectoriel, et au niveau des entreprises. Par exemple, certains pays européens ont adopté des lois disposant que les normes sur le temps de travail peuvent être modifiées ou mises en œuvre par voie de convention collective. Quelques pays – tels les Pays-Bas, l'Allemagne et le Royaume-Uni – ont promulgué des lois accordant aux travailleurs le «droit individuel de demander» une modification de leurs heures de travail. Au niveau de l'en-

Points clés

Cette section expose les cinq dimensions du temps de travail décent afin de jeter les bases d'un aménagement équilibré du temps de travail, tant pour les travailleurs que pour l'entreprise.

Un temps de travail compatible avec la santé. Les entreprises devraient éviter les horaires de travail nuisant à la santé des travailleurs, ainsi que les longues heures de travail régulières, afin d'éviter les répercussions négatives à court et long termes sur la santé, les risques accrus pour la sécurité, les taux élevés d'absentéisme et la baisse de productivité.

Un temps de travail productif. Des aménagements décents du temps de travail, notamment la réduction des longs horaires de travail, améliorent la productivité. S'ils disposent de plus de temps pour récupérer et se reposer, les employés sont plus alertes, plus motivés et plus productifs.

Un temps de travail respectueux de la vie de famille. Les longues heures de travail hebdomadaires et les horaires de travail atypiques (soirée, nuit et fins de semaine) nuisent à la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée. Les horaires de travail flexibles permettent aux travailleurs de jouir de leur vie personnelle, ce qui favorise un meilleur rendement individuel et organisationnel.

Promotion de l'égalité des genres par le temps de travail. Les politiques en matière de temps de travail doivent à la fois promouvoir l'égalité hommes-femmes dans l'emploi par des mesures non genrées, et veiller à ce que les politiques favorisant d'autres dimensions du temps de travail décent n'aient pas d'impact négatif sur l'égalité des genres.

Possibilité offerte aux travailleurs d'exercer des choix et une influence sur leur temps de travail. Offrir aux travailleurs un certain choix quant à leur temps de travail crée une situation avantageuse pour tous – travailleurs comme entreprises. Les ATT offrant une certaine souplesse, tels les horaires flexibles et la semaine de travail comprimée, peuvent avoir des effets positifs sur l'attitude et le moral des employés.

treprise, les systèmes d'horaire flexible et les comptes épargne-temps, qui permettent aux travailleurs d'accumuler des crédits utilisables ultérieurement, offrent potentiellement aux travailleurs un choix et une influence considérables sur leur temps de travail.

Pour tirer pleinement parti de ces avantages, les entreprises doivent élaborer des ATT novateurs visant à concilier activement leur efficacité et une influence accrue des travailleurs sur leur temps de travail. Les ATT flexibles, qui équilibrent les besoins des travailleurs et les contraintes des entreprises, se sont révélés particulièrement efficaces à cet égard²⁸. Pour atteindre cet équilibre, les entreprises doivent faire preuve de volontarisme et s'efforcer de concilier leurs objectifs et leur stratégie opérationnelle avec les besoins et préférences des employés, de manière à ce qu'ils se renforcent mutuellement.

3

Comment structurer les divers types d'ATT

Comme il est indiqué dans la section 2, les ATT novateurs qui concilient les besoins des travailleurs et les contraintes des entreprises ne sont pas le fruit du hasard, mais résultent toujours d'un effort conscient pour concevoir et mettre en œuvre ces aménagements du temps de travail. Cette section du guide offre des suggestions pratiques sur la manière de structurer divers types d'ATT respectant les principes du «temps de travail décent».

3.1 Heures supplémentaires

Les heures supplémentaires permettent de prolonger les heures de travail quotidiennes ou hebdomadaires. Il convient de souligner que le travail supplémentaire n'est pas à proprement parler une forme d'ATT, mais simplement une prolongation des heures de travail normales. Dans la pratique, il existe différentes définitions des heures supplémentaires; le recours à cette forme de travail peut avoir une incidence sur la quasi-totalité des variantes d'ATT évoquées dans le présent guide.

Premièrement, le cadre institutionnel détermine la qualification du travail en «heures supplémentaires» – ou non. Cette appréciation peut se baser sur:

- le nombre d'heures de travail journalières et/ou hebdomadaires définies dans la législation nationale (ou infranationale) du travail;
- le nombre d'heures de travail prévues dans le contrat de travail ou la convention collective;
- les horaires habituels de travail.

Deuxièmement, dans la pratique, les heures supplémentaires ne sont pas systématiquement liées à la rémunération, ou, du moins, ne donnent pas toujours lieu à une rémunération supplémentaire; c'est pourquoi les études sur les heures supplémentaires font souvent la distinction entre les heures supplémentaires rémunérées et non rémunérées.

La réglementation sur les heures supplémentaires fixe généralement deux seuils. Le premier est la durée maximale normale de travail, souvent appelée «heures normales», définie comme le seuil au-dessus duquel le temps de travail est considéré comme des heures supplémentaires. Le deuxième est la durée maximale totale du travail, y compris les heures supplémentaires. Souvent, les limitations du temps de travail et des heures supplémentaires peuvent être temporairement étendues dans le cadre des différents types d'ATT.

La convention (n° 1) de l'OIT sur la durée du travail (industrie), 1919, établit une norme internationale à cet égard, soit une durée maximale normale de travail de 48 heures par semaine et de huit heures par jour. Dans des cas exceptionnels, le temps de travail peut dépasser ces limites, pour autant que les maxima journaliers et hebdomadaires soient respectés.

Horaire hebdomadaire maximal dans le monde (y compris les heures supplémentaires)

- La durée maximale hebdomadaire du travail est fixée à 48 heures dans la grande majorité des pays européens et la Communauté des Etats indépendants.
- Dans les Amériques, les Caraïbes et l'Afrique, la plupart des pays qui établissent un nombre maximal d'heures de travail fixent la limite hebdomadaire dans une fourchette allant de 49 à 59 heures.
- Au Moyen-Orient, en Asie et dans le Pacifique, la limite de 60 heures ou plus est la norme législative pour les heures supplémentaires²⁹.

Au niveau national, les heures supplémentaires sont réglementées par l'interaction des dispositions juridiques et des conventions collectives. La portée des deux modes de gouvernance varie considérablement d'un pays à l'autre, tout comme les procédures que les employeurs doivent respecter avant de recourir aux heures supplémentaires.

Il est essentiel de limiter la fréquence des horaires de travail prolongés pour équilibrer les heures supplémentaires dans le cadre d'un ATT donné. La fréquence des horaires de travail prolongés est souvent encadrée par des textes juridiques; toutefois, même s'il n'existe pas de restrictions juridiques sur les heures supplémentaires, les entreprises doivent impérativement les limiter, compte tenu de leurs répercussions négatives sur le bien-être des travailleurs et les résultats de l'entreprise. De longues heures de travail quotidiennes entraînent une profonde fatigue, ce qui peut accroître les risques pour la sécurité. Les longues heures de travail hebdomadaire sont liées à une fatigue chronique prononcée et à diverses pathologies comme les maladies cardiovasculaires et les problèmes de santé mentale (p. ex. la dépression). Enfin, du point de vue de l'entreprise, des heures de travail plus courtes sont souvent associées à une productivité horaire plus élevée et à de meilleurs résultats.

Outre la question de la limitation du nombre d'heures supplémentaires, se pose aussi celle de leur défraiement. Bien que ce guide soit axé sur les ATT, il existe des chevauchements majeurs entre le temps de travail et la rémunération – d'autant plus que les heures supplémentaires et leur paiement constituent souvent une part substantielle de la rémunération totale des travailleurs, et que la prime que les entreprises doivent payer pour les heures supplémentaires peut les dissuader d'y recourir exagérément. La convention (n° 1) sur la durée du travail (industrie), 1919, dispose que le taux de rémunération des heures supplémentaires ne doit pas être inférieur à une fois et quart le taux normal. Dans de nombreux pays, la prime généralement payée pour les heures supplémentaires est fixée à 50 pour cent ou plus au-dessus du salaire normal, et peut augmenter progressivement en fonction du nombre d'heures supplémentaires travaillées. Dans la majorité des pays qui n'ont pas adopté de texte général sur la rémunération des heures supplémentaires, comme l'Inde, une législation sectorielle ou industrielle fixe le pourcentage de majoration; dans d'autres

pays, comme le Danemark et la Suède, il est établi par voie de négociation collective au niveau national³⁰.

Les heures supplémentaires ne sont pas toujours rémunérées en espèces. Par exemple, dans l'Union européenne (UE), 35 pour cent des établissements compensent les heures supplémentaires en espèces, 23 pour cent offrent des congés compensatoires et 37 pour cent utilisent dans une certaine mesure les deux formes de compensation³¹. Les heures supplémentaires ne sont pas rémunérées dans 4 pour cent des établissements de l'UE, notamment ceux qui comptent une forte proportion de travailleurs très qualifiés: cela tient au fait que ces heures sont plus fréquentes pour les cadres intermédiaires et supérieurs, dont le salaire comporte implicitement une part d'heures supplémentaires.



Conseils pratiques concernant les heures supplémentaires

Un système «équilibré» d'heures supplémentaires devrait prévoir que ces heures sont:

- *limitées* sur une base quotidienne et hebdomadaire, et *ne constituent pas une pratique régulière*;
- adéquatement rémunérées, qu'il s'agisse d'un paiement en espèces, de congés compensatoires ou d'une combinaison des deux, selon le cas; et
- équitablement réparties entre un grand nombre de travailleurs, afin de limiter les répercussions négatives des heures de travail trop longues sur un nombre restreint de travailleurs.

3.2 Travail posté, y compris le travail de nuit et la fin de semaine

Le travail posté est «une méthode d'organisation du temps de travail dans laquelle les travailleurs se succèdent à différentes heures du jour et de la nuit sur le lieu de travail, afin que l'établissement puisse fonctionner plus longtemps qu'avec les seuls travailleurs individuels»³². Le travail posté permet aux entreprises de prolonger leur cycle d'exploitation au-delà du temps de travail des travailleurs individuels et de mieux répondre aux pics de demande (p. ex. dans le commerce de détail, les entreprises embauchent de nombreux employés pour des quarts de travail à temps partiel).

Les variantes du travail posté sont pratiquement infinies, mais se répartissent essentiellement en deux catégories: 1) les systèmes de quarts fixes, où un groupe d'employés effectue toujours le même quart de travail; et 2) les systèmes de quarts par roulement, où les travailleurs sont affectés à des quarts variant régulièrement dans le temps, répartis sur 24 heures (p. ex. du quart du matin au quart du soir; du quart du soir au quart de nuit).

Les systèmes de travail posté les plus répandus sont les systèmes fixes à deux équipes (matin/après-midi et après-midi/soir), et à trois équipes (matin, après-midi/soir et nuit). Si une

entreprise exerce ses activités sans interruption pendant la semaine, il s'agit d'une exploitation dite «continue»: 24 heures par jour, sept jours par semaine (soit 168 heures d'activité). Ces systèmes sont souvent organisés en périodes fixes, ou par roulement, avec trois équipes travaillant chacune huit heures; il peut aussi s'agir de deux équipes, travaillant chacune douze heures – système de plus en plus utilisé dans les entreprises et d'autres organisations, y compris les établissements de soins de santé. Par nature, ce type d'exploitation en roulement continu suppose que certains employés travaillent la nuit et la fin de semaine. Les effets spécifiques du travail posté sont étroitement liés à la structure sectorielle des économies nationales, et sont notamment importants dans certains secteurs, par exemple: la santé et le travail social, l'hôtellerie et la restauration, le secteur secondaire, les transports, le stockage et les communications³³.

Les systèmes de travail posté sont modulés en fonction du cadre juridique et réglementaire global concernant le temps de travail dans le pays concerné, par exemple les restrictions à la durée du travail journalier et hebdomadaire et la réglementation des heures supplémentaires, du travail de nuit et de fin de semaine. Il est impossible de décrire toutes les variantes de travail posté puisqu'il en existe un nombre pratiquement illimité. Néanmoins, certaines mesures fondamentales devraient être observées pour tout type de système de travail posté, qu'on peut résumer comme suit:

Figure 2. Comment élaborer un système équilibré de travail posté: mesures recommandées/déconseillées

 RECOMMANDÉ	 DÉCONSEILLÉ
• Prévoir un cycle court avec des rotations régulières des quarts de travail. • Limiter la durée des quarts de travail à un maximum de 12 heures, y compris les heures supplémentaires. • Limiter à six les jours de travail consécutifs; et moins de jours si les quarts de travail sont longs (> huit heures par quart). • Lors du passage du quart de jour au quart de nuit, les travailleurs devraient avoir au moins deux nuits complètes de sommeil.	• Eviter les courts intervalles entre les quarts de travail; prévoir une période de repos minimale entre les quarts de travail (11 heures consécutives). • Les heures de prise de poste tôt le matin (p. ex. 6 h 00) ne sont pas un aménagement optimal; envisager de commencer plus tard (7 h 00 – 8 h 00). • Eviter les changements de quart tôt le matin.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Offrir aux travailleurs un choix parmi les quarts de travail disponibles en fonction de leurs besoins et préférences personnels, ainsi qu'une certaine latitude quant aux pauses, si possible. • Intégrer les fins de semaine libres régulières dans l'horaire de travail posté; les travailleurs devraient avoir quelques fins de semaine libres, comportant au moins deux jours complets de congé. • Evaluer individuellement les besoins des travailleurs, leur état de santé, leur situation de famille (p. ex., leurs responsabilités familiales) et leurs préférences personnelles (p. ex horaires matinaux ou tardifs), et tenter d'adapter en conséquence les affectations de travail posté. | <ul style="list-style-type: none"> • Minimiser le recours au travail de nuit afin de réduire les risques pour la santé et la sécurité associés à ce type de travail. • Minimiser autant que possible le travail durant des nuits consécutives. • Eviter notamment les quarts de nuit permanents, sauf si cela est indispensable pour des raisons de sécurité, auquel cas un cycle complet d'ajustement circadien (horloge biologique) s'impose. |
|--|--|

Les systèmes de travail posté comportant du travail de nuit et la fin de semaine obligent les employés à travailler au-delà de la semaine de travail normale; en outre, les quarts de nuit peuvent avoir de graves conséquences négatives pour la sécurité et la santé au travail (SST), car ils contraignent les employés à travailler en décalage avec leur horloge biologique. L'article 1a) de la convention (n° 171) de l'OIT sur le travail de nuit, 1990, qui prescrit une série de protections pour les travailleurs concernés, définit le travail de nuit comme «tout travail effectué pendant une période d'au moins sept heures consécutives, comprenant l'intervalle entre minuit et 5 heures du matin.».

Le travail de fin de semaine désigne tout travail effectué pendant les jours de repos normaux. Dans de nombreux pays occidentaux, les jours de repos normaux sont le samedi et/ou le dimanche; dans la plupart des pays arabes, le jour de repos hebdomadaire traditionnel est le vendredi. Dans la mesure où le travail de fin de semaine est autorisé, il est généralement compensé par un paiement supplémentaire (ou «prime») outre le salaire normal. C'est le cas dans de nombreux pays industrialisés, où les heures d'ouverture des établissements et les heures de fonctionnement des équipements ont été prolongées jusqu'en fin de semaine. Les conventions n° 14 (1921) et n° 106 (1957) de l'OIT sur le repos hebdomadaire disposent que tout travailleur a droit à au moins 24 heures de repos

ininterrompu tous les sept jours. Dans la mesure du possible, les jours de repos devraient être simultanés pour tous les salariés d'une entreprise, et alignés sur les us et coutumes du pays.



Conseils pratiques concernant le travail de nuit et le travail posté

Lorsque l'entreprise recourt au **travail de nuit**, il convient:

- de prévoir des installations adéquates pour ces travailleurs (cantine, premiers soins, etc.);
- de modifier l'environnement de travail pour simuler la lumière du jour et stimuler la vigilance (p. ex. éclairage et température adéquats);
- de prévoir des moyens de transport adéquats et sûrs, permettant aux travailleurs de se rendre au travail et d'en revenir;
- de faire passer régulièrement des bilans de santé aux travailleurs de nuit; de les transférer en équipe de jour si le travail de nuit leur cause des problèmes de santé;
- d'éviter d'affecter les femmes enceintes et allaitantes au travail de nuit.

Lorsque l'entreprise recourt au **travail posté**, il convient:

- de permuter les quarts de travail vers l'aval (dans le sens des aiguilles d'une montre) et non vers l'amont (dans le sens inverse des aiguilles d'une montre);
- de privilégier la rotation rapide des équipes;
- d'éviter les quarts de travail irréguliers (optimiser la régularité des horaires);
- de prévoir des périodes minimales de préavis, des pauses fréquentes et des périodes de repos d'au moins 11 heures entre les quarts de travail.

3.3 Modalités de travail à temps partiel, y compris l'emploi partagé

La convention (n° 175) de l'OIT sur le travail à temps partiel, 1994, définit un travailleur à temps partiel comme une «personne employée dont la durée normale de travail est inférieure à celle des travailleurs à temps plein se trouvant dans une situation comparable». Cette définition juridique commune du travail à temps partiel se retrouve, par exemple, dans la Directive européenne sur le travail à temps partiel. A des fins statistiques, le travail à temps partiel est généralement défini comme un nombre d'heures donné. Le seuil qui détermine si une personne travaille à temps plein ou à temps partiel varie d'un pays à l'autre, mais s'inscrit généralement dans une fourchette hebdomadaire de 30 à 35 heures.

La convention de l'OIT sur le travail à temps partiel promeut l'accès à un travail à temps partiel productif et librement choisi, ainsi que le principe de l'égalité de traitement des

travailleurs à temps partiel avec les travailleurs à temps plein se trouvant dans une situation comparable, notamment en ce qui concerne:

- le droit d'organisation, le droit de négociation collective et celui d'agir en qualité de représentants des travailleurs;
- la sécurité et la santé au travail;
- la discrimination en matière d'emploi et de profession;
- les salaires horaires de base; les régimes légaux de sécurité sociale; et
- la protection de la maternité, la cessation d'emploi, les congés annuels payés, les jours fériés payés et les congés de maladie.

En 1997, l'UE a adopté la *Directive sur le travail à temps partiel*, dont le contenu est similaire à celui de la convention de l'OIT, et qui consacre également le principe de l'égalité de traitement des travailleurs à temps partiel. En outre, cette directive précise que les employeurs doivent tenir compte des demandes des travailleurs qui souhaitent passer d'un régime de travail à l'autre.

Les modalités du travail à temps partiel varient considérablement, non seulement en ce qui concerne le nombre d'heures travaillées, mais aussi leur répartition dans la journée, la semaine, le mois et l'année de travail. Le travail à temps partiel peut être structuré de diverses manières, mais le système le plus courant prévoit un horaire fixe pour toutes les journées de travail; ainsi, 78 pour cent des établissements de l'UE ont adopté ce mode d'organisation du travail à temps partiel³⁴.

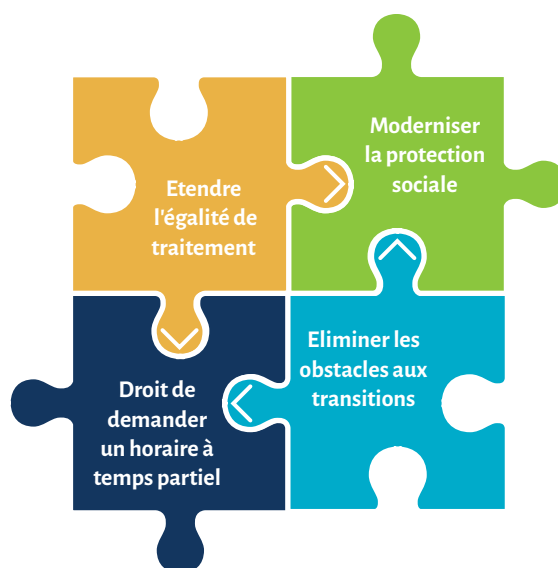
Le travail à temps partiel peut également être organisé selon d'autres modalités: des journées de travail fixes à plein temps certains jours, et des jours de repos; des horaires de travail variables, sur demande («travail sur appel»), avec des heures de travail fixes et un court préavis en fonction des besoins de l'établissement; ou d'autres variantes adaptées aux situations particulières. En outre, il existe certaines formes spéciales de travail à temps partiel, notamment:

- l'emploi partagé* – un emploi à temps plein est scindé en deux emplois à temps partiel;
- la retraite progressive – réduction du temps de travail pour les travailleurs âgés proches de l'âge de la retraite;
- le congé parental – notamment la possibilité de prendre un congé parental à temps partiel (réduction du temps de travail pour les parents).

Cela étant, le développement d'un régime équilibré de travail à temps partiel suppose que les pouvoirs publics adoptent des politiques et des pratiques visant à promouvoir un régime d'emploi à temps partiel de bonne qualité, susceptible de profiter tant aux travailleurs qu'aux entreprises. Le document de travail du BIT intitulé *In search of good quality part-time employment*³⁵ formule quatre recommandations clés pour atteindre cet objectif.

* L'emploi partagé ne doit pas être confondu avec le «travail partagé», décrit à la section 3.8.

Figure 3. Politiques clés pour la promotion d'un travail à temps partiel de qualité



a) Etendre l'égalité de traitement aux travailleurs à temps partiel

L'amélioration de la qualité du travail à temps partiel consiste d'abord à octroyer aux travailleurs à temps partiel un traitement égal à celui des travailleurs à temps plein se trouvant dans une situation comparable, tant dans la législation du travail que les conventions collectives. Pour ce faire, les lois du travail et les conventions collectives doivent leur assurer une protection efficace, tant dans l'économie formelle qu'informelle. Les mesures voulues doivent être prises afin : que tous les travailleurs soient placés sur un pied d'égalité : qu'ils aient le droit de s'organiser, de négocier collectivement et d'agir en qualité de représentants d'autres travailleurs ; et qu'ils jouissent des protections juridiques concernant la maternité, la sécurité et la santé au travail, la discrimination dans l'emploi et le travail, et les licenciements. Il est également essentiel d'offrir aux travailleurs à temps partiel le même traitement que les travailleurs à temps plein dans une situation comparable au moyen d'aménagements au prorata concernant la rémunération horaire, la protection sociale de base, les congés annuels, les congés de maladie et les jours fériés payés.

b) Moderniser la protection sociale

La deuxième étape vers l'amélioration la qualité du travail à temps partiel consiste à : moderniser les systèmes de protection sociale, y compris les régimes de retraite ; étendre la protection sociale aux travailleurs à temps partiel (notamment en éliminant ou en abaissant les seuils minima relatifs aux heures de travail, à la rémunération ou à la du-

rée de l'emploi); et ajuster équitablement les prestations liées aux cotisations versées durant les périodes de travail à temps partiel. Dans ce dernier cas, une souplesse accrue s'impose en ce qui concerne le seuil des cotisations conditionnant l'admissibilité aux prestations, ainsi que les interruptions des périodes de cotisation. L'amélioration de la transférabilité des droits entre les différents régimes de sécurité sociale et statuts d'emploi, ainsi que la simplification des procédures administratives d'enregistrement et de paiement des cotisations, sont des mesures cruciales à cet égard³⁶.

c) Droit de demander à travailler à temps partiel

Les dispositions juridiques offrant à un plus grand nombre de travailleurs la possibilité de travailler à temps partiel sont une troisième méthode permettant d'améliorer la qualité du travail à temps partiel. Certains pays – comme l'Australie, l'Allemagne, les Pays-Bas et le Royaume-Uni – ont adopté des lois octroyant aux travailleurs le «droit de demander» des aménagements de travail flexibles, ce qui les habilite à demander une modification de la durée, des horaires ou de leur lieu de travail. La plupart de ces lois établissent une procédure juridique permettant aux employés de demander de tels changements, mais non un droit strict à des modalités de travail flexibles. Les législations octroyant le «droit de demander» de tels aménagements du temps de travail comportent souvent des clauses semblables, par exemple: une période d'emploi minimum pour l'admissibilité à ce droit; un délai maximal de réponse de l'employeur; les motifs de refus acceptables; un mécanisme d'appel; et des mesures de protection de l'emploi.

d) Eliminer les obstacles aux transitions

Il importe d'éliminer toutes les entraves au passage d'un emploi à temps partiel à un emploi à temps plein, et vice-versa, y compris dans la législation fiscale et le système de protection sociale, ainsi que dans le régime de garderies et de services aux aînés, afin que les travailleurs à temps partiel ayant des responsabilités familiales aient un plus large éventail d'options de temps de travail. Les mesures qui facilitent la transition vers un emploi à temps plein améliorent le bien-être individuel et empêchent que l'emploi à temps partiel ne se révèle un piège à long terme.

Enfin, il faut également surmonter plusieurs obstacles liés au milieu de travail, ce qui soulève un certain nombre de difficultés, par exemple comprendre et changer les cultures d'entreprise, qui partent fréquemment du principe que les travailleurs à temps plein sont plus productifs et engagés que les travailleurs à temps partiel. Or, cela est tout simplement faux puisque le travail à temps partiel présente de nombreux avantages pour les entreprises, notamment une flexibilité accrue de la planification du travail, des possibilités de régime fiscal préférentiel, un meilleur équilibre pour les travailleurs entre travail et vie personnelle, et un potentiel accru de création d'emplois.

Outre l'emploi à temps partiel régulier, on a constaté ces dernières années un regain d'intérêt – et des préoccupations croissantes – en ce qui concerne les ATT comportant un très faible nombre d'heures de travail à temps partiel, voire aucun minimum, comme le travail «sur appel» et les contrats dits «zéro heure». Ces formes d'emploi «atypique» se caractérisent par des heures de travail très courtes (p. ex. moins de 15 ou 20 heures hebdomadaires, selon la définition retenue). De plus, les horaires de travail des travailleurs à temps partiel «atypiques» sont souvent très variables, ce qui peut compliquer considérablement la planification de leur vie personnelle ou de leurs projets d'avenir. Ces formes d'ATT ne sont pas équilibrées et devraient être bonifiées au moyen de protections de base.

Par conséquent, il convient de compléter les recommandations formulées ci-dessus en ce qui concerne les méthodes d'organisation du travail à temps partiel, par d'autres suggestions sur le travail à temps partiel «atypique».



Conseils pratiques pour l'amélioration du travail à temps partiel «atypique»

- Adopter certaines normes de base garantissant un nombre minimum d'heures de travail (en principe conforme aux normes internationales en vigueur et aux lois nationales sur le nombre maximum d'heures de travail), avec des sanctions appropriées en cas de violation.
- Adopter une réglementation atténuant la vulnérabilité des travailleurs à temps partiel «atypiques», qui peut prendre plusieurs formes: majoration de la rémunération (comme en Australie) pour compenser l'absence de prestations liées à l'emploi; taux fixe minimum de rémunération pour les périodes où l'employé est «sur appel» mais où l'employeur ne requiert pas ses services; régime de prestations sociales et/ou de chômage adapté à ces statuts particuliers; ou toutes ces mesures à la fois.
- Paiement des indemnités de congés annuels au prorata; cette solution est plus réaliste que l'acquisition progressive d'un droit aux congés payés après une période minimale d'emploi, formule qui tend à provoquer une hausse du taux de roulement des employés.
- Sensibiliser les travailleurs – notamment les femmes et les jeunes, qui sont surreprésentés dans les emplois à temps partiel «atypiques» – à leurs droits au travail, afin de prévenir la discrimination.
- Abolir les dispositions contractuelles en vertu desquelles les travailleurs à temps partiel «atypiques» sont tenus de travailler pour un seul employeur; adopter des dispositions prévoyant une période minimum de préavis concernant leurs horaires de travail.

3.4 Horaires décalés

Ce type d'ATT établit des heures de début et de fin du travail distinctes pour différents groupes de travailleurs au sein d'un même établissement; cependant, une fois que ces heures de début et de fin ont été choisies (ou fixées par l'employeur), elles demeurent inchangées.

Les horaires décalés s'inscrivent souvent dans le cadre d'une stratégie visant à réduire les embouteillages et l'affluence dans les transports publics aux heures de pointe, et à aider les travailleurs ayant des responsabilités familiales (p. ex. en fonction des heures de ramassage scolaire). Plutôt que d'établir un même horaire de travail pour tous les employés, différentes entreprises (voire des secteurs entiers d'activité) peuvent adopter des heures distinctes de début et de fin du travail. Ainsi, la circulation est fluidifiée, les transports en commun sont moins surchargés et le stress physique et psychologique des déplacements quotidiens est réduit pour tous.

Au sein d'un même établissement, un système d'horaires décalés suppose la mise en place d'heures de début et de fin distinctes pour différents groupes de travailleurs. Cette modalité d'organisation du travail s'apparente dans une certaine mesure au travail posté, à cela près que ces «mini-quarts de travail» se chevauchent. Dans la plupart des cas, les heures de début et de fin du travail peuvent être échelonnées toutes les 15 à 30 minutes, par exemple entre 7 h et 9 h et entre 16 h et 18 h. Par ailleurs, ce mode d'organisation du travail prévoit souvent des pauses-repas échelonnées, par exemple, un groupe va déjeuner à 12 h, un autre à 12 h 30 et un autre à 13 h. Les pauses repos peuvent également être décalées s'il s'agit d'un établissement en fonctionnement continu.

Par exemple, il serait possible de mettre en place un «mini-quart de travail» de 8 h à 17 h, et un deuxième de 10 h à 19 h. Hormis les pauses-repas, ce type d'ATT prévoit une plage de travail «commune» de sept heures par jour entre 10 h et 17 h, lorsque tous les travailleurs sont présents, ce qui est particulièrement important pour répondre aux pics de la demande. Dans le secteur tertiaire, ce type d'organisation permet d'augmenter l'amplitude des services à la clientèle, entre 8 h et 19 h. Ces périodes de chevauchement peuvent également faciliter les activités de formation.

Il est plus simple de prévoir des horaires décalés pour équilibrer les besoins des travailleurs et les contraintes des entreprises, que de recourir aux systèmes habituels de travail posté ou à d'autres types d'ATT flexibles, plus complexes, dont il est question ci-après dans cette section. Les horaires décalés présentent une caractéristique essentielle: l'affectation d'un travailleur à tel ou tel horaire («mini-quart de travail») devrait tenir compte de ses besoins et préférences individuels. En outre, le succès d'un système d'horaires décalés exige de prendre en compte les horaires des transports publics locaux, des écoles et des garderies, et tout autre facteur susceptible d'influer sur les heures d'arrivée et de départ des travailleurs. Les principaux points à prendre en considération sont les suivants.



Conseils pratiques pour l'établissement d'horaires décalés

- La mise en place d'un système d'horaires décalés exige de prendre en compte les horaires des transports publics, des écoles et des garderies, et tout autre facteur susceptible d'influer sur les heures d'arrivée et de départ des travailleurs.
- L'affectation des travailleurs à tel ou tel horaire doit tenir compte de leurs besoins et préférences individuels quant aux heures de début et de fin du travail.
- Dans de nombreux pays en développement confrontés aux problèmes liés à l'étalement urbain, aux embouteillages et à l'insuffisance des transports publics, des horaires décalés bien coordonnés peuvent offrir certains avantages.

3.5 Semaine de travail comprimée

La semaine de travail comprimée (STC) (ou «horaire hebdomadaire comprimé») est une semaine qui comporte le même nombre d'heures de travail, mais réparties sur un nombre de jours inférieur à une semaine normale, ce qui suppose des journées de travail plus longues. Les systèmes de STC prolongent généralement la journée de travail au-delà de huit heures, mais réduisent le nombre de jours de travail consécutifs à moins de cinq jours par semaine. Par exemple, une STC de 40 heures qui s'étendrait normalement sur cinq journées de huit heures comprend quatre journées de 10 heures, soit un «horaire 4 x 3» (quatre jours ouvrables consécutifs suivis de trois jours de repos consécutifs). Il importe de souligner qu'un système de STC ne devrait être envisagé que dans certaines circonstances et certains secteurs d'activité (voir les recommandations ci-après).

Figure 4. Exemples de semaine de travail comprimée

Exemple	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
A	10 h	10 h	10 h	10 h	Congé
B Semaine 1	9 h	9 h	9 h	9 h	9 h
B Semaine 2	9 h	9 h	9 h	8 h	Congé

La logique qui sous-tend les STC varie d'une organisation à l'autre, mais elles sont souvent utilisées dans le secteur tertiaire pour réduire les coûts de démarrage des opérations, les coûts de l'énergie et les autres frais d'exploitation variables. Il existe des formes plus complexes de STC pour les lieux de travail très éloignés du domicile des travailleurs, comme l'extraction pétrolière offshore et l'exploitation minière en région éloignée, où les périodes de travail continu peuvent s'étendre d'un minimum de sept jours à un maximum de 35 jours consécutifs, immédiatement suivis par le même nombre de jours de repos à domicile (voire plus).

Pour évaluer les effets d'un accord de STC, il importe prendre en compte l'incidence des autres paramètres et horaires de travail, y compris la durée des quarts de travail et l'intervalle entre ceux-ci. Ce thème a été examiné en 2006 dans un document de travail du BIT³⁷, où l'auteur souligne que la conception des quarts de travail dans un système de STC devrait accorder une attention particulière à deux aspects: l'augmentation de la fatigue et la perte de vigilance. Ces problèmes risquent d'être particulièrement fréquents la nuit et vers la fin du quart de travail. Si un travail est déjà considéré comme dangereux lorsqu'il est effectué par quarts de huit heures, il est recommandé de ne pas prolonger la durée du quart de travail au-delà de 12 heures.

«Les journées de travail prolongées (9-12 heures) ne devraient être envisagées que lorsque la nature et la charge de travail s'y prêtent (pauses adéquates, pas d'heures supplémentaires), et que le système de travail par roulement est conçu pour minimiser: i) la fatigue accumulée; et ii) l'exposition aux produits toxiques, en réduisant le nombre de jours de travail consécutifs avant une période de repos»³⁸.

Toutefois, on ne sait toujours pas si les caractéristiques particulières de certains emplois ou professions font qu'ils se prêtent mieux que d'autres à la STC. La charge de travail globale d'une personne résulte de l'interaction complexe d'une série de facteurs environnementaux. Néanmoins, s'il est décidé d'adopter un horaire de type STC, son succès dépendra vraisemblablement des facteurs suivants³⁹:



Conseils pratiques concernant les semaines de travail comprimées

- Éviter les heures supplémentaires (les employés en STC effectuent déjà plus d'heures de travail quotidiennes), le travail au noir et les autres formes de travail supplémentaire, ainsi que les longs trajets domicile-travail lorsqu'ils nuisent à la récupération.
- Appliquer des mesures anti-fatigue afin de minimiser l'impact des quarts de travail prolongés (p. ex. régime de pauses plus généreux, rotation des postes) et d'éviter l'ennui.

- Permettre des pauses plus courtes et plus fréquentes durant les quarts de travail, plutôt qu'un nombre restreint de longues pauses.
- Prévoir une période de récupération adéquate entre les quarts de travail: par exemple, des périodes prolongées de longs quarts de travail justifient trois jours successifs de récupération. De plus, les longues périodes de travail de nuit peuvent perturber le rythme circadien, ce qui nécessite des périodes de récupération prolongées, c.-à-d. de trois à quatre jours.
- Tenir compte de la modification des risques hors du lieu de travail, notamment le risque accru pendant les trajets domicile-travail, dû au surcroît de fatigue après un long quart de travail. Les modifications de l'horaire de travail peuvent également avoir des répercussions sur les activités personnelles et sociales (p. ex. tâches domestiques et familiales) et vice-versa.
- Ajuster les marges d'erreur intégrées dans les méthodes de conception du travail (p. ex. les règles régissant les heures supplémentaires), afin de prendre en compte les effets des quarts de travail prolongés.
- Redistribuer la charge de travail de façon à ce qu'elle soit moins lourde durant les cycles de fatigue intense, par exemple les dernières heures du quart de travail, surtout la nuit.
- Une modification des systèmes de quarts de travail peut altérer substantiellement la vigilance des employés à d'autres moments de la journée (p. ex. en milieu d'après-midi). Les charges de travail devraient donc être ajustées en conséquence.

3.6 Étalement des heures de travail, y compris l'annualisation

Les mécanismes d'annualisation et les autres systèmes d'étalement des heures de travail permettent de moduler les horaires de travail journaliers et hebdomadaires au-delà d'une semaine. Ces dispositifs autorisent des variations dans les heures de travail en-deçà de limites fixées dans la loi, tels les plafonds journaliers et hebdomadaires, et exigent par ailleurs que les heures de travail:

- 1) atteignent une moyenne hebdomadaire spécifiée durant la période retenue pour établir la moyenne des heures de travail,
- OU
- 2) demeurent sous un seuil préétabli pendant la période spécifiée.

Tant que ces limites, ainsi que la moyenne hebdomadaire ou le total annuel, sont respectés, aucune prime d'heures supplémentaires n'est payable pour les heures de travail effectuées au-delà des «heures normales» légales.

Les systèmes d'annualisation et d'étalement des heures de travail sont particulièrement utiles pour les entreprises des secteurs où les fluctuations saisonnières sont prévisibles (p. ex. les stations de ski), car elles leur permettent de prolonger les horaires de travail pendant la haute saison et de les abrégéer durant les autres périodes de l'année. Il convient toutefois de souligner que les accords d'annualisation sont l'un des systèmes d'ATT les plus complexes, qui supposent une planification et une application rigoureuses.

Plusieurs dispositions importantes doivent être précisées dans les accords d'annualisation et d'étalement des heures de travail, notamment:

- **La période de référence:** la période de calcul de la moyenne des heures de travail, par exemple: un mois, 17 semaines (p. ex. la Directive européenne sur le temps de travail), six mois et un an.
- **La moyenne hebdomadaire/le nombre total d'heures de travail:** le nombre d'heures de travail qui doivent être effectuées, en moyenne, durant chaque semaine de la période de référence (p. ex. 35, 40 ou 48 heures, etc.). Par ailleurs, le nombre total d'heures de travail peut être établi pour toute la période de référence (p. ex. 1 500 heures, 1 800 heures, etc.).
- **Le nombre maximal d'heures de travail:** le nombre maximal (quotidien et/ou hebdomadaire) d'heures travaillées durant chaque semaine de la période de référence. Il est interdit de dépasser ces limites.
- **Le niveau de rémunération:** le salaire hebdomadaire ou mensuel durant la période de référence. Il importe de souligner que la rémunération de base doit être majorée pour compenser la baisse des heures supplémentaires. Habituellement, le salaire hebdomadaire ou mensuel ne change pas en fonction du nombre d'heures de travail réellement effectuées durant une semaine ou un mois donné; il est plutôt maintenu à un niveau constant, et versé sur une base moyenne (hebdomadaire ou mensuelle), répartie sur toute l'année.
- **L'ajustement périodique:** la rémunération des heures supplémentaires versée au terme de la période de référence si la moyenne des heures hebdomadaires ou le nombre total d'heures réellement travaillées excède le nombre d'heures établi dans l'accord d'étalement. Dans certains cas, ce total comprend une «réserve d'heures» de travail, qui ne sont effectuées qu'en cas de nécessité ⁴⁰.
- **La période de préavis:** la période minimale requise pour informer les travailleurs des changements apportés à leur horaire de travail en raison du calcul de la moyenne des heures. Ce type de disposition est indispensable pour permettre aux travailleurs de planifier leur vie personnelle et faciliter l'équilibre travail-vie personnelle. Un préavis minimum de 24 à 48 heures est essentiel pour de tels changements d'horaire.

Exemple: Calcul des heures effectives de travail pendant la période de référence

Dans le cadre des systèmes d'annualisation ou d'étalement des heures de travail, les données suivantes sont nécessaires pour calculer le nombre total d'heures effectives (prévues) durant la période de référence:

- la durée hebdomadaire moyenne de travail projetée durant la période de référence;
- la durée de la période de référence;
- le nombre de jours de congés annuels payés pendant la période; et
- le nombre de jours fériés pendant la période.

On trouvera ci-dessous un exemple de calcul du nombre total d'heures de travail effectives (prévues) dans le cadre d'un accord d'annualisation des heures de travail:

La durée hebdomadaire de travail prévue (40 heures/semaine) est multipliée par le nombre de semaines de la période de référence (52 semaines), soit 2 080 heures de travail rémunérées

- nombre de jours de congés annuels payés: 20 jours (160 heures)

- nombre de jours fériés: 10 jours (80 heures)

Le calcul du total des heures effectives (planifiées) de travail s'établit donc ainsi:

2 080 heures - (160 heures + 80 heures) = 1 840 heures

Le succès des accords d'annualisation et d'étalement des heures de travail suppose qu'ils ont fait l'objet de négociations avec les représentants des travailleurs, notamment en ce qui concerne:

- la compensation pour l'étalement des heures de travail et la majoration de la rémunération de base (cette dernière devrait augmenter puisque ce système entraîne une réduction notable des heures supplémentaires, voire leur suppression);
- la répartition du temps de travail sur la période de référence; et
- le préavis requis pour une modification des heures de travail.

Ne pas négocier ces conditions en amont peut avoir de sérieuses conséquences, car l'acceptation de ces régimes par les travailleurs est essentielle à leur succès.

Enfin, il convient de souligner que l'introduction d'un système d'annualisation peut présenter certains risques, et que des ajustements s'imposent parfois en fonction des fluctuations de la demande des produits ou services de l'entreprise. Par conséquent, les modalités d'annualisation des heures de travail doivent être définies dans la convention collective ou l'accord d'entreprise. Le système d'annualisation établi par voie de convention collective dans les stations de ski en Finlande en constitue un bon exemple. Le système est avantageux pour les travailleurs, car il leur procure un emploi permanent, avec un revenu annuel stable et de longues vacances ininterrompues en basse saison, entre juin et octobre. Les employeurs bénéficient pour leur part de l'absence de contrats courts et de CDD, car ils peuvent compter sur les compétences et l'expérience de leurs travailleurs⁴¹.

3.7 Horaire flexible et compte épargne-temps

Ce type d'aménagement flexible du temps de travail se compose de deux régimes similaires: les horaires flexibles et le compte épargne-temps.

Horaire flexible

L'horaire flexible permet de moduler les heures de travail sur une base quotidienne et hebdomadaire. Le nombre d'heures que les employés effectuent réellement peut varier d'un jour, ou d'une semaine, à l'autre. L'horaire flexible de base permet aux travailleurs de choisir leurs heures journalières de début et de fin de travail en fonction de leurs besoins (dans des limites spécifiées) voire, dans certains cas, le nombre d'heures effectuées durant une semaine donnée. Les employeurs qui n'ont pas de programme formel d'horaire flexible peuvent en offrir un sur une base informelle. Certains types complexes d'horaire flexible s'apparentent au compte épargne-temps, car ils permettent aux travailleurs d'accumuler des heures de crédit et, parfois, d'utiliser ces heures accumulées pour prendre des jours de congé complets.

Généralement, les accords ou programmes formels d'horaire flexible supposent la mise en place d'une «plage commune» pendant laquelle tous les employés sont tenus d'être au travail (par exemple, de 10 h à 16 h), mais certains programmes n'en prévoient pas. Cette plage commune est encadrée par des plages flexibles (p. ex. de 6 h à 10 h et de 16 h à 20 h) pendant lesquelles les employés peuvent choisir leurs heures de travail, pourvu que les heures prévues au contrat soient effectuées pendant une période de travail donnée. Les horaires flexibles sont généralement adoptés dans les entreprises et autres organisations pour faciliter l'équilibre entre la vie professionnelle et privée des employés, plutôt que pour des raisons opérationnelles particulières, mais ils peuvent aussi servir les objectifs de l'entreprise, notamment en améliorant la motivation et la performance.



Conseils pratiques concernant les aménagements d'horaires flexibles

- L'amplitude des horaires de travail – notamment le nombre maximal et minimal d'heures de travail journalières et hebdomadaires – doit être clarifiée. Il est essentiel de préciser si les travailleurs sont tenus d'être présents pendant certaines heures chaque jour ouvrable («la plage commune») et, dans l'affirmative, quelles sont ces heures (p. ex. de 10 h à 16 h).
- Il convient de préciser le nombre maximal d'heures qui peuvent être accumulées, le cas échéant (crédit et débit d'heures), et la période de temps concernée.
- La procédure de décision, ainsi que les critères spécifiques pour la fixation des heures de travail et l'octroi de congés payés, doivent être spécifiés.

Compte épargne-temps

Le compte épargne-temps permet aux travailleurs d'accumuler des «crédits» ou des «débits» d'heures de travail, jusqu'à un plafond préétabli. Les périodes de calcul de ces crédits ou débits sont beaucoup plus longues que pour les horaires flexibles, pouvant aller de plusieurs mois à un an, voire plus. Les règles particulières des comptes épargne-temps déterminent comment et quand les heures accumulées sur le compte peuvent être «dépensées». Cela s'inscrit dans la logique duale de ces régimes, qui sont conçus à la fois pour faciliter l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés (comme dans le cas des horaires flexibles), et pour aider les entreprises à mieux adapter les horaires aux fluctuations de leur charge de travail. Le choix de l'objectif prioritaire – ou de leur importance relative – dépend des modalités particulières du compte épargne-temps concerné.

Dans le cas des comptes épargne-temps à court terme, les heures de travail effectuées au-delà des heures convenues contractuellement sont généralement considérées comme du temps libre rémunéré. Les comptes épargne-temps à long terme – formule beaucoup plus rare – s'apparentent dans une certaine mesure aux systèmes d'annualisation ou d'étalement des heures de travail; ces comptes d'épargne-temps à long terme prévoient d'ordinaire que les crédits accumulés peuvent être utilisés pour des congés payés plus longs, des congés sabbatiques, voire une retraite anticipée.

Dans certains cas, toutefois, l'utilisation de ces comptes fait l'objet de restrictions importantes en fonction des besoins opérationnels des entreprises (p. ex. le préavis nécessaire pour prendre congé), de telle sorte que, dans la pratique, les travailleurs éprouvent souvent des difficultés à prendre de longues périodes de congé.

Comme la plupart des ATT décrits dans le présent guide, l'horaire flexible et le compte épargne-temps peuvent être mutuellement avantageux pour les travailleurs et l'entreprise s'ils sont bien structurés. Pour élaborer des aménagements équilibrés en matière d'horaire flexible et de compte épargne-temps, il convient de prendre en compte les éléments clés suivants:



Conseils pratiques concernant les comptes épargne-temps

- Les dispositions relatives au temps de travail (dans la loi et les conventions collectives) et aux taux de rémunération – notamment le taux majoré pour les heures supplémentaires ou les heures atypiques (p. ex. le travail de nuit, les jours de repos hebdomadaire ou les jours fériés) – doivent être respectées.
- Le nombre maximum d'heures qui peut être accumulé (crédits et débits), et la période concernée, doivent être spécifiés. L'amplitude, la structure des périodes de rémunération et le nombre de congé rémunérés pendant ces périodes, doivent aussi être pris en compte.
- La procédure de décision et les critères de fixation des heures de travail et l'octroi des congés payés, et une nouvelle définition des heures supplémentaires – en particulier, les conditions d'octroi et de paiement des heures supplémentaires dans le cadre du régime – doivent être précisées.
- Il faut également spécifier la procédure applicable lorsque le plafond d'heures de crédit ou de débit est atteint ou dépassé (par exemple, un dépassement de la limite d'heures de crédit peut entraîner l'application du taux des heures supplémentaires pour les heures excédant ce plafond).
- Le mode de calcul des heures de travail en cas d'absence, de participation à des cours de formation ou de déplacements liés au travail, doit également être précisé.
- Le cas échéant, il convient de spécifier les droits des travailleurs concernant l'utilisation des congés accumulés et la répartition des horaires de travail prolongés: cela est particulièrement important pour les comptes épargne-temps à long terme, où la valeur économique du temps libre accumulé peut être considérable.

3.8 Travail partagé

Les divers mécanismes d'ATT permettent aux entreprises d'éviter ou de limiter les pertes d'emploi, et les aident à conserver leurs employés durant les périodes de ralentissement économique. C'est notamment l'intérêt des formules de «travail partagé» qui leur permettent d'ajuster les heures de travail aux fluctuations de la demande. Cette modalité de réduction du temps de travail vise à répartir un volume de travail réduit entre le même nombre de travailleurs afin d'éviter les mises à pied ou les licenciements. L'employeur peut aussi y recourir pour créer de nouveaux emplois⁴².

Le temps de travail réduit peut prendre diverses formes, le plus souvent des semaines de travail plus courtes (p. ex. une semaine de travail de trois ou quatre jours, au lieu des cinq jours habituels), mais aussi des journées de travail abrégées ou une fermeture temporaire de l'établissement pendant plusieurs semaines, voire des mois. Apparu durant la Grande Dépression, le concept de travail partagé se reflète dans l'esprit de la convention (n° 47) des quarante heures, 1935, adoptée au plus fort de la Dépression, qui établissait le principe de

la semaine de quarante heures et dont le Préambule déclarait, en raison du chômage généralisé prévalant alors: «... il est indispensable de tenter un effort afin de réduire le plus possible la durée du travail dans toutes les catégories d'emplois.».

Durant la profonde récession connue plus récemment, et en réponse à la crise mondiale de l'emploi qu'elle a engendrée, le travail partagé a suscité un vif intérêt en tant que politique du marché du travail visant à préserver les emplois existants; ce type de mesure est connu sous le nom de «travail partagé en temps de crise» (ou parfois «travail abrégé»). Le Pacte mondial pour l'emploi, adopté par la Conférence internationale du Travail en 2009, reconnaît que le travail partagé constitue une réponse du travail décent à la crise économique mondiale.

Les programmes nationaux de travail partagé en période de ralentissement économique offrent certains avantages aux entreprises qui «partagent» le moindre volume de travail en réduisant le temps de travail de tous les salariés ou membres d'une unité de travail, plutôt que de licencier des employés. La réduction du temps de travail dans le cadre des mesures de travail partagé en temps de crise s'accompagne souvent de réductions salariales qui sont généralement – mais pas systématiquement – proportionnelles à la réduction du temps de travail. Le gouvernement peut atténuer cet inconvénient majeur en versant un complément de salaire, qui prend souvent la forme d'indemnités de chômage partiel, mais peut également être financé par les fonds publics ou d'autres recettes. Si les dispositifs de travail partagé en temps de crise sont correctement conçus et mis en œuvre, tous les intéressés y gagnent, puisqu'ils:

- permettent aux travailleurs de conserver leur emploi et d'affronter l'avenir;
- aident les entreprises non seulement à surmonter la crise, mais aussi à se positionner en prévision de la reprise économique, parce qu'elles conservent leurs travailleurs, déjà formés à leurs exigences de production; et
- minimisent le coût des paiements de transfert sociaux et, en dernière analyse, réduisent l'exclusion sociale pour les gouvernements et la société dans son ensemble.

Cinq éléments clés – qui, toutefois, ne figurent pas dans tous les programmes de ce type – peuvent être inclus dans les dispositifs de travail partagé et autres mesures visant à éviter les mises à pied et les licenciements⁴³. Tous doivent être pris en compte – plus le programme en comporte, plus il est potentiellement efficace pour atteindre les résultats escomptés. Ces cinq éléments sont les suivants:



Principaux volets des mesures de travail partagé en temps de crise

1. Réduction du temps de travail pour tous les travailleurs d'une entreprise, ou d'une unité de travail, dans une entreprise, en lieu et place de licenciements. Par exemple, plutôt que de licencier 20 pour cent de son personnel, une entreprise peut réduire de 20 pour cent le temps de travail de tous ses employés.
2. La réduction du temps de travail s'accompagne généralement d'une baisse correspondante (au prorata) des salaires. Dans l'exemple ci-dessus, le salaire de tous les employés dont les heures sont réduites de 20 pour cent baisserait également de 20 pour cent.
3. L'octroi de compléments salariaux aux travailleurs concernés est un volet essentiel des mesures efficaces de travail partagé, car ils contribuent à amortir les conséquences des compressions salariales temporaires imposées aux travailleurs. Généralement financés sur fonds publics, ces compléments représentent d'habitude environ la moitié de la réduction de salaire. Les barèmes de l'assurance chômage constituent souvent le point de référence pour le calcul du complément salarial; en France, par exemple, il s'élevait à 75 pour cent du salaire normal.
4. Fixation de délais précis pour la période de travail partagé en temps de crise. Par exemple, pendant la profonde récession de 2008-09, l'Allemagne a mis en place un programme de travail partagé (appelé Kurzarbeit), limité à 24 mois au plus fort de sa mise en œuvre. Cet aspect est essentiel pour veiller à ce que le travail partagé en temps de crise soit effectivement conçu comme une mesure temporaire visant à limiter la période de réduction des heures et des salaires, et pour éviter l'effet potentiel de «déplacement», c.-à-d. l'éviction de certaines entreprises et industries émergentes du marché, au profit d'entreprises et industries existantes mais inefficaces, qui survivraient grâce aux subsides publics.
5. Créer une synergie entre les mesures de travail partagé en temps de crise et les activités de formation/recyclage. Encourager les employés qui se partagent le travail à suivre des stages de formation et de recyclage leur permet d'améliorer leurs compétences, afin qu'ils soient plus productifs lorsque la demande reprend, ou qu'ils soient mieux préparés à occuper de nouveaux postes lors de la reprise économique.

Outre ces cinq éléments, il importe de faire participer les organisations de travailleurs et d'employeurs à la conception et à la mise en œuvre des mesures de travail partagé en temps de crise parrainées par le gouvernement, afin d'accroître leurs chances de succès. Ces programmes devraient cibler les entreprises qui rencontrent des difficultés en raison du cycle économique défavorable, plutôt que celles qui font face à des ajustements économiques structurels – tout en reconnaissant que cette distinction est parfois malaisée dans la pratique. Certains critères permettent d'identifier les entreprises qui devraient bénéficier de ces mesures, par exemple leurs indicateurs de performance et leurs tendances économiques pendant les périodes normales et les cycles de crise.

Points clés

Le travail supplémentaire est un prolongement de la durée normale du travail et a une incidence sur tous les types d'aménagement du temps de travail. La question de savoir si le travail est considéré ou non comme des heures supplémentaires varie en fonction du cadre

institutionnel, et l'entreprise doit bien en évaluer toutes les implications avant d'y recourir. Le recours aux heures supplémentaires devrait être une exception pour une entreprise; il ne devrait pas constituer une pratique régulière, mais plutôt être utilisé avec retenue.

Le travail posté peut prendre de nombreuses formes, mais se divise en deux grandes catégories: les systèmes de quarts fixes et par roulement. Ces derniers sont souvent régis par une convention collective, qui doit influencer leur conception. L'entreprise doit bien appréhender le cadre juridique et réglementaire du temps de travail avant de mettre en œuvre cette modalité d'organisation du travail, et respecter les suggestions formulées dans ce chapitre (mesures «recommandées» et «déconseillées»).

Les travailleurs à temps partiel devraient être traités sur un pied d'égalité avec les travailleurs à temps plein en situation comparable, notamment en ce qui concerne: le droit de s'organiser, de négocier collectivement et d'agir en tant que représentants des travailleurs; la sécurité et la santé au travail; la discrimination dans l'emploi et la profession; la rémunération horaire de base; les régimes de sécurité sociale obligatoires; la protection de la maternité; le licenciement; les congés annuels et les jours fériés payés; et les congés de maladie. Les entreprises devraient intégrer quatre politiques clés pour promouvoir un travail à temps partiel de qualité: étendre l'égalité de traitement (cf. ci-dessus), moderniser la protection sociale, reconnaître le droit des travailleurs de demander un horaire à temps partiel et supprimer les obstacles aux permutations entre travail à temps partiel et à temps plein.

Les horaires décalés permettent à divers groupes de travailleurs de commencer et terminer le travail à des heures différentes, ce qui peut influencer positivement sur le trajet domicile-travail des employés et leur capacité à s'acquitter de leurs responsabilités familiales. S'ils sont bien structurés, les horaires décalés permettent aux entreprises de prolonger leurs heures d'exploitation sans coûts supplémentaires de personnel (dans certaines limites).

La semaine de travail comprimée consiste à répartir le même nombre d'heures de travail sur un nombre de jours ouvrables inférieur à la normale hebdomadaire, ce qui se traduit par un nombre de jours ouvrables moins élevé, mais d'une plus longue durée. Ce type de dispositif exige de porter particulièrement attention aux problèmes dus à la fatigue et à la perte de vigilance. S'ils veulent mettre en œuvre avec succès un horaire hebdomadaire comprimé, les employeurs doivent s'assurer que les travailleurs en ont accepté les conditions, notamment le nombre de jours ouvrables et la répartition hebdomadaire des heures de travail.

Les régimes d'étalement des heures de travail, y compris l'annualisation, autorisent des variations des heures de travail quotidiennes et hebdomadaires sur des périodes excédant une semaine. Ces variations doivent respecter les limites minimales et maximales établies pour les heures quotidiennes et hebdomadaires. Le succès des systèmes d'étalement des heures de travail suppose que les conditions variables (p. ex. la rémunération, la répartition du temps de travail et le préavis requis avant toute modification) sont négociées avec les représentants des travailleurs. Les systèmes d'étalement des heures de travail sont l'un des aménagements les plus complexes en la matière, qui exigent une conception et une mise en œuvre rigoureuses.

Les systèmes d'horaire flexible permettent aux travailleurs et aux employeurs de varier les heures de travail sur une base quotidienne et hebdomadaire en fonction des besoins individuels des travailleurs. Inspiré du concept d'horaire flexible, le compte épargne-temps l'élargit pour permettre une flexibilité accrue des heures travaillées, grâce aux «crédits» et «débits» de temps de travail accumulés. L'horaire flexible et le **compte épargne-temps** ne peuvent être introduits que dans la mesure où les horaires de travail journaliers ou hebdomadaires varient dans le temps.

Le travail partagé (à ne pas confondre avec l'emploi partagé) est une modalité de réduction du temps de travail qui permet de répartir la même quantité de travail entre un plus grand nombre de travailleurs afin d'éviter les licenciements, mais aussi pour créer de nouveaux emplois. Le **travail partagé «en temps de crise»** (parfois appelé «travail abrégé») permet d'éviter les mises à pied en période de ralentissement économique. La mise en œuvre réussie de ce type d'ATT exige des changements dans l'environnement de travail, y compris des modifications de l'organisation du travail et des mesures de formation adéquates.

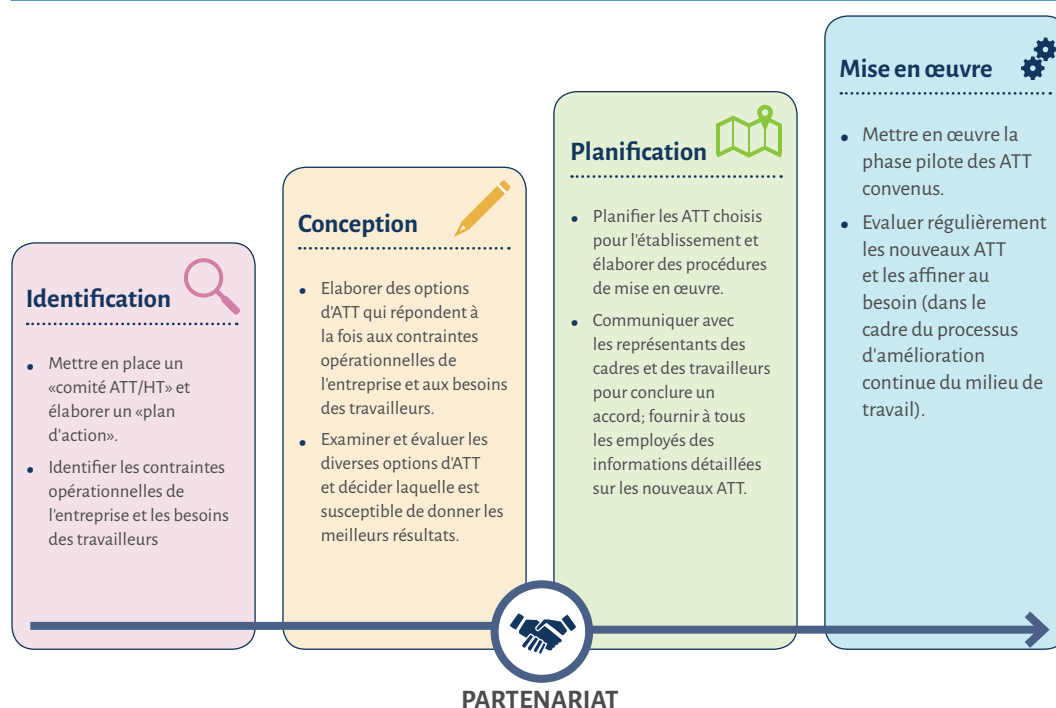
4

Conception et mise en œuvre des ATT: une démarche collaborative

Concevoir et mettre en œuvre de nouveaux aménagements/horaires de travail (ATT/HT) conciliant les besoins des travailleurs et des entreprises suppose de prendre en compte tant les contraintes opérationnelles de l'entreprise que les besoins et préférences des employés. Ce processus devrait faire l'objet d'une collaboration entre employeurs et travailleurs, mais il peut également s'inscrire dans le cadre de la négociation collective.

La première étape consiste à créer un comité mixte employeur-travailleurs (ci-après, le «comité ATT/HT») chargé d'élaborer de nouvelles options d'aménagements du temps de travail ou des horaires de travail. Une fois cette étape franchie, il importe d'évaluer les diverses options avant de prendre une décision finale, après quoi les nouveaux ATT devraient faire l'objet d'une planification détaillée, être communiqués à tous les employés, puis mis en œuvre. Le nouveau régime devrait être revu et évalué régulièrement, car les besoins de l'entreprise et les besoins des travailleurs peuvent évoluer avec le temps.

Figure 5. Le «processus» d'élaboration de nouveaux ATT



Afin d'élaborer des ATT équilibrés, il importe d'établir un processus collaboratif tenant compte des besoins et points de vue de tous.

Ces étapes pratiques sont expliquées en détail ci-après.

Etape 1. Identification

Mettre sur pied un comité mixte «ATT/HT» et élaborer un plan d'action

Les recherches menées sur les ATT et leurs effets soulignent l'importance de la participation des travailleurs à leur conception et à leur mise en œuvre. Cette démarche collaborative permet de s'assurer que les besoins et les préférences des travailleurs sont pris en compte, et aide les cadres et les employés à se familiariser avec les nouveaux horaires de travail. C'est pourquoi l'établissement d'un comité mixte (employeur/travailleurs), dénommé «comité ATT/HT», constitue la première étape de ce processus.

Les représentants des travailleurs doivent faire partie de ce comité s'il existe un syndicat dans l'entreprise ou l'organisation. Toutefois, même si ce n'est pas le cas, il est souhaitable que les travailleurs y siègent. Les organes bipartites de concertation existant dans l'entreprise peuvent également exercer les fonctions du comité ATT/HT.

L'employeur (ou son représentant) devrait d'abord informer les employés que l'entreprise a engagé un processus de réexamen des ATT existants et envisage d'en adopter de nouveaux. Il doit expliquer que tous les points de vue seront pris en compte dans le cadre de ce processus, et indiquer précisément aux employés: le mandat donné au comité, c.-à-d. améliorer les ATT, les conditions de travail et la productivité; le processus décisionnel qui sera observé; le plan et l'échéancier des réunions du comité; et la date envisagée pour la mise en œuvre des nouveaux ATT.

Les besoins et points de vue des travailleurs et des cadres concernant les ATT existants devraient également être pris en compte. Pour ce faire, il convient d'inviter des représentants des travailleurs de différentes unités de l'entreprise, des cadres et de l'employeur et/ou du propriétaire (selon le cas) à siéger au comité ATT/HT*. Afin que le point de vue de tous les travailleurs de l'entreprise soit pris en compte, les employés de chaque unité (p. ex. les ouvriers, le personnel administratif, etc.) devraient avoir la possibilité de désigner un représentant. Le propriétaire/employeur ou un autre représentant de la direction devrait encourager tous les intéressés à s'exprimer sans crainte de sanction.

Un plan d'action, assorti d'un échéancier précis pour le comité ATT/HT, devrait être élaboré et communiqué à tous les employés de l'entreprise. Cela est important pour deux raisons:

- le comité étant appelé à siéger pendant les heures de travail, il est essentiel que ses membres connaissent les modalités des heures de réunion;
- tous doivent connaître la durée envisagée pour les réunions du comité, et savoir quand celui-ci prendra la décision qui sera présentée au personnel de l'entreprise.

Les changements apportés aux ATT étant susceptibles d'avoir un impact important sur les résultats de l'entreprise, le comité doit débattre prioritairement des aménagements envisagés, et les travailleurs doivent avoir une idée de leur date d'entrée en vigueur.

* Par exemple, dans le cas des PME, l'employeur/propriétaire peut siéger lui-même au comité.

Sur le plan pratique, il faut tout d'abord réserver un espace de réunion pouvant accueillir confortablement tous les membres du comité, à l'intérieur ou à proximité de l'entreprise. La salle devrait être équipée de tout le matériel nécessaire et des informations de base (photocopies des horaires de travail, tableaux noir/blanc, matériel d'écriture) afin de faciliter la communication, et de réduire la durée des discussions sur les thèmes importants concernant les ATT.

Ensuite, le comité doit examiner tous les ATT en vigueur dans l'entreprise, y compris les dispositions relatives aux pauses (p. ex. pauses repos et pauses déjeuner) et aux congés (p. ex. congés de maladie, congés annuels, jours fériés et payés). Le comité devrait visualiser tous les ATT existants (p. ex. en les matérialisant sur un tableau blanc), afin que tous ses membres comprennent bien l'organisation du temps de travail dans l'entreprise. Les options d'ATT doivent être ensuite examinées, et une discussion doit s'engager sur tous les points pertinents: temps et horaires de travail; pauses et périodes de congé.

Analyser les contraintes opérationnelles de l'entreprise et les besoins/préférences des travailleurs

Il importe que le comité ATT/HT analyse les contraintes opérationnelles générales de l'entreprise, ainsi que les besoins et les préférences des travailleurs. Étant donné que certains concepts n'ont pas nécessairement la même signification pour tous, il convient de définir les principaux termes employés dans ce contexte, pour le bénéfice du propriétaire, des cadres et des travailleurs:

Définitions clés

Stratégie d'entreprise. Ensemble d'orientations stratégiques aidant les décideurs d'une entreprise à prendre les bonnes décisions et à allouer les ressources afin d'atteindre les objectifs clés. Une bonne stratégie fournit une feuille de route claire, composée d'une série de règles ou de principes directeurs définissant les mesures à prendre (ou à éviter), ainsi que les priorités (et les mesures subsidiaires) pour atteindre les objectifs recherchés ⁴⁴.

Objectifs opérationnels. Cibles précises et mesurables définissant les moyens permettant d'atteindre les objectifs. Les six domaines les plus courants à cet égard sont: les parts de marché, les ressources financières, les ressources matérielles, la productivité, l'innovation et la planification des mesures à prendre ⁴⁵. Les ATT peuvent avoir un impact sur ces six dimensions.

Charge de travail constante ou variable. Bon nombre d'organisations n'ont pas un volume de travail constant – c'est ce qu'on appelle la «charge de travail variable». Il en existe trois types: annuelle (habituellement, une demande accrue pendant les vacances); quotidienne (certains

jours sont plus chargés que d'autres, comme la fin de semaine dans les hôtels et les bars); et horaire (afflux de clientèle à certaines heures de la journée, p. ex. l'heure des repas dans les restaurants) ⁴⁶. Les ATT sont l'outil indispensable pour absorber tant la charge de travail constante que variable: c'est pourquoi ils doivent être réévalués à intervalles réguliers.

Activité principale ou subsidiaire (produit ou service). Les activités d'une entreprise peuvent prendre deux formes: l'activité principale et les activités subsidiaires. La première fait référence aux diverses actions requises pour fabriquer le produit—ou fournir le service—principal, offert par l'entreprise (son «cœur de métier»); cela englobe l'acquisition des intrants nécessaires pour fabriquer le produit ou fournir le service, ainsi que la fabrication du produit ou la prestation du service principal eux-mêmes. Les activités subsidiaires sont celles qui ne font pas nécessairement partie du produit ou du service principal, mais peuvent néanmoins servir à élaborer de nouvelles gammes de produits ou de services.

Gestion des ressources humaines (RH). Processus de gestion des personnes et des relations interpersonnelles au sein d'une entreprise. Le responsable RH (ou chef du personnel) gère les relations entre l'employeur et les dirigeants de l'entreprise, d'une part, et les travailleurs de l'autre. À mesure que l'entreprise prend de l'expansion, les responsables RH acquièrent généralement un rôle plus important dans le choix des politiques et des pratiques qui contribuent au développement de l'entreprise. Quant au temps de travail, ils jouent parfois un rôle déterminant dans le processus de choix et de validation des ATT en vigueur dans l'entreprise, et des changements qui pourraient (ou ne doivent pas) y être apportés, ainsi que dans la mise en œuvre et le contrôle des nouveaux ATT.

Dans le cadre de cet exercice, il importe d'analyser l'organisation des systèmes de production de l'entreprise (c.-à-d. ses processus opérationnels). Pour ce faire, il faut analyser les procédés de production (p. ex. les chaînes de montage) dans le secteur manufacturier, et les modalités de prestation des services dans le secteur tertiaire. Il importe également d'examiner si les activités de production (ou de service) sont coordonnées avec les opérations de maintenance. Par exemple, dans le secteur manufacturier, il faut prendre en compte la périodicité et les techniques de nettoyage et d'entretien, et les contraintes de ré-usinage des chaînes de production. Dans le secteur tertiaire, il faut tenir compte des cycles de maintenance des systèmes (p. ex., nettoyage de l'équipement, mise à niveau des logiciels informatiques), et de leur incidence sur le service à la clientèle.

Au-delà des contraintes opérationnelles de l'entreprise, il convient d'interroger les travailleurs sur leurs besoins et préférences en matière de temps de travail, ainsi que sur la manière dont les changements envisagés pourraient contribuer à améliorer les résultats de l'entreprise. Ainsi, ils auront plus le sentiment d'être parties prenantes aux ATT convenus avec le propriétaire/employeur et les cadres, et seront plus disposés à donner leur avis sur ce qui pourrait être fait en pratique pour les améliorer dans la durée.

Les travailleurs doivent tenir compte de plusieurs aspects lorsqu'ils discutent des ATT avec l'employeur ou les cadres. Premièrement, ils doivent réfléchir à la manière dont les horaires de travail quotidiens et hebdomadaires pourraient être organisés pour répondre à leurs besoins personnels et aux contraintes de l'entreprise. Ils doivent donc évaluer tous les facteurs susceptibles d'influer sur divers aspects des ATT, par exemple la possibilité de prendre leur poste et de quitter le travail à telle ou telle heure de la journée, ou encore les périodes de la journée où ils peuvent (ou préféreraient) travailler, par exemple le jour, l'après-midi, le soir ou la nuit. Cela suppose également de prendre en compte les pauses-repas, les périodes de repos quotidien et hebdomadaire et les congés annuels. Les travailleurs devraient également discuter de l'impact salarial de la mise en œuvre des ATT envisagés, car ces derniers ne sont pas toujours «neutres» sur le plan salarial. De plus, ils devraient réfléchir à leurs contraintes personnelles, comme leurs responsabilités familiales et les problèmes de transport locaux qui peuvent compliquer les trajets domicile-travail à certaines heures de la journée. Toutes ces questions doivent être abordées lors des discussions sur les ATT, y compris les changements qui surviennent lorsqu'une entreprise prend de l'expansion ou doit s'adapter aux fluctuations de la demande des clients pour ses produits ou services.

Résumé

- Discuter des ATT/HT avec les représentants des travailleurs et des cadres, ainsi qu'avec les femmes et les jeunes travailleurs, qui sont souvent les plus vulnérables.
- Elaborer un plan d'action comportant des objectifs clairs et structurés.
- Veiller à ce que les travailleurs puissent exprimer leur opinion sans crainte de sanction.
- Communiquer en toute transparence sur les progrès du comité ATT/HT dans l'entreprise.
- Discuter des pauses et des congés lors des réunions de travail.
- Tenir compte des contraintes opérationnelles de l'entreprise et des besoins des travailleurs.

Etape 2. Conception

Elaborer des ATT conciliant les contraintes opérationnelles de l'entreprise et les besoins et préférences des travailleurs

Lors de l'examen des principes et facteurs devant guider l'élaboration de nouveaux ATT/HT, il faut prendre en compte les diverses options quant à ces nouveaux aménagements dans l'entreprise. Idéalement, le comité ATT/HT devrait élaborer et envisager différents modèles d'ATT en fonction de l'analyse des contraintes opérationnelles de l'entreprise et des besoins et préférences des travailleurs (voir ci-dessus, Première étape: Identification).

Comme il est mentionné dans la section 3 du présent guide, les variantes d'ATT/HT sont extrêmement nombreuses. Compte tenu de l'extrême diversité de choix potentiels et de la durée du processus décisionnel en cette matière, il est souhaitable qu'un ou plusieurs

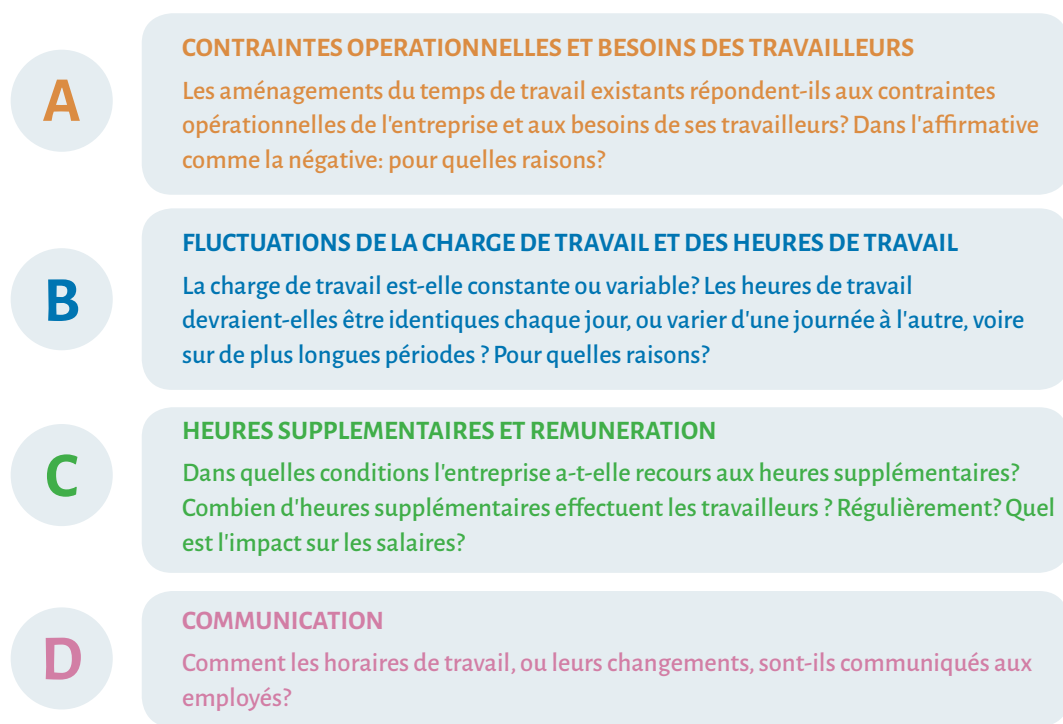
membres du comité (individuellement ou en sous-comité) examinent une ou plusieurs options, avant de les présenter au comité en séance plénière. Cela permet d'examiner plusieurs solutions tenant compte des contraintes opérationnelles de l'entreprise (fondées sur une analyse commerciale) et des besoins et préférences des travailleurs.

Les ATT doivent être réalistes, pragmatiques et prendre en compte les processus de production ou de prestation de services de l'entreprise, dont l'interaction doit permettre d'établir un plan de travail adéquat. Par conséquent, les horaires de travail doivent être conçus en fonction d'un travail à plein temps, durant les heures normales de travail du pays (p. ex. huit heures par jour, cinq à six jours par semaine). Au minimum, l'horaire devrait fixer les heures de début et de fin du travail, les pauses et les pauses-repas. Par ailleurs, le même horaire devrait s'appliquer à tous les travailleurs, ou à certains groupes (p. ex. ceux qui travaillent en horaires postés), exception faite des horaires flexibles.

Une entreprise (ou toute autre organisation) qui envisage de modifier les ATT/HT devrait commencer par tenir compte des accords et horaires existants dans l'établissement. Elle devrait également examiner les politiques et pratiques d'entreprise connexes; les politiques sont les règles particulières établies par l'entreprise pour que tous les travailleurs sachent ce qu'elle attend d'eux. Les pratiques sont des us et coutumes – conformes ou non aux politiques précitées – qui évoluent avec le temps et peuvent acquérir force obligatoire.

Plusieurs questions clés méritent d'être prises en compte lors de l'examen des ATT/HT existants, et des politiques et pratiques connexes.

Figure 6. Questions clés concernant la conception de nouveaux ATT



Les réponses à ces questions fourniront des indices importants sur les nouvelles modalités des ATT/HT. Par exemple, un recours récurrent aux heures supplémentaires indique que l'entreprise est régulièrement incapable d'effectuer le travail pendant les heures normales, et qu'une modification des ATT/HT existants s'impose (p. ex. en ajoutant un quart de travail). Par ailleurs, il est possible d'envisager dès ce stade des scénarios prévisionnels d'ATT réalistes, tel un dispositif de travail partagé pour faire face aux crises – par exemple en raison d'un choc économique soudain, ou d'une baisse de la demande des produits ou services de l'entreprise.

Les mécanismes de contrôle des ATT n'ont pas pour objectif d'évaluer le rendement de tel ou tel travailleur, mais plutôt de déterminer s'il est nécessaire de modifier les ATT/HT existants. En d'autres termes, ils s'inscrivent dans le cadre plus global des mécanismes d'évaluation employés par l'entreprise.

Examiner et évaluer les options d'ATT

Une fois complétées les étapes ci-dessus, le comité ATT/HT peut entamer l'examen et l'évaluation des diverses options élaborées lors des phases précédentes. Pour ce faire, il doit tenir compte des contraintes opérationnelles de l'entreprise et des besoins et préférences des travailleurs, identifiés précédemment. Concrètement, le processus d'examen et d'évaluation peut se diviser en trois étapes.

Discussion en sous-comité et rapport

Une fois les critères d'évaluation convenus, il convient de former des sous-comités, composés d'employés appartenant à différentes unités de l'entreprise et de représentants des travailleurs, qui seront chargés d'examiner une ou plusieurs options d'ATT. La constitution de ces groupes restreints provenant de différents services permet de recueillir le point de vue des travailleurs susceptibles d'être les plus touchés par un ATT donné, qui possèdent toutes les informations voulues pour expliquer pourquoi telle ou telle option serait utile à l'entreprise – ou l'inverse. La formation de différents sous-comités et leurs discussions sur les diverses options envisagées permettent de conforter les employés dans l'idée que les points de vue individuels sont entendus et pris en compte; de la sorte, les cadres et les travailleurs se sentiront plus parties prenantes du processus d'évaluation et, éventuellement, des ATT retenus.

Les sous-comités doivent examiner différents ATT. Par exemple, un sous-comité peut se pencher sur les propositions relatives aux heures de début et de fin du travail, et un autre peut évaluer la répartition des horaires de travail en fonction des contraintes opérationnelles de l'entreprise et de l'impact sur les travailleurs. Les sous-comités devraient recueillir les informations sur les pratiques de l'entreprise en matière de temps de travail, ainsi que des exemples pertinents provenant d'entreprises comparables, et partager leurs conclusions dans le rapport présenté au comité.

Présentation et discussion au sein du comité ATT/HT

Les rapports présentés par les sous-comités devraient être discutés au sein du comité ATT/HT, lors d'une ou plusieurs réunions plénières consacrées à l'examen des diverses options et au choix de la solution la plus adaptée aux besoins de l'entreprise et de ses travailleurs.

Le comité devrait évaluer les avantages et les inconvénients de toutes les options d'ATT/HT, en tenant compte des ATT existants (il peut arriver que certains aménagements existants soient adéquats, mais doivent être jumelés à d'autres options).

Elaboration d'une proposition finale

Une fois toutes les options évaluées, le comité devrait formuler une proposition concernant les ATT/HT appropriés pour l'entreprise, précisant les ATT qui demeureront inchangés, les nouveaux ATT qui devraient être adoptés, et leurs modalités de mise en œuvre.

La décision finale sur la proposition du comité dépendra de la structure décisionnelle de l'entreprise concernée. Par exemple, dans une entreprise où les travailleurs sont représentés par un syndicat, la décision finale sera prise dans le contexte du processus de négociation collective. En revanche, dans les petites entreprises non syndiquées, elle sera généralement prise par l'employeur (le propriétaire de l'entreprise).

À ce stade de l'examen et de l'évaluation des options d'ATT, il est essentiel de bien conserver à l'esprit les délais qu'implique ce processus décisionnel. Les entreprises, notamment les PME, pourraient estimer que cette démarche collaborative complique indûment la gestion du temps et du personnel; pour y remédier, il est recommandé de fixer une date-butoir pour les trois étapes, faute de quoi le processus risque de s'éterniser, sans résultats concrets.

Résumé

- Concevoir des aménagements du temps de travail réalistes et pragmatiques, tenant compte des processus de production ou de prestation de services de l'entreprise.
- Prendre en compte les politiques et pratiques existantes de l'entreprise en matière d'ATT.
- Répondre aux questions clés concernant, par exemple, les fluctuations des heures de travail et les heures supplémentaires (voir la Figure 6).
- Examiner et évaluer les diverses options d'ATT en fonction de ces critères.

Etape 3. Planification

Préciser les modalités particulières des ATT choisis et les politiques de mise en œuvre

Une fois prise une décision finale concernant les aménagements et horaires de travail, le comité ATT/HT doit préciser les détails de l'option retenue, ainsi que les politiques d'entreprise connexes, ce qui devrait se faire en étroite collaboration avec le département des ressources humaines de l'entreprise (si aucun représentant du service RH n'est affecté à cette tâche, il devrait être nommé durant la phase de planification). Ensuite, il convient d'élaborer un plan, avec un échéancier précis pour la mise en œuvre des nouveaux ATT.

L'examen des politiques d'entreprise existantes – et, le cas échéant, leur révision pour intégrer les nouveaux ATT – est un aspect majeur de la mise en œuvre des nouveaux aménagements du temps de travail*. Les politiques d'entreprise dont il est question ici renvoient aux autres politiques de personnel ou de ressources humaines concernant la rémunération et les avantages sociaux, par exemple, les taux de rémunération des heures supplémentaires, du travail posté, du travail de nuit, etc. Cet aspect est essentiel parce que les ATT déterminent, entre autres, les horaires de travail des employés et la rémunération qu'ils perçoivent pour leur travail.

L'organisation du travail au sein d'une entreprise (c.-à-d. les processus opérationnels) est un autre facteur critique à ce stade. Comme il est mentionné dans les sections précédentes, les processus opérationnels – ce qui est produit, en quelle quantité et dans quel délai – sont un élément central des activités de l'entreprise. De ce point de vue, les considérations relatives aux processus opérationnels sont semblables, qu'il s'agisse du secteur secondaire ou tertiaire. Dans les activités de fabrication, il faut prendre en compte l'emplacement de l'équipement, la manière dont il est utilisé, le nombre de travailleurs requis et leurs qualifications, les techniques d'utilisation de l'équipement (pour obtenir un rendement optimal en toute sécurité), ainsi que la capacité normale et maximale de production. Il existe certaines similitudes dans le secteur des services, où il faut également faire appel à des travailleurs formés à l'utilisation de l'équipement, de manière productive et sécuritaire, dotés de l'équipement voulu pour répondre en continu aux besoins des clients, fabriquer des produits ou offrir des services à pleine capacité pendant les heures de pointe. Enfin, une bonne organisation du processus de production ou de prestation de services est cruciale pour obtenir des résultats optimaux.

Une fois ces facteurs analysés et pris en compte, le comité ATT/HT, en étroite collaboration avec le département des ressources humaines, doit décider comment ajuster les activités et les politiques de l'entreprise en fonction des nouveaux ATT. Toutes les informations concernant ces nouveaux aménagements et la façon dont ils s'intègrent aux politiques d'entreprise connexes devraient être rassemblées dans un «Manuel de mise en œuvre». Il

* Si l'entreprise ne possède aucune politique formelle à cet égard, cette étape est le moment adéquat pour commencer à l'élaborer et à la mettre en œuvre.

n'existe pas de format ou de longueur universels pour ce type de manuel, mais il devrait répondre à la fois aux préoccupations de l'entreprise et des travailleurs, être suffisamment complexe pour organiser adéquatement les nouveaux ATT, et suffisamment simple pour être compréhensible par les utilisateurs directs – les cadres et les travailleurs.

Ce manuel de mise en œuvre se veut *ferme, mais non rigide*: *ferme* signifie qu'il doit décrire en détail les nouveaux ATT de l'entreprise; *non rigide*, parce que ses dispositions doivent pouvoir être ajustées ou modifiées, au besoin, pour prendre en compte l'évolution de l'entreprise (p. ex. si elle prend de l'expansion) et les questions intéressant les travailleurs (p. ex. l'évolution de la composition et des besoins du personnel).

Communiquer avec les cadres et les représentants des travailleurs pour faciliter l'acceptation des nouveaux ATT; informer les employés

Faciliter l'acceptation des nouveaux ATT par les gestionnaires, les représentants des travailleurs et tous les employés de l'entreprise est une étape essentielle d'une mise en œuvre réussie. Les mesures destinées à instaurer la confiance, qui doivent marquer toutes les étapes du processus, sont encore plus cruciales à ce stade pour mettre en œuvre les ATT.

Une exigence fondamentale sous-tend toutes les mesures destinées à instaurer la confiance des parties prenantes: toutes les communications destinées à présenter les nouveaux ATT aux employés doivent respecter tous les points de vue. D'autres mesures sont envisageables, par exemple des discussions entre le comité ATT/HT et les principaux cadres et superviseurs, qui peuvent préparer les travailleurs en amont, avant que les nouveaux horaires de travail ne soient officiellement annoncés. Ainsi, les cadres et les superviseurs peuvent se préparer à présenter le point de vue des groupes qu'ils encadrent, et les travailleurs ont le sentiment d'être parties prenantes au processus. La participation des représentants des travailleurs est cruciale pour assurer une large acceptation des nouveaux ATT dans l'entreprise.

L'établissement d'un consensus parmi tous les employés suppose un investissement considérable de temps et d'énergie de la part de l'employeur et des cadres supérieurs, mais c'est indispensable pour réussir la mise en œuvre des nouveaux ATT. Le tableau ci-dessous offre quelques conseils pratiques pour faciliter le ce processus.



Conseils pratiques pour faciliter l'acceptation des nouveaux ATT par tous les employés de l'entreprise

- Tenir une réunion générale avec tous les employés de l'entreprise en leur permettant de communiquer leur point de vue ouvertement, sans crainte de représailles.

- Les superviseurs devraient organiser des rencontres, individuelles ou collectives, avec les employés pour leur expliquer ce que le nouvel aménagement du temps de travail signifie concrètement pour eux. C'est aussi le moment de leur donner des informations sur le Manuel de mise en œuvre, ce qui devrait les aider à s'adapter aux nouveaux ATT.
- Il importe de rencontrer tous les employés (y compris ceux qui ont des difficultés d'alphabétisation) et de leur présenter le manuel, afin que tous comprennent clairement les nouveaux ATT et la façon dont ils fonctionneront en pratique.
- Tenir par la suite des séances de formation, courtes et simples, sur les aspects clés des nouveaux ATT.

Les sessions de formation offertes aux employés devraient les aider à s'adapter aux difficultés pouvant découler des changements dans les ATT. Aucun horaire de travail ne devrait comporter d'exigences telles qu'il présente un risque pour la santé et la sécurité des travailleurs, de leurs collègues ou du public; toutefois, certains ajustements peuvent s'avérer utiles pour aider les travailleurs à s'adapter au changement. L'employeur peut, par exemple, leur offrir des conseils sur certaines méthodes permettant: d'améliorer leur endurance (peut-être en modifiant un processus de travail); de gérer leur fatigue (la minimiser en travaillant plus efficacement); et de remédier aux problèmes d'insomnie (auxquels peuvent être confrontés les employés en travail posté, notamment les travailleurs de nuit). Ainsi, les travailleurs ont le sentiment qu'ils sont parties prenantes du processus, ce qui contribue à renforcer leur confiance et à faciliter l'acceptation des nouveaux ATT.

Résumé

- Aligner les politiques de l'entreprise, par exemple en matière de rémunération et d'avantages sociaux, ainsi que les processus de gestion, sur les nouveaux ATT.
- Rédiger un manuel de mise en œuvre ferme, mais non rigide.
- Etablir un consensus parmi tous les employés (p. ex. présentation du manuel, séances de formation, etc.)

Etape 4: Mise en œuvre

Mettre en œuvre la phase pilote des nouveaux ATT

Une fois les phases précédentes complétées, l'étape pratique suivante consiste à fixer une date pour la mise en œuvre des nouveaux ATT, et à la communiquer à tous les employés.

La date effective d'application des nouveaux ATT dépend des besoins de l'entreprise et de la capacité d'adaptation des travailleurs. Il importe de mettre en œuvre le nouveau système en perturbant le moins possible la production ou les services fournis à la clientèle. Pour ce faire, les entreprises devraient notamment tenir compte de certains facteurs, par exemple:

- les pics, ou les ralentissements, de production qui surviennent au cours d'une année (p. ex. avant ou pendant les périodes de vacances);
- les modifications apportées à l'équipement de production, ou à l'aire de service (p. ex. mise à niveau de l'équipement, modification de la configuration des locaux dans le secteur secondaire ou tertiaire); et
- la saison de l'année – la mise en œuvre des nouveaux ATT peut s'avérer compliquée lorsque les conditions météorologiques sont défavorables (p. ex. la saison des pluies, le froid intense ou d'autres types de mauvais temps).

Ces facteurs conditionnent la réussite de la mise en œuvre des nouveaux ATT, qui peuvent causer plus de difficultés aux cadres et aux travailleurs s'ils sont introduits lors des pics de production ou de prestation de services (p. ex. avant un congé très observé). Les nouveaux ATT ont de meilleures chances de succès s'ils sont mis en œuvre lors d'une phase de production ralentie.

Une fois l'échéancier de mise en œuvre établi, il doit être communiqué aux employés. Deux facteurs importants doivent être pris en compte à cet égard. Le premier concerne les modes de communication utilisés pour informer le personnel de la mise en œuvre des nouveaux ATT. Les communications devraient être de nature formelle, sous forme écrite et diffusées dans un endroit facile d'accès; par exemple, le manuel d'application du temps de travail devrait être largement distribué, à tous les niveaux de l'entreprise, afin que les travailleurs et les cadres puissent le consulter en cas de doute sur un point donné. Un organigramme sommaire, voire plusieurs, pourraient être affichés dans l'établissement, afin que tous les employés puissent s'y référer facilement. Certaines entreprises préféreront peut-être communiquer par voie électronique (p. ex. l'intranet). L'employeur ne devrait pas se limiter à un seul mode de communication; il est préférable d'en utiliser plusieurs, en fonction des particularités de l'entreprise, pour s'assurer que les employés connaissent la date d'entrée en vigueur des nouveaux ATT, et leur fonctionnement.

Les destinataires du message (c.-à-d. les cadres et les travailleurs) sont le deuxième facteur à considérer ici. L'employeur ou les cadres supérieurs devraient garder cet aspect essentiel à l'esprit tout au long du processus, mais surtout au stade de la mise en œuvre. L'objectif est de réussir la mise en œuvre des nouveaux ATT dans l'établissement en perturbant le moins possible le processus de production ou de prestation de services. En utilisant différentes voies de communication pour éviter tout malentendu potentiel entre les cadres intermédiaires et les travailleurs, l'employeur et les cadres supérieurs peuvent contribuer à la mise en œuvre réussie des nouveaux ATT dans l'entreprise.

Une fois ces facteurs pris en compte, il est temps de mettre en œuvre les nouveaux ATT.

Evaluer et affiner les nouveaux ATT à intervalles réguliers

Tant les travailleurs que les cadres devraient évaluer périodiquement le fonctionnement des nouveaux ATT dans l'entreprise. Pour ce faire, il convient de constituer un nouveau comité ATT/HT, ou de réactiver le comité précédent, au sein duquel l'employeur/propriétaire, les cadres et les travailleurs des différentes unités de l'entreprise peuvent donner leur avis sur les nouveaux ATT. Les membres de ce comité de suivi ne doivent pas nécessairement être les mêmes que ceux du comité initial, mais ils devraient être en mesure de fournir des commentaires éclairés sur l'efficacité des nouveaux aménagements dans la pratique.

Les nouveaux ATT devraient être évalués durant une période suffisante avant de les modifier en profondeur, mais des ajustements mineurs peuvent y être apportés à tout moment. Il n'existe pas de règle absolue en ce qui concerne les intervalles adéquats pour ce réexamen – tout dépend de l'entreprise, des travailleurs, des biens produits ou des services fournis – mais on peut envisager le cycle approximatif qui suit:

- ✓ Examen à court terme: 3-4 mois
- ✓ Examen à moyen terme: 6-8 mois
- ✓ Examen à long terme: 12-14 mois

Les nouveaux ATT peuvent également être évalués sur une base annuelle, afin de vérifier s'ils fonctionnent correctement, ou doivent être adaptés ou modifiés. Le processus d'évaluation peut inclure divers facteurs, tels le taux d'absentéisme, les accidents du travail, la productivité de l'entreprise et la satisfaction au travail.

L'introduction de nouveaux ATT/HT dans une entreprise (ou toute autre organisation) ne marque pas la fin de l'exercice, mais s'intègre plutôt dans un processus d'amélioration continue. Comme pour tout événement de la vie, les circonstances peuvent évoluer (p. ex. l'entreprise prend de l'expansion, embauche plus de travailleurs, etc.). Il s'agit parfois de changements mineurs (p. ex. les heures de début du travail avancées ou retardées de quelques minutes); d'autres fois, il s'agit de changements beaucoup plus conséquents (p. ex. l'ajout d'un nouveau quart de travail pour répondre aux exigences de la production). Globalement, cependant, les ajustements des ATT devraient toujours viser un double objectif: répondre aux contraintes opérationnelles de l'entreprise, et aux besoins des travailleurs.

Résumé

- Tenir compte des contraintes de l'entreprise et de la capacité des travailleurs à s'adapter aux nouveaux aménagements du temps de travail et à l'horaire de travail.
- Choisir les modes de communication qui seront employés pour informer le personnel des modalités des nouveaux ATT.
- Réexaminer la situation à court, moyen et long termes, afin d'adapter les ATT aux circonstances changeantes et de s'améliorer continuellement.

Les entreprises qui souhaitent mettre en œuvre les principes du temps de travail décent doivent s'efforcer d'aménager le temps et les horaires de travail de manière à répondre aux besoins des travailleurs individuels, y compris leurs responsabilités familiales, tout en tenant compte de leurs propres contraintes opérationnelles. Avantageuse pour tous, cette démarche tient compte à la fois des préférences des travailleurs et des besoins de l'employeur, comme le suggère la recommandation (n° 116) de l'OIT sur la réduction de la durée du travail, 1962.

Bien structurés, les ATT peuvent être mutuellement avantageux pour les travailleurs et l'employeur, car ils améliorent les conditions de travail, tout en permettant à l'employeur de mieux absorber les fluctuations du volume de travail et de réduire le coût des heures supplémentaires. Ces ATT «équilibrés» présentent d'autres avantages, notamment: baisse de l'absentéisme, meilleur taux de rétention des employés; recrutement de nouveaux employés facilité. Il est également bien établi qu'ils améliorent le moral et l'attitude des employés, ce qui peut améliorer la productivité, la qualité et, ultimement, les résultats de l'entreprise.

Les ATT équilibrés peuvent aider les travailleurs à mieux concilier leurs vies professionnelle et personnelle et contribuer à améliorer les performances de l'entreprise. Cela suppose toutefois une approche proactive: les employeurs et les travailleurs doivent rechercher un ensemble approprié de politiques et de pratiques, soutenu par un cadre national propice. Toutes ces conditions doivent être réunies pour donner effet au temps de travail décent.

Notes

- 1 BIT, *Le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales*, Conférence internationale du Travail, 105^e session, 2016.
- 2 A.S. Wagstaff et A. Sigstad Lie: "Shift and night work and long working hours – a systematic review of safety implications", in *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* (2011, Vol. 37, n° 3, mai), pp. 173-85.
- 3 C. Fagan et al.: *In search of good quality part-time employment*, document de travail n° 43, Série des conditions de travail et d'emploi (Genève, BIT, 2014).
- 4 P. Tucker et S. Folkard: *Working time, health, and safety: A research synthesis paper*, document de travail n° 31, Série des conditions de travail et d'emploi (Genève, BIT, 2012).
- 5 *Ibid.*
- 6 National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH): *Overtime and Extended Work Shifts: Recent Findings on Illnesses, Injuries, and Health Behaviors* (Cincinnati, Ohio, 2004).
- 7 A. Spurgeon: *Working time: Its impacts on safety and health* (Genève et Incheon, Korean Occupational Safety and Health Research Institute, 2003).
- 8 J. Johnson et J. Lipscomb: "Long Working Hours, Occupational Health and the Changing Nature of Work Organization", in *American Journal of Industrial Medicine* (2006, Vol. 49), pp. 921–29.
- 9 L. Golden: *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*, document de travail n° 33, Série des conditions de travail et d'emploi (Genève, BIT, 2012).
- 10 M. White: *Working hours: Assessing the potential for reduction* (Genève, BIT, 1987).
- 11 G. Bosch et S. Lehnndorff: "Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations", in *Cambridge Journal of Economics* (2001, Vol. 25), pp. 209–43.
- 12 Golden, *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*, op. cit.
- 13 T. Barmby, M. Ercolani et J. Treble: "Sickness absence: An international comparison", in *The Economic Journal* (2002, Vol. 112, juin) pp. F315–F331.
- 14 Fagan et al., *In search of good quality part-time employment*, op. cit.
- 15 *Ibid.*
- 16 C. Fagan: "Gender and working time in industrialized countries", in J. C. Messenger (ed.): *Working time and workers' preferences in industrialized countries: Finding the Balance* (London et New York, Routledge, 2004).
- 17 J. Rubery, M. Smith et C. Fagan: *Women's Employment in Europe: Trends and Prospects* (London: Routledge, 1999).
- 18 Voir, p. ex., Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (EUROFOUND): *Quatrième enquête européenne sur les conditions de travail* (Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne, 2007); B. Sorj: *Reconciling work and family: Issues and policies in Brazil* (Genève, BIT, 2004).
- 19 Fagan, "Gender and working time in industrialized countries", op. cit.
- 20 G. Bosch: "Working time and the standard employment relationship", in J.-Y. Boulin, M. Lallement, J. C. Messenger et F. Michon (éds): *Decent working time: new trends, new issues* (Genève, BIT, 2006).
- 21 J. C. Messenger et P. Wallot: *The diversity of "marginal" part-time employment* (Genève, BIT, INWORK Policy Brief n° 7, 2015).
- 22 N. Gadrey, F. Jany-Catrice et M. Pernod-Lemattre: *The working conditions of blue-collar and white-collar workers in France compared: A question of time*, in J.-Y. Boulin et al. (éds): *Decent working time: new trends, new issues*, op. cit.
- 23 Golden, *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*, op. cit.
- 24 C. Avery et D. Zabel: *The flexible workplace: A sourcebook of information and research* (Westport, Connecticut, Quorum Books, 2001).
- 25 Golden, *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*, op. cit.
- 26 EUROFOUND: *Working time and work-life balance in European companies-Establishment Survey on Working Time 2004–2005* (Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne, 2006).
- 27 S. Lee et D. McCann: "Working time capability: towards realizing individual choice", in J.-Y. Boulin et al. (éds), *Decent working time: new trends, new issues*, op. cit.
- 28 T. Haipeter: "Can norms survive market pressures? The practical effectiveness of new forms of working time regulation in a changing German economy", in J.-Y. Boulin et al. (éds), *Decent working time: new trends, new issues*, op. cit.
- 29 BIT: *Le temps de travail au XXI^e siècle*, Rapport soumis pour discussion à la Réunion tripartite d'experts sur l'aménagement du temps de travail (Genève, BIT, 2011).
- 30 *Ibid.*

- 31 A. Riedmann et al.: *Enquête sur les entreprises européennes*, 2009 (Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne, 2010).
- 32 BIT: *What is shiftwork?* (Genève, BIT, Document d'information n° WT-8, 2004).
- 33 A. Parent-Thirion et al.: *Quatrième enquête européenne sur les conditions de travail* (Luxembourg, Office des publications de l'Union européenne, 2007).
- 34 A. Riedmann, et al., *Enquête européenne sur les entreprises*, 2009, op. cit.
- 35 C. Fagan et al., *In search of good quality part-time employment*, op. cit.
- 36 BIT: *Non-standard employment around the world: Understanding challengers, shaping prospects* (Genève, 2016).
- 37 P. Tucker: *Compressed working weeks*, document de travail n° 12, Série des conditions de travail et d'emploi (Genève, BIT, 2006).
- 38 G. Costa, S. Folkard et al. "Shift work and extended hours of work", in P.J. Baxter, P.H. Adams, T.C. Caw, A. Cockcroft et J.M. Harrington (eds.): *Hunter's diseases of occupation*, 9th edition (London, Arnold, 2000), pp. 581-589.
- 39 Tucker, *Compressed working weeks*, op. cit.
- 40 Incomes Data Services: *Annual hours* (London, IDS HR Studies 908, 2009).
- 41 J. Pillinger: *Challenging Times – Innovative Ways of Organising Working Time: the role of trade unions* (Bruxelles, CES/ETUC, 2006).
- 42 J.C. Messenger: *Work sharing: A strategy to preserve jobs during the global jobs crisis* (Genève, BIT, TRAVAIL, Policy Brief n° 1, 2009).
- 43 J.C. Messenger et N. Ghosheh: *Work sharing during the great recession: new developments and beyond* (Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2013).
- 44 Harvard Business Review, définition du concept de stratégie: <http://blogs.hbr.org/2007/09/demystifying-strategy-the-what/> (consulté en janvier 2017).
- 45 <http://smallbusiness.chron.com/six-strategic-business-objectives-14492.html> (consulté en janvier 2017).
- 46 http://www.shift-schedule-design.com/Variable_Workloads (consulté en janvier 2017).

ANNEXE

Glossaire des termes et concepts clés

Aménagement du temps de travail (ATT). Modalités d'organisation du temps et des horaires de travail durant une journée, une semaine, un mois ou une période plus longue spécifiée.

Annualisation. Système prévoyant qu'un employé doit effectuer un certain nombre d'heures de travail sur une période d'un an, plutôt qu'une semaine ou un jour.

Compte épargne-temps. Egalement appelé en anglais «*time banking*» ou «*working time account*», ce système permet aux travailleurs de constituer un «crédit» d'heures travaillées, ou un «débit» d'heures à effectuer, jusqu'à un nombre maximum pré-déterminé.

Emploi partagé. Forme particulière de travail à temps partiel dans laquelle un emploi à temps plein est scindé en deux emplois à temps partiel pour différents travailleurs.

Heures supplémentaires. Toutes les heures de travail effectuées au-delà des heures normales, sauf si une coutume prévoit qu'elles sont prises en compte pour calculer la rémunération.

Horaire flexible. Egalement appelé en anglais «*flexi-time*», ce système prévoit que les heures de travail peuvent être réparties de manière flexible sur une base journalière et hebdomadaire. Le nombre d'heures de travail réellement effectuées peut varier d'un jour et d'une semaine à l'autre.

Horaires décalés. Système prévoyant différentes heures d'arrivée et de départ pour divers groupes de travailleurs d'un même établissement.

Semaine de travail comprimée (STC) (ou «horaire hebdomadaire comprimé»). Régime d'ATT prévoyant qu'un même nombre d'heures de travail est réparti sur un nombre de jours inférieur à la semaine de travail normale, ce qui se traduit par des journées de travail plus longues.

Semaine normale de travail. Horaire de travail le plus répandu. Désigne les heures de travail fixes chaque jour pendant un nombre de jours fixe, généralement du lundi au vendredi (semaine de 40 heures) ou du lundi au samedi (semaine de 48 heures).

Système de quarts fixes. Système dans lequel un groupe de travailleurs effectue toujours le même quart de travail.

Temps de travail. Temps associé aux activités productives de l'emploi, et aménagement de ce temps durant une période de référence déterminée.

Travail à temps partiel atypique. Formes d'ATT comportant des heures de travail à temps partiel de très courte durée, sans aucune durée minimale, comme le travail «sur appel» (ou «à la demande») et les contrats dits «zéro heure».

Travail de nuit. Travail effectué pendant une période d'au moins sept heures consécutives, incluant l'intervalle compris entre minuit et 5 heures du matin.

Travail décent. Consiste à promouvoir les possibilités de travail décent et productif pour les hommes et les femmes, dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine, afin de réduire l'écart entre leurs aspirations professionnelles et leur situation réelle.

Travail par roulement. Système applicable aux travailleurs dont les horaires de travail varient régulièrement et sont décalés durant la journée.

Travail partagé. Système de réduction du temps de travail visant à répartir un volume de travail réduit entre un nombre égal ou semblable de travailleurs, afin d'éviter les mises à pied ou les licenciements.

Travail posté. Mode d'organisation du temps de travail dans lequel les travailleurs se succèdent à un poste, afin que l'établissement puisse fonctionner plus longtemps qu'avec les seuls travailleurs individuels.

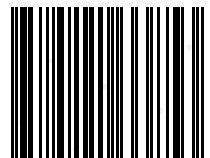
GUIDE DE MISE EN PLACE D'AMÉNAGEMENTS DU TEMPS DE TRAVAIL ÉQUILIBRÉS

Ce *Guide de mise en place d'aménagements du temps de travail équilibrés* se veut un guide ou manuel pratique sur l'aménagement du temps de travail (ou «horaires de travail»), rédigé à l'intention des mandants de l'OIT – employeurs, travailleurs et gouvernements. Il est conçu pour aider les organisations, privées ou publiques, à prendre des décisions éclairées sur des formes «équilibrées» d'aménagement du temps de travail mutuellement avantageuses pour les travailleurs et les entreprises. Il offre un ensemble de principes directeurs pour l'élaboration d'aménagements du temps de travail équilibrés, des conseils pratiques sur les diverses modalités d'aménagement du temps de travail, et un processus par étapes qui peut être observé pour concevoir et mettre en œuvre de nouvelles modalités d'aménagement du temps de travail, ou améliorer les systèmes en place.

Service des marchés du travail inclusifs,
des relations professionnelles et des conditions
de travail (INWORK)

Bureau international du Travail
4, route des Morillons
CH-1211 Genève 22, Suisse
Tél. : + 41 22 799 67 54
Fax : + 41 22 799 71 23
E-mail: inwork@ilo.org
www.ilo.org/inwork

ISBN 978-92-2-133853-6



9 789221 338536