



ANNEXE 2
AMENAGEMENTS SOUPLES DU TEMPS ET DU LIEU
DE TRAVAIL

SOMMAIRE

ANNEXE 2	1
Aménagements souples du temps de travail	1
DOCUMENT 1	3
Mutations du travail et de la parentalité : enjeux d'aménagements souples « capacitants » des temps et lieux de travail	3
DOCUMENT 2	51
Le compte épargne temps et le compte personnel d'activité	51

DOCUMENT 1
MUTATIONS DU TRAVAIL ET DE LA
PARENTALITE : ENJEUX D'AMENAGEMENTS
SOUPLES « CAPACITANTS » DES TEMPS ET LIEUX
DE TRAVAIL

Favoriser des aménagements « souples » capacitants des temps et lieux de travail en phase avec les mutations du travail,¹

RESUME

Objet et limites de cette note

Cette note réactualise des travaux antérieurs² pour le Conseil de l'enfance et de l'adolescence du HCFEA. Elle aborde la question des aménagements du travail en croisant les tendances à l'œuvre dans les champs de la parentalité et de la conjugalité, des mutations du travail et de la transition numérique. Elle questionne les enjeux d'articulation entre vie familiale et vie professionnelle à partir de la question des besoins des enfants et du temps parental. Elle n'aborde pas directement les besoins des personnes dépendantes et de leurs aidants, même si, cela va sans dire, une partie des conclusions vise plus largement à instaurer des possibilités de consacrer du temps à autrui.

Nous nous intéressons ici aux pratiques souples au fil de l'eau de la vie des travailleurs et pas aux congés, thème traité par ailleurs dans le rapport transversal du HCFEA, ni aux services aux familles.

Messages clés

Les approches d'articulation vie familiale-vie professionnelle déjà développées en France (congés divers dont parentaux, temps partiels, modes d'accueil des jeunes enfants), doivent être complétées par l'encouragement d'arrangements souples plus individualisés donnant aux salariés un certain contrôle sur leur emploi du temps. Cela passe par le développement de dispositifs en phase avec les mutations du travail, moins porteurs de rupture professionnelle, plus susceptibles d'être utilisés par les deux parents, et adaptés à une présence personnalisée au besoin de ses enfants. En effet :

- On observe des **mutations du travail et du rapport au temps - intensification du travail, déstandardisation et dématérialisation partielle des temps et lieux de travail renforcées par la transition numérique** (24% de nomades numériques ; 40% des actifs occupés ont des horaires longs, décalés ou fragmentés; pression temporelle sur les 30 – 55 ans).

- L'évolution de la **bi-activité des couples, de la monoparentalité** et des structures familiales (progression de la résidence alternée...) avivent les tensions entre temps professionnels et familiaux (23% de couples « désynchronisés » ; 55% des actifs ont du mal à s'occuper comme ils le souhaitent de leurs enfants) et les diffusent aux hommes.

- **La durée du travail garde un aspect central, pour libérer du temps pour ses enfants** (86% des personnes travaillant moins de 48 heures estiment avoir un niveau satisfaisant de conciliation entre vie professionnelle et vie privée contre 62% chez ceux qui travaillent plus de 48H ; 34% des femmes en temps partiel le sont pour s'occuper de leurs proches, ce qui pénalise la trajectoire professionnelle).

- Mais trois quarts des salariés, femmes et hommes, **demandent en priorité des arrangements souples « capacitants »**, tels que temps de travail annualisé, semaine compressée, télétravail, « job sharing », qui restituent une certaine **maîtrise de son temps** ; ce qui coexiste avec des demandes usuelles de sécurisation et d'encadrement des organisations du travail.

- L'employeur a un rôle central en matière d'**organisation du travail**. A certaines conditions (encadrement légal et collectif...), parfois plus développées en Allemagne, dans les pays anglo-saxons ou nordiques, de tels scénarios de personnalisation des lieux et temps de travail peuvent être bénéfiques pour les **employeurs** (enjeux de coordination du travail, flexibilité des opérations et qualité de service) et les **salariés** (meilleure planification, autonomie et possibilités de gérer des imprévus pour ses proches). Certaines entreprises sont plus en pointe. On anticipe un potentiel d'évolution dans les entreprises et la fonction publique en France.

- L'éducation et l'attention portées aux enfants sont des **enjeux majeurs dans une société qui valorise la connaissance et l'autonomie**. On observe une aspiration à passer du temps avec ses enfants dans de nombreux pays ; en France, le **temps parental s'est accru** de 22 à 41 minutes par jour entre 1985 et 2010 pour les hommes, et pour les femmes de 82 à 95 minutes. Pour autant, les attentes sont **diverses** chez les enfants (pas de modèle unique de besoins de présence des parents, mais importance d'une prise en compte des rythmes, des imprévus, des crises personnelles ou familiales et d'un accompagnement à la prise d'autonomie) et les adultes (aspirations et dispositions parentales insérées dans une histoire personnelle et professionnelle).

¹ Rédacteur : Vanessa Wisnia-Weill

² Wisnia-Weill V. (2011), « De nouvelles organisations du travail conciliant égalité femme /homme et performance des entreprises », *Note d'analyse*, CGSP et dans le cadre du suivi de ces travaux : présentation à la séance plénière de février 2016, réseau égalité du ministère de la famille, de l'enfant et des droits des femmes; présentation chaire investissement social Cnaf / DGCS /France Stratégie, 2016.

Des dispositifs facilitant l'exercice d'un **temps parental non réduit à la petite enfance** permettent aux parents d'accompagner leurs enfants et adolescents en fonction des besoins tout en progressant sur une prise en charge du *care* moins asymétrique entre mères et pères. Le développement des aménagements souples des temps et lieux de travail répondrait de manière cohérente aux parcours de vie des enfants et parents plus individualisés : cela donnerait aux parents les moyens de s'impliquer en diversifiant les moyens de le faire plutôt que de les culpabiliser dans des injonctions contradictoires.

Contexte

- Le développement des aménagements souples du temps et lieux de travail est identifié au niveau du Bureau international du travail, de l'Union européenne ; des négociations entre partenaires sociaux ont lieu chez nos voisins (« travail 4.0 » en Allemagne).

- Rien n'empêche aujourd'hui une entreprise française de mettre en place de tels aménagements souples qui entrent dans le champ des négociations entre partenaires sociaux³. Mais dans un contexte où ces matières relèvent dorénavant largement du droit supplétif, rien n'empêche non plus que ce volet d'articulation entre vie familiale et vie professionnelle ne soit « oublié ». En outre les accords de gré à gré entre un employeur et un salarié sont possibles sur la base d'un double volontariat mais peuvent s'avérer insatisfaisantes (insécurité des pratiques, déstabilisation du collectif de travail, pénalisation des carrières...).

- En France, les partenaires sociaux ont remis un rapport commun en juin 2017 sur le télétravail et plus largement sur les transformations à venir liées à l'automatisation et au numérique.

- L'extension du télétravail prévu par les ordonnances d'août 2017 s'inscrit dans cet objectif. Mais il serait dommage de limiter la réflexion sur la transformation numérique du travail à cet *item*, d'autant que le télétravail n'est pas adapté à toutes les activités, cultures d'entreprise ou fonctions. Un cadre plus large, portant sur les aménagements souples pour répondre aux besoins et demandes des parents et aidants actifs et permettre de trouver des accords d'entreprises au plus près des réalités de terrains et des transformations majeures que le numérique et la technologie produisent sur le travail et les vies des gens, serait pertinent.

Proposition : Favoriser le développement d'aménagements souples du temps et lieu de travail « capacitants », qui restituent de plus grandes marges de manœuvre aux salariés dans le contrôle de leurs emplois du temps, en faisant plus clairement rentrer cet objectif dans le champ de la négociation entre partenaires sociaux :

- Soit en s'inspirant du *right to request* anglais et du nouveau droit au télétravail souple formulé dans l'ordonnance 3, art. 24⁴ : **instaurer le droit pour raison familiale pour tout salarié, du public et du privé, de demander à son employeur un aménagement souple de son temps et de lieu de travail** au-delà du seul télétravail ou du temps partiel fixe (temps de travail annualisé, semaine compressée, part de télétravail, « job sharing », etc...) et pour l'employeur l'obligation de répondre de manière sérieuse à cette demande, en circonstanciant les motifs du refus éventuel.
- Alternativement, ou de manière complémentaire, le gouvernement pourrait proposer un texte cadre pour une **concertation nationale et interprofessionnelle** portant clairement sur ces sujets en mettant en lien **organisation du travail, mutations du travail, numérique et temps familial** (à l'instar du chantier travail 4.0 en Allemagne et inciter à développer un volet « aménagements souples » dans le cadre des négociations au **niveau de la branche** qui peut aussi porter sur ces sujets (art. L. 2241-3)⁵, et dont les accords s'appliqueraient dans les entreprises à défaut d'accords d'entreprises en matière d'aménagements souples. Dans tous les cas, il pourrait être proposé de **cadrer les négociations** en demandant aux partenaires sociaux de **déterminer des conditions d'une expérimentation d'un *right to request* à la française**. Il importe de laisser une marge de négociation aux négociateurs dans un contexte où la tendance est plutôt à l'extension des champs des accords d'entreprises.

³ Temps de travail et organisation du travail (dont articulation entre vie privée et vie professionnelle) font partie du champ des négociations obligatoires (Art L.2245-5 du code du travail et L2248-8), mais les entreprises / partenaires sociaux ne saisissent pas pour autant spécifiquement du thème des aménagements souples.

⁴ Etendu sous conditions aux « carers » en 2007, et finalement généralisé fin 2014.

⁵ Obligation triennale de négocier sur l'égalité avec des aspects conditions d'emploi, conditions de travail.

SOMMAIRE

1. UN TRAVAIL EN MUTATION QUI MODIFIE LE RAPPORT AU TEMPS ET A L'ACTIVITE	7
1.1 Intensification du travail	7
1.2 « Déstandardisation » du travail et demandes de flexibilité, de créativité et d'autonomie	7
1.3. La transition numérique accroît le besoin et les libertés d'auto-organisation de son emploi du temps et son lieu de travail.	9
2. BESOINS DES ENFANTS, PRATIQUES PARENTALES ET DEMANDES DE CONCILIATION	11
2.1 Essor de la bi-activité et monoparentalité : tensions entre temps parentaux et temps professionnels	12
2.2 Un temps parental investi par les femmes et hommes sur fond d'asymétries	13
2.3 Modifications de la fonction parentale et besoins divers des enfants et des adolescents	15
2.4. Souplesse, autonomie et maîtrise de ses heures de travail plébiscitées.....	17
3. LES PRATIQUES DES ENTREPRISES : PROSPECTIVE ET PERSPECTIVES INTERNATIONALES	21
3.1 Une organisation du travail gagnante / gagnante possible sous conditions	21
3.2 Des pratiques de temps partiels moins pénalisantes possibles	23
3.3 Donner de la visibilité : planification des horaires (instables) et réglementation des heures de réunion	25
3.4 Au-delà, un portefeuille d'outils formels et informels encore émergents	26
3.5 Un potentiel d'évolution dans toutes les entreprises.....	28
4. A L'AGENDA DES PARTENAIRES SOCIAUX DANS PLUSIEURS PAYS	29
4.1 Cadre légal des principaux dispositifs en France.....	30
4.2 Répartition des compétences entre branches et entreprises en France.....	32
4.3 Négociations entre partenaires sociaux: contexte européen et national et pratiques	34
4.4 « Right to request » et temps choisi à l'agenda politique dans plusieurs pays	36
4.5 Proposition.....	38
5. ANNEXES.....	40
Annexe 1. Quelques données de l'enquête conditions de travail de 2013.....	40
Annexe 2 : Les besoins et demandes des salariés	42
Annexe 3 : Modalités légales de mise en place d'un dispositif collectif d'aménagement du temps de travail et textes de référence.....	44

Entre mutations du travail, transition numérique et évolutions des formes d'exercice de la parentalité, les enjeux d'articulation entre vie familiale et vie professionnelle se reposent à nouveaux frais pour les femmes et les hommes. On observe une pression temporelle renforcée sur les 30 -55 ans et la montée en puissance d'une revendication d'un meilleur contrôle de son emploi du temps, à côté des demandes traditionnelles relatives à la sécurisation des trajectoires professionnelles et au niveau de salaire. Le rapport au temps et à l'activité se modifie. Il sous-tend aussi bien les choix de prise en compte de la conciliation vie privée/vie professionnelle par les entreprises, que les besoins des enfants et des adolescents, et les façons qu'ont les mères et les pères d'y répondre.

1. UN TRAVAIL EN MUTATION QUI MODIFIE LE RAPPORT AU TEMPS ET A L'ACTIVITE

Depuis les années 1990, on assiste sous l'effet conjugué des technologies, de la division internationale du travail et de la globalisation des marchés, à l'extension d'un « productivisme réactif » (Askenazy), reposant sur des logiques de production en équipe autonome, d'externalisation et de juste-à-temps, à tous les échelons de la hiérarchie et à tous les stades de la production. Avec la transition numérique, les tendances d'externalisation des tâches et de réorganisation de l'entreprise en réseau s'approfondissent avec plusieurs effets sur la vie au travail et la vie privée, dont un brouillage des frontières entre travail – non travail.

1.1 Intensification du travail

A l'instar des autres pays européens, on observe une intensification du travail⁶, en lien avec une modification des contraintes pesant sur le rythme de travail⁷ : impact de la demande extérieure - clients, public - obligeant à une réponse immédiate et des contraintes de type industriel dans tous les secteurs. La proportion de salariés dont le rythme de travail est déterminé simultanément par au moins trois contraintes (hors contrôle ou suivi informatisé) est passé de 6 % en 1984 à 35 % en 2013 et concerne **toutes les catégories socio-professionnelles (CSP)**⁸. Parallèlement les outils de contrôles des salariés et de *reporting* se sont développés en entreprise.

1.2 « Déstandardisation » du travail et demandes de flexibilité, de créativité et d'autonomie

Le contexte de division internationale du travail et de tensions concurrentielles alimente une **demande de force de travail « créative » et flexible** (économie à la demande), qui se diffuse au-delà des secteurs d'innovation traditionnels.

Cela se traduit dans les modes d'organisation des entreprises, même si plusieurs modèles coexistent.⁹

⁶ L'intensité du travail se mesure traditionnellement à la fois par le nombre de tâches à réaliser en une heure et par la quantité de demandes extérieures à satisfaire en 24h. Voir (2014), Reprise de l'intensification du travail chez les salariés, Dares analyses, n°049

⁷ CNUMM : <https://cnnumerique.fr/wp-content/uploads/2015/12/Rapport-travail-version-finale-janv2016.pdf>

⁸ (2014), Reprise de l'intensification du travail chez les salariés, Dares analyses, n°049

⁹ Les travaux en gestion et sociologie des organisations repèrent diverses formes d'organisation du travail en entreprises. Une typologie a été produite par *Eurofound* à partir de l'enquête EWCS 2010 pour la Commission européenne. Voir

Les types d'organisations du travail¹⁰

Les organisations « simple » et « taylorienne » (34% des salariés européens / 45% des salariés français) se caractérisent par une autonomie faible des travailleurs, peu d'autocontrôle, une forte répétitivité des tâches et peu d'innovations organisationnelles.

L'organisation simple concerne environ 16 % des salariés en Europe, surtout des employés du secteur tertiaire (services à la personne, associations, etc.), des vendeurs, des commerciaux, des employés et des ouvriers non qualifiés. Elle se distingue par des procédures de travail peu formalisées. L'organisation taylorienne concerne environ 18 % des salariés en Europe. Elle suppose une supervision hiérarchique élevée mais partage certains traits des organisations en lean production notamment le travail en équipe ou le système de rotation des tâches. Elle est répandue dans le secteur industriel (textile-habillement, agroalimentaire, transport, bois, etc.) et sous-représentée dans le tertiaire. Les établissements concernés sont ceux qui concentrent le plus d'ouvriers et d'employés non qualifiés.

Les organisations « apprenantes » concernaient environ 37 % des salariés en Europe en 2010 principalement des cadres et des professions intermédiaires (30% des salariés en France). Elles sont plus répandues dans le secteur tertiaire que dans l'industrie. L'organisation apprenante se caractérise notamment par une forte autonomie procédurale des salariés, aussi bien dans les méthodes que dans le rythme de travail, et un contenu « cognitif » marqué du travail. Elle tend à se développer (voir section potentiel d'évolution).

L'organisation en *lean production* concerne environ 29 % des salariés en Europe. Introduite au cours des années 1970 dans les usines du constructeur automobile Toyota cette approche est axée sur l'amélioration de la qualité et sur une rationalisation maximale des coûts de production, via la standardisation des processus. La lean production se rapproche de l'organisation apprenante par le contenu cognitif du travail (apprentissage, résolution de problèmes, interdépendance des tâches), par une forte proportion de travail en équipe polyvalente et multidisciplinaire et par des dispositifs participatifs (boîtes à idées, etc.) visant à améliorer les processus de production. Elle s'en distingue toutefois par la faible autonomie procédurale accordée aux salariés (méthodes, rythme, contrôle de la qualité), avec une forte diffusion d'outils de type « management par la qualité » (normes précises à respecter) et de juste-à-temps (zéro défaut, zéro gaspillage, respect des délais, etc.). Elle concernait initialement l'industrie (secteurs qui concentrent le plus d'ouvriers et d'employés qualifiés) mais s'est diffusée au tertiaire depuis le début des années 2000 (TIC, contraintes clients..).

Ces tendances se conjuguent à une demande d'autonomie qui n'est ni le seul fait des entreprises, ni le seul effet de la crise du travail, comme en témoigne les **aspirations** présidant au développement du travail indépendant¹¹.

Parallèlement, depuis les années 1970 se développe une individualisation du travail salarié portant sur les statuts, les salaires, les horaires de travail et les formations proposées aux salariés. La loi Aubry 2 n° 2000-37 du 19 janvier 2000 a consacré la notion d'autonomie dans le droit du travail en créant la convention de **forfait-jours**.

Dans l'ensemble, la demande de flexibilité, diverse selon les secteurs et taille d'entreprises induit une **déstandardisation** des horaires avec des différences entre les hommes et les femmes (notamment du fait de la relativement faible « mixité » des métiers / secteurs) :

Diversité des types de semaine au travail¹²

notamment, Benhamou S. (2017), « Imaginer l'avenir du travail, quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030 », *Document de travail*, France Stratégie.

¹⁰ « Imaginer l'avenir du travail, quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030 », *op.cit.*

¹¹ Voir notamment, Rapport sur la protection sociale des non-salariés et son financement (HCFIPS), 2016

¹² Voir notamment : présentation de Christine LAGARENNE, Sous-directrice des Salaires, du Travail et des Relations Professionnelles, février 2016, dans le cadre du réseau entreprises pour l'égalité, Ministère de la famille, de l'enfance et

En %	Standard	Longues	Décalées	Atypiques	Total
Femmes	48	33	38	60	45
Hommes	52	67	62	40	55
Ensemble	100	100	100	100	100

Champ : actifs occupés
O. Sautory, S. Zilloniz, De l'organisation des journées à l'organisation de la semaine, Economie et statistique n°478, 2015

Depuis déjà trente ans, de nombreux salariés travaillent selon des **horaires dits « atypiques »**¹³ : 10% ont des horaires longs et flexibles ; 19% travaillent le soir ou le week-end habituellement et 10% occasionnellement (et généralement les horaires décalés se cumulent) ; 7% ont des horaires variables pendant l'année. Par ailleurs les travailleurs à temps partiels (17%) sont également exposés à des horaires décalés (15% travaillent avant 7 heures ou après 20 heures ; plus de 50% travaillent le week-end habituellement ou occasionnellement). Les horaires atypiques concernent principalement des professions qui assurent la continuité de la vie sociale, la permanence des services de soin ou de sécurité¹⁴. Si l'on utilise les données de l'enquête emploi du temps et l'observation des semainiers, on peut distinguer 8 types de journées de travail chez tous les actifs, dont environ 40% sont longues, décalées (soir ou matin) ou fragmentées¹⁵.

Du point de vue des individus, ces mutations recomposent partiellement les rapports au temps et au lieu de travail selon deux dimensions :

- une dimension quantitative, le temps de travail, qui garde un aspect central, au regard des conditions de travail.
- une dimension qualitative, liée à la possibilité de regagner des marges de manœuvre sur son temps et lieu de travail, avec des enjeux avivés par la transition numérique.

1.3. La transition numérique accroît le besoin et les libertés d'auto-organisation de son emploi du temps et son lieu de travail.

Les outils numériques ont entraîné une augmentation du brouillage des frontières du travail¹⁶ : en Europe, en 2005, on comptait 7% de “**nomades numériques**”¹⁷, 24% en 2010¹⁸. Les lieux de travail

des droits des femmes. Et pour plus de détails : Sautory O., Zilloniz S., « De l'organisation des journées à l'organisation de la semaine », *Economie et statistique* n°478, 2015 et Algava E. et Vinck L., « L'organisation du temps de travail », *Dares Synthèse.Stat* n°12, 2015

¹³ « Horaires atypiques et contraintes dans le travail: une typologie en six catégories », *Premières synthèses*, DARES (2009) et « conditions de travail des salariés dans le secteur privé et la fonction publique », *Dares analyses n°102* (2014).

¹⁴ Insee, *Fiches temps et conditions de travail* 2016.

¹⁵ Sautory O., Zilloniz S. (2015), « de l'organisation des journées à l'organisation de la semaine : des rythmes de travail socialement différenciés », *économie et statistique*, n°478 -479-480

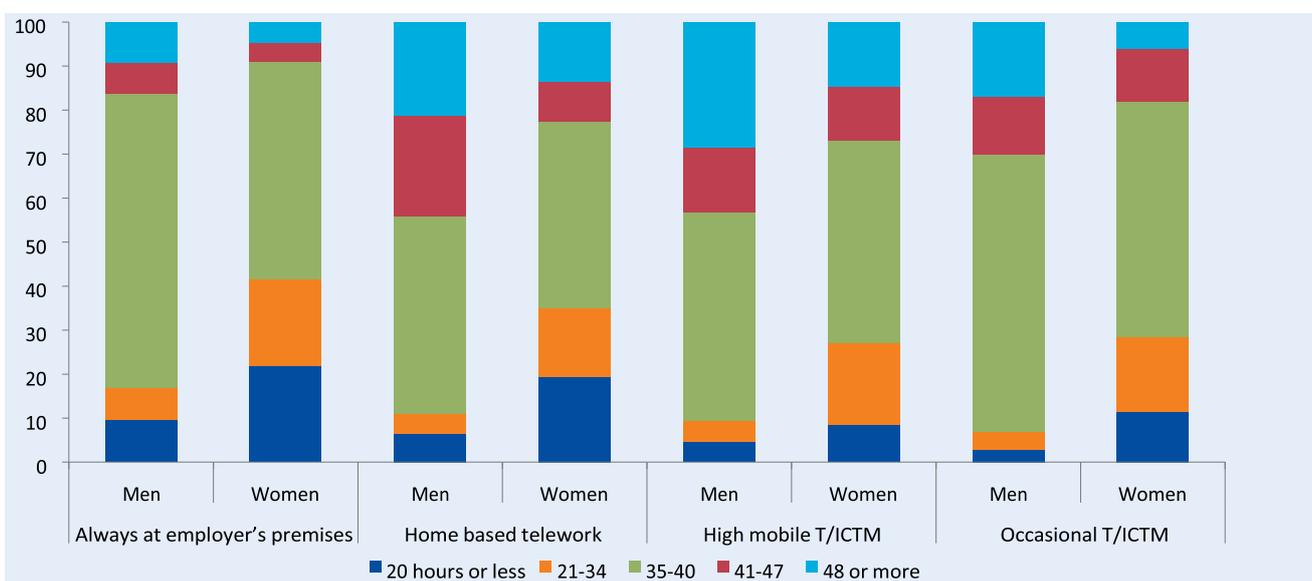
¹⁶ <https://cnnumerique.fr/wp-content/uploads/2015/12/Rapport-travail-version-finale-janv2016.pdf>

¹⁷ Les personnes qui passent au moins un quart de leur temps de travail dans un autre espace que leur lieu traditionnel de travail ou leur bureau.

se diversifient avec le développement du travail indépendant et de nouveaux espaces « tiers » de *co-working*. Les smartphones, tablettes etc..., ont considérablement diffusé la possibilité de travailler hors de chez l'employeur (et pas seulement à la maison). Le **brouillage** opère aussi entre sphère **privée et « travail »**, puisque que le numérique permet une connexion continue avec le monde du travail, et inversement l'univers privé fait davantage irruption dans le monde du travail.

Selon un rapport récent conjoint d'Eurofound¹⁹ et du Bureau International du Travail (BIT)²⁰, les travailleurs qui recourent aux pratiques numériques ont tendance à la fois à **travailler plus**, y compris avec des heures supplémentaires non rémunérées, mais aussi à disposer de davantage de contrôle et de souplesse sur leurs modalités de travail.

Part des travailleurs selon utilisation T/ ICT*, sexe et nombre d'heures travaillées



Source: EWCS 2015.

* technologies de l'information et de la communication, téléphonie.

84% des télétravailleurs (partiels) estiment ainsi que leur liberté d'organisation du temps de travail a augmenté et 88% trouvent que leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle s'est améliorée (Lasfargue and Fauconnier, 2015a). Globalement, les avantages du télétravail pour l'équilibre entre les vies personnelle et professionnelle ont été mis en évidence par une méta-analyse, l'un des facteurs explicatifs majeurs résiderait dans la flexibilité temporelle²¹. Cette flexibilité temporelle s'entend comme porteuse d'autonomie du point des individus, tout en étant susceptible de coexister avec une certaine intensité du travail.

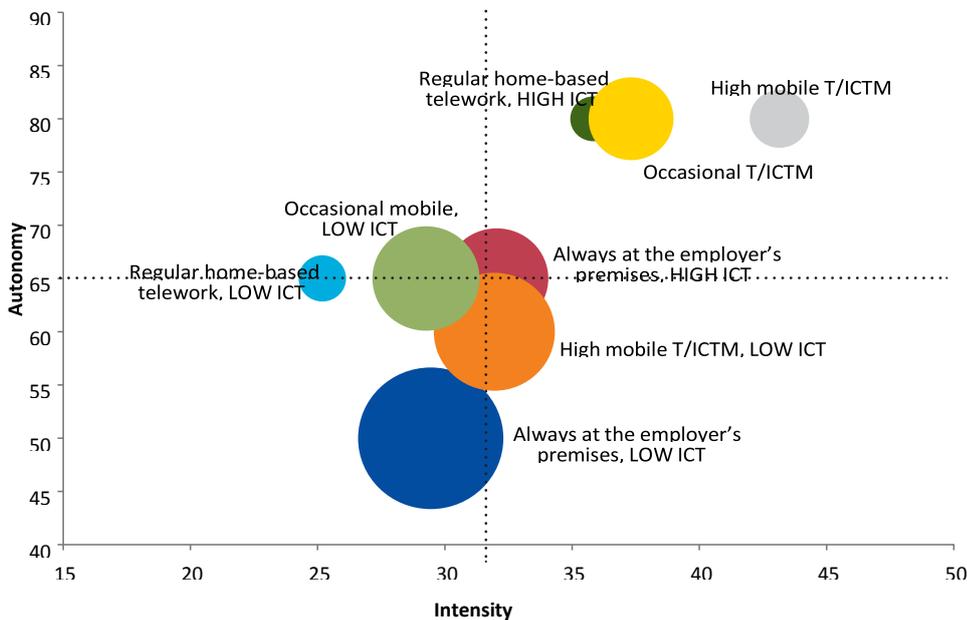
¹⁸ <https://cnumerique.fr/wp-content/uploads/2015/12/Rapport-travail-version-finale-janv2016.pdf>.

¹⁹ Organe de l'Union européenne créé en 1975, Eurofound a pour mission de contribuer à la conception et à l'établissement de **meilleures conditions de vie et de travail**.

²⁰ Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.

²¹ Dumas M., Ruiller C., « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? », *Management & Avenir* 2014/8 (N° 74), p. 71-95.

Indexes of autonomy and intensity in relation to working outside the employer's premises and frequency of use of ICT



Source: *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, op.cit.*

Un certain nombre de conditions doivent *a priori* être réunies pour que le télétravail confère effectivement aux salariés de meilleures conditions d'articulation entre vie professionnelle et vie privée²² : télétravail partiel pour **ne pas s'isoler du collectif de travail** ; métier intéressant permettant de supporter un temps de travail éventuellement plus long ; encadrement par des dispositions collectives dans l'entreprise ; famille « télétravail » compatible ... Sur ce dernier point, il faut souligner que le télétravail expose le télétravailleur aux demandes de son entourage²³, notamment de ses enfants, avec un brouillage privé / professionnel qui peut être difficile à vivre pour chaque membre de la famille, et qui dépend des **configurations familiales**, de la taille du logement et des dispositions organisationnelles du télétravailleur.

Finalement, la numérisation renforce la flexibilité dans deux directions : du côté des besoins des entreprises (déstandardisation des horaires et flexibilité du lieu de travail) et du côté des salariés (rapport au temps et lieu de travail plus personnalisé) avec des variations qui tiennent aux secteurs des entreprises et aux besoins des salariés. Selon les conditions de travail, cela peut conduire à une aliénation plus importante et le cas échéant à des risques d'affaiblissement des dimensions collectives, essentielles pour préserver les droits sociaux, ou *a contrario* à une autonomisation plus émancipatrice, en particulier à un meilleur contrôle des salariés sur leur emploi du temps, accroissant leur capacité à s'investir plus diversement dans l'éducation de leurs enfants.

2. BESOINS DES ENFANTS, PRATIQUES PARENTALES ET DEMANDES DE CONCILIATION

²² Voir notamment les travaux de Y. Lasfargue :

https://www.cadrescdfd.fr/sites/default/files/cadres_cfdt_449__les_fondements_de_la_reussite_du_teletravail.pdf

²³ Tremblay D.-G., Chevrier C. et Di Loreto M. (2006), « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? », *Revue Interventions Economiques*, Vol. 34, p. 1-16.

2.1 Essor de la bi-activité et monoparentalité : tensions entre temps parentaux et temps professionnels

Le modèle de l'homme « gagne-pain » a régressé dans les pays développés. Celui du **couple bi-actif** en revanche se diffuse (près de 60 % des couples dans la majorité des pays de l'OCDE)²⁴. Cependant, le couple bi-actif à deux parents à temps plein n'est pas encore majoritaire en Europe. Il concerne plus de 40 % des couples avec un enfant de moins de quatorze ans en France, en Suède, en Italie et en Espagne, et moins de 30 % en Allemagne et au Royaume-Uni²⁵, les mères étant encore bien souvent à temps partiel. L'essor des couples à double carrière pourrait modifier la répartition des conflits travail/famille au sein des familles. Et ce d'autant qu'il faut anticiper une montée en puissance des couples à deux cadres, et longues heures de travail, sur fond d'augmentation des postes de cadres et de professions intermédiaires à l'horizon 2030²⁶.

Par ailleurs, la proportion de **familles monoparentales augmente**. Pour l'OCDE, d'ici 2030 le nombre d'enfants vivant en famille monoparentale (15 % aujourd'hui en moyenne) devrait croître significativement (+ 22 % au Royaume-Uni, + 23 % en France, + 8 % aux États-Unis), sauf en Allemagne (- 16 %)²⁷. Les familles monoparentales pourraient représenter près de 30 % des familles dans certains pays comme le Japon ou l'Australie. En France, **25% des enfants mineurs vivent principalement avec un seul de leurs parents**²⁸.

Couples bi-actifs et familles monoparentales sont particulièrement soumis aux tensions entre temps parentaux et temps de travail :

- On observe une **désynchronisation des temps** (23 % des couples français ont des journées de travail fortement désynchronisées **sur fond d'horaires atypiques** courants chez les actifs) avec pour conséquence une déconnexion des temps conjugaux et parentaux et des moments passés en famille, qui touchent plus spécifiquement les catégories populaires²⁹.
- Si les horaires atypiques permettent parfois de mettre en place des **stratégies de relais** de présence auprès des enfants au sein des couples, la portée en reste **limitée** : cela ne s'applique pas aux familles monoparentales ou quand les horaires sont subis et imprévisibles. Dans l'ensemble ces horaires atypiques sont susceptibles de compliquer la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle et de limiter la disponibilité pour ses proches (voir 2.4), sauf dispositifs spécifiques :
 - o Par exemple, **travailler le dimanche va de pair avec une perte de sociabilité familiale** (et amicale) allant au-delà de celles observées un jour de semaine et qui ne sont pas, en général, entièrement contrebalancées par le jour de repos compensateur³⁰.

²⁴ OCDE (2011), *Assurer le bien-être des familles*, p. 40.

²⁵ OECD (2010), *op. cit.*, p. 11.

²⁶ Quintin O. (dir.) (2011), *Le travail et l'emploi dans vingt ans*, Rapports et documents, Centre d'analyse stratégique, p. 33 et p. 98.

²⁷ OCDE (2011), *op. cit.*, p. 31-33.

²⁸ Lapinte A. et Buisson G. (2017), « vivre dans plusieurs configurations familiales », *Insee Première* n°1647

²⁹ Lesnard L. (2009), *La famille désarticulée, les nouvelles contraintes de l'emploi du temps*, PUF.

³⁰ Boulin JY., Lesnard L. (2016) , « Travail dominical, usages du temps et vie sociale et familiale : une analyse à partir de l'enquête Emploi du temps »

- Les **journées et semaines fragmentées** étaient moins nombreuses en 1998 qu'en 2010 avec une imprévisibilité importante qui complique la vie privée et concerne particulièrement les ouvriers non qualifiés ou les employés de services aux particuliers.³¹

A ce titre, couples bi-actifs et familles monoparentales sont susceptibles de diffuser les besoins de conciliation vie familiale – vie professionnelle dans une plus large proportion de la population de parents, et notamment chez les hommes. La raison n'est **pas seulement** « **logistique** » (difficulté à trouver un « mode de garde » adapté) **ou structurelle** (mécaniquement attachée à une structure familiale) mais tient aussi à la **modification des comportements** dans le sens d'une aspiration significative à s'investir dans l'éducation des enfants, comme nous allons l'aborder maintenant.

2.2 Un temps parental investi par les femmes et hommes sur fond d'asymétries

Globalement les femmes continuent de porter la charge des ajustements entre vie familiale et emploi³², mais l'enquête « Etude des relations familiales et intergénérationnelles » montre néanmoins qu'un mode de partage plus égalitaire concerne environ 30% des couples, essentiellement aux deux bouts de l'échelle sociale³³.

Ces pratiques parentales sont à mettre en relation avec une **norme de la parentalité** fortement investie par les femmes comme les hommes, et qui se traduit à la fois dans les **aspirations** exprimées – parents et enfants souhaitant dans l'ensemble passer plus de temps ensemble³⁴ et dans la progression du **temps parental**.

Le temps parental³⁵ est en effet passé de 22 à 41 minutes par jour entre 1985 et 2010 pour les hommes, et pour les femmes de 82 à 95 minutes, à l'instar de ce que l'on observe dans de nombreux autres pays industrialisés³⁶ :

- Le temps de parentalité pour les pères a augmenté fortement en trois décennies – même s'il est plutôt consacré aux loisirs ou à l'éducation le week-end, plutôt qu'aux soins de base quotidiens³⁷.

³¹ Sautory O., Zilloniz S. (2015), « de l'organisation des journées à l'organisation de la semaine : des rythmes de travail socialement différenciés », *économie et statistique*, n°478 -479-480

³² Enquêtes familles employeurs / Enquêtes emploi du temps

³³ En outre, sans aller jusqu'à un partage égalitaire, dans 7% des couples, plutôt de même CSP et en présence de jeunes enfants, les pères se mobilisent plus que la moyenne dans les tâches domestiques et parentales ; dans 6% des cas, les pères s'investissent davantage que les mères sur certaines tâches, les femmes étant alors souvent diplômées du supérieur, cadre ou profession intermédiaire et les hommes d'une catégorie socioprofessionnelle inférieure, Denise Bauer, « L'organisation des tâches domestiques et parentales dans le couple », in Arnaud Régnier-Loilier (dir.), *Portraits de Famille*, chap 8, INED, 2010.

³⁴ <http://m.ipsos.fr/decrypter-societe/2017-01-19-93-parents-estiment-qu-il-n-y-pas-plus-grand-succes-dans-vie-que-d-etre-bon-parent/> : baromètre Ipsos sur des enfants de 7 à 15 ans. La moitié des parents et des enfants estiment qu'ils ne passent pas assez de temps ensemble, essentiellement du fait du travail ; 60% des parents aimeraient avoir plus de temps que plus d'argent ; 49% des enfants pensent que les parents font autre chose quand il est avec lui.

³⁵ Champagne C., Pailhé A., Solaz A. (2015), « Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans », *Economie et statistique* n°478-479-480 et document de travail, *25 ans de participation des hommes et des femmes au travail domestique : quels facteurs d'évolutions ?*.

³⁶ Gauthier et al., 2004; Sayer et al., 2004; Bianchi, 2000)

³⁷ Gresy B. (2011), *op. cit.*, p. 42-43.

- Le temps parental des mères a augmenté en dépit des éventuelles contraintes professionnelles. Comme pour les hommes, les changements sont d'abord liés à une volonté d'investissement parental, plus encore qu'à des changements structurels³⁸.

Cet investissement dans la parentalité traduit aussi **l'accroissement des devoirs parentaux** et l'essor des exigences/tensions éducatives³⁹. Il est congruent avec un mouvement du droit de la famille⁴⁰ qui a consacré une coparentalité indissoluble et indépendante des formes d'union et s'affirme comme le nouveau fondement des liens de parenté, supplantant à la désinstitutionnalisation du couple⁴¹.

Dans ce contexte, les femmes et les hommes consacrent du temps à leurs enfants avec des configurations qui dépendent en partie des organisations familiales (séparations, taille...), des conditions socio-professionnelles, et d'une évolution des comportements :

- 1/3 des unions libres sont rompues avant 10 ans et près de la moitié des mariages débouchent sur un divorce⁴², sachant que cela implique souvent de jeunes enfants : l'âge médian des enfants est de 9 ans lors d'un divorce, 5 ans lors d'une séparation. Plus de 20% des jeunes de 18 ans ont des parents séparés⁴³.
- En 2012, 270 000 enfants étaient concernés par la résidence alternée, dont le recours a progressé au cours des années 2000 (concerne 15 % des enfants⁴⁴ de couples séparés ou divorcés) : la résidence alternée conduit à diffuser les contraintes de conciliation aux hommes.
- En fonction des métiers et des appartenances socio-professionnelles, certains pères sont davantage en position de faire évoluer leur organisation du travail pour tenir compte des besoins de leurs enfants et de leur envie d'investissement dans la parentalité au quotidien.⁴⁵
- Pour les femmes⁴⁶, le temps consacré aux enfants a davantage augmenté dans les deux déciles supérieurs. Les mères déjà les plus impliquées y consacrent aujourd'hui encore plus de temps. Pour les hommes, la progression du temps parental est plus étalée, elle concerne tous les déciles au-delà de la médiane.
- Les femmes travaillant à temps partiel ont, à caractéristiques équivalentes, accru leur investissement parental. Alors que les mères travaillant à temps partiel consacraient autant de temps à leurs enfants que les travailleuses à plein temps en 1985, elles y consacrent 10 minutes de plus en 1999 et 15 minutes de plus en 2010. Le développement des prestations pour des congés parentaux à temps partiel, à partir de 1994 pour le deuxième enfant et à partir de 2004 pour le premier, peut expliquer en partie de cette augmentation. Les pères séparés se sont également davantage impliqués dans l'éducation de leurs enfants.

³⁸ Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans, *op.cit.*

³⁹ Sous la dir. Martin C. (2014), « être un bon parent : une injonction contemporaine », presse de l'EHESP

Boisson Cohen M. et Wisnia-Weill v., Note désunion et paternité, France Stratégie

⁴¹ Irène Théry, *Le dé mariage*, Odile Jacob, 2001.

⁴² 44% des mariages de l'année se termineraient par un divorce si la situation se maintient comme en 2014 :

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2121566>. On note toutefois un recul de la propension à divorcer depuis 2010.

⁴³ Archambault P. (2002), population et société, données pour la génération 197' - 1978

⁴⁴ Carole Bonnet, Ined, Bertrand Garbinti (2015), Insee-Crest et Anne Solaz, Ined, Les conditions de vie des enfants après le divorce, Insee première, n°1536

⁴⁵ Observatoire UNAF / annexe 2

⁴⁶ 25 ans de participation des hommes et des femmes au travail domestique, *op.cit.*

L'asymétrie entre hommes et femmes distingue aussi les **formes prises par le travail parental de chacun** : aux femmes, l'organisation familiale régulière (présence à la maison, accompagnement des devoirs scolaires, préparation des repas et soins aux enfants, organisation des solutions de garde) et la gestion des imprévus (maladies, grèves, etc.), même si les pères occupent des emplois leur permettant de moduler davantage leurs horaires. Les pères sont davantage présents sur un mode ponctuel quoiqu'éventuellement fréquent. Or le « travail » parental régulier impose une charge mentale et des rythmes non ajustables (qui viennent des besoins des enfants et de leurs rythmes de vie : la sortie d'école, les heures de coucher et de repas avant l'adolescence...), qui concurrencent ceux de la vie professionnelle⁴⁷, et pas seulement dans des périodes particulières et concentrées (congés parentaux), avec des difficultés aiguës quand il s'agit de le concilier avec des horaires atypiques et/ou de longues journées de travail.

De fait, **l'éducation et le soin des enfants sont devenus des enjeux majeurs dans une société de la connaissance et de l'autonomie personnelle**. Un double mouvement sociétal et économique contribue donc à la montée en puissance du concept de « parentalité » féminine ou masculine et au redécoupage des temps sociaux.

Finalement, **l'aspiration à une meilleure articulation entre travail et famille** pourrait se développer plus fortement, car elle **ne sera plus assignée aux femmes**.

2.3 Modifications de la fonction parentale et besoins divers des enfants et des adolescents

Le développement d'un enfant demandera toujours du temps et de la présence⁴⁸ : pour autant on ne peut pas quantifier *ex ante* ce temps nécessaire, car il faut tenir compte de la présence physique et de la présence psychique des mères et des pères (une mère qui travaille peut être absente de la maison mais va souvent être présente psychiquement pour ses enfants quand la sécurité affective est installée ; *a contrario* un parent qui va mal est susceptible d'être présent physiquement mais absent psychiquement). Il convient également de prendre en considération des liens de ses enfants avec autrui, d'abord l'autre parent, mais aussi des tiers de confiance (dans les crèches, chez l'assistante maternelle, dans les familles d'accueil, chez les professeurs etc.), dans la réponse aux besoins de temps et d'attention des enfants.

Globalement, il y a **diverses manières** d'être un « suffisamment bon »⁴⁹ parent –celui qui rend possible le processus de séparation /individuation⁵⁰ des enfants et des adolescents et les accompagnent sur la voie de la subjectivation⁵¹. Pour chaque parent, cela tiendra aux conditions, éminemment subjectives, lui permettant effectivement d'éduquer, de procurer sécurité affective et soins, tout en évitant d'être dans l'hyper contrôle ou la surprotection⁵², d'être attentif et soutenant sans être dans la fusion dévitalisante, de proposer des identifications (ce qui inclue le rapport au travail des parents)... Ainsi il y a des mères pour qui un grand temps à la maison est source d'équilibre et d'autres pour qui travailler préserve la qualité de leur relation avec leurs enfants⁵³. Dans l'ensemble pour de nombreux parents, **travailler enrichit les relations familiales** : la dernière

⁴⁷ Contrairement à d'autres tâches domestiques – machines à laver etc.- qui peuvent davantage se faire à n'importe quelle heure.

⁴⁸ Giampino S. (2000), « Les mères qui travaillent sont-elles coupables ? », Albin Michel.

⁴⁹ Winnicott D. (1953), « La mère suffisamment bonne »

⁵⁰ Blos P., (1967), « The Second Individuation Process », *The Psychoanalytic Study of the Child*, 22

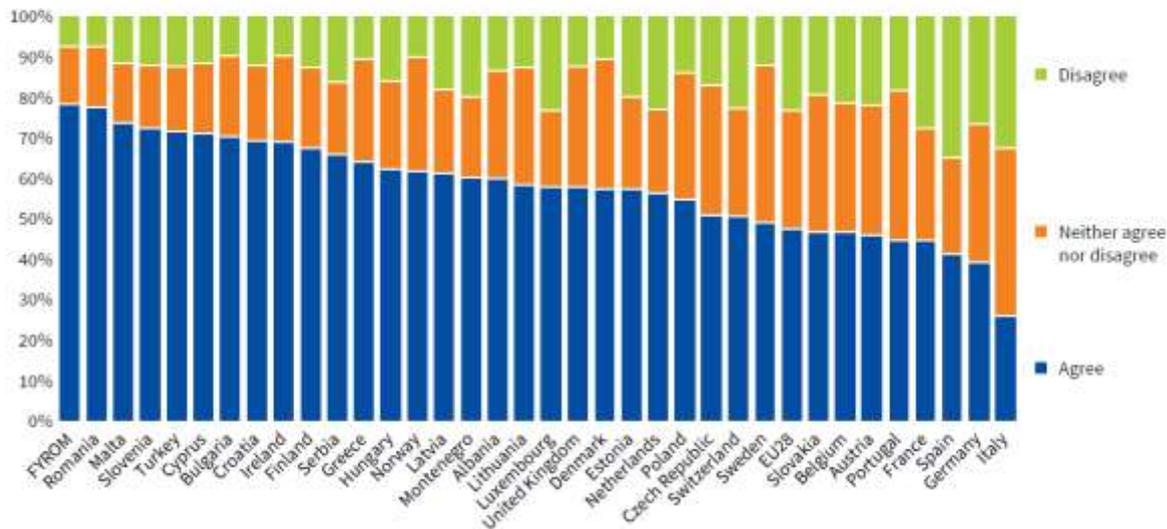
⁵¹ Cahn, R. (1998). *L'adolescent dans la psychanalyse: l'aventure de la subjectivation*. Paris, PUF

⁵² (2009), « Santé des enfants et des adolescents », *expertise opérationnelle*, Editions Inserm : voir attitudes parentales, p.33

⁵³ « Les mères qui travaillent sont-elles coupables ? », *op.cit.*

enquête européenne sur les conditions de travail a ajouté une question sur le sujet. Il apparaît que **48% des actifs européens**, s'entendent mieux avec leurs enfants quand ils ont un travail⁵⁴. Ce qui n'est pas contradictoire avec l'existence de **conflits** d'organisations entre vie privée et vie professionnelle, notamment en matière de **disponibilité** pour ses enfants et ses proches.

Figure 115: Work-family enrichment, by country (%)



Finalement, être parent ne se réduit évidemment pas à la « quantité » de présence parentale au domicile sans pour autant faire l'impasse sur des besoins de temps tangibles, en particulier à certains moments de la vie des enfants et des adolescents.

Il faut encore ajouter qu'à côté des rôles fondamentaux de protection et de transmission, le parent moderne doit savoir autoriser et valider son enfant. De fait, l'aspiration à l'autonomie, valeur cardinale des sociétés occidentales contemporaines, suppose que les parents n'entravent pas, voire soutiennent, la possibilité pour leurs enfants et adolescents de faire des choix le cas échéant distincts des souhaits parentaux. Pour aider l'enfant à « devenir lui-même »⁵⁵, le parent doit donc développer une **pluralité de registres**. Dans la transmission, il donne des ressources clés d'identification familiale et culturelle permettant d'inscrire l'enfant dans une origine et de le situer dans un monde qui le précède. De manière indissociée, il accompagne son enfant à trouver ses modes d'affiliation personnelle et générationnelle, et donc en partie de désaffiliation familiale, sachant que l'autonomie est progressive et ne s'invente pas seulement après l'âge légal de la majorité. La fonction parentale⁵⁶ requiert donc une mobilisation plurielle, qui n'équivaut pas toujours à un grand temps de présence :

- Elle inclut des modalités plutôt faciles à articuler avec la vie professionnelle dans un contexte de transition numérique : échanges **à distance** qui complètent les conversations entre parents et enfants, une présence **symbolique** et /ou intervenant au bon moment ...
- Elle nécessite une **présence** effective plus significative et réactive, sur laquelle s'étayera la « présence à distance » : **moments communs** (sans forcément « faire » ensemble), activités communes et conversations, investissement dans la scolarité sachant que l'**implication** des

⁵⁴ Eurofound (2016), Sixth European Working Conditions Survey – Overview report, Publications Office of the European Union., 6ème enquête européenne sur les conditions de travail.

⁵⁵ F.de Singly (2009), *Comment aider l'enfant à devenir lui-même*, Armand Colin

⁵⁶ F.de Singly, V. Wisnia-Weill (2015), rapport de la Commission enfance et adolescence, France Stratégie

parents est un facteur de réussite scolaire et prévention du décrochage⁵⁷ ; **soin** aux jeunes enfants ou dans des cas de **crises**, possibilité de faire face à un imprévu...

Ces modalités ont lieu dans la plupart des configurations familiales, avec des degrés qui vont dépendre de l'**âge** des enfants ou des **circonstances**.

Pour les plus jeunes il s'agit par exemple de tisser des liens permettant un attachement sécurisé, processus qui se poursuit dans l'enfance sous des formes diversifiées et entremêlées d'autres dimensions plus explicitement formatrices des identités (jeu, reconnaissance, affiliation à une culture commune, etc..). Les adolescents pour leur part expriment une demande très claire sur un double registre : à côté des activités extra-familiales évidemment structurantes, ils attendent des activités communes. 85% des adolescents de 15-18 ans déclarent qu'ils aimeraient passer plus de temps avec leurs parents ou avoir des opportunités de partage ou d'échange avec eux⁵⁸.

L'extension d'organisations du travail plus souples, plus favorables à un **temps parental moins** « assigné » et **préformaté**, est **indissociable** d'une pratique de conciliation qui s'étend aux **hommes** et pourrait à ce titre devenir plus universelle, partant moins stigmatisante au travail et donc plus facilement demandée ou utilisée. C'est que les tâches de « care » - dont la prise en charge des jeunes enfants- ont été historiquement considérées comme secondaires et assignées aux femmes. Il convient de souligner le contraste entre une référence récurrente à l'intérêt supérieur de l'enfant et la **place finalement** peu valorisée ou du moins **peu pensée institutionnellement du « temps » parental**, alors même qu'une implication parentale y compris à l'école est incontournable. La montée en puissance d'une parentalité personnalisée en dépend pourtant, sauf à s'en tenir à un discours avant tout culpabilisant pour les parents.

2.4. Souplesse, autonomie et maîtrise de ses heures de travail plébiscitées

Le double mouvement d'évolution des structures familiales (développement des désunions et contraintes afférentes de conciliation pour les parents séparés, couples bi-actifs à horaires désynchronisés, etc..) et des entreprises (besoin de flexibilité , nouveaux modes de travail en réseau dans le cadre du « productivisme réactif »), crée de nouvelles contraintes qui pèsent sur les relations parents-enfants : **21% des salariés trouvent plutôt difficile de concilier** travail et vie familiale⁵⁹, en premier lieu les ouvriers et employés à horaires décalés et les cadres à horaires extensifs, sachant par ailleurs que les contraintes de conciliation vie familiale / vie professionnelle reposent encore aujourd'hui essentiellement sur les femmes. C'est un peu plus que la moyenne des salariés de l'Union européenne (18%), peut-être du fait d'un manque de marge de manœuvre sur le temps professionnel : **les salariés français sont plus nombreux à avoir des difficultés pour prendre une ou deux heures sur leur temps de travail pour résoudre des problèmes personnels (45% contre 38%)**.⁶⁰

⁵⁷ Voir notamment Ichou M(2010), « rapprocher les familles populaires de l'école », Dossiers d'études n°125, Cnaf ; Avvisati F., Gurgand M., Guyon N., Maurin E (2010), « quels effets attendre d'une politique d'implication des parents d'élèves dans les collèges ? Les enseignements d'une expérimentation contrôlée, Paris School of Economics, synthèse du rapport pour le Haut Commissaire à la jeunesse.

⁵⁸ Source : L'indice de confiance des jeunes (15-25 ans), Étude la Poste./ BETC pour commission enfance. Cela rejoint les données du forum adolescence 2012, où non seulement les jeunes déclarent avoir besoin des adultes, mais sont aussi une majorité à souhaiter nourrir plus d'échanges avec les adultes. Source Forum, p.8

⁵⁹ Source DGCS / Annexe 2

⁶⁰ « Les facteurs de risques psychosociaux en France et en Europe », *Dares analyses*, n°100, décembre 2014

En outre, même si *stricto sensu* « seuls » près de 20% des salariés trouvent que leurs horaires de travail « s'accordent difficilement à leur engagements familiaux ou sociaux », les problèmes d'articulation des temps de vie **concernent beaucoup plus largement les actifs**. D'abord parce qu'il faut tenir compte du travail indépendant. Ensuite, parce qu'il faut interpréter cette statistique très générale au regard des **ajustements** que les salariés ont **déjà réalisé /internalisé** : en particulier les femmes qui sont un tiers à travailler à **temps partiel**.

Enfin quand on interroge les actifs, il y a un écart entre un ressenti général en matière de conciliation et un retour sur leurs pratiques quotidiennes. Un sondage mené pour l'ANACT⁶¹, dans le cadre des travaux sur la qualité de vie au travail insiste bien sur ces **écarts** : si à première vue ¾ des salariés estiment de prime abord pouvoir plutôt aisément concilier vie privée et vie professionnelle, une bonne moitié éprouve de réelles difficultés au quotidien, en particulier 55% ont du mal à s'occuper comme ils le souhaitent de leurs enfants. Diverses études et sondages explorent ces difficultés concrètes :

- **68% des salariés interrogés estiment manquer de temps**, ce chiffre atteint 80% chez les mères⁶².
- Selon l'enquête condition de travail de 2013, les femmes ont moins de possibilité de s'absenter de leur travail pour faire face aux imprévus (annexe1), alors même qu'elles assument l'essentiel du soin au quotidien.
- Dans une autre étude 47 % des pères interrogés manquent de temps pour faire ce qu'ils souhaitent avec leurs enfants, principalement en raison de contraintes professionnelles⁶³.

En France, les politiques publiques ont été favorables mais avec une vision très centrée sur la naissance (congés, prestations) et l'accueil du jeune enfant, mais finalement peu de possibilités pour suivre son enfant au long de la vie, en dehors du temps partiel (qui reste handicapant pour la vie professionnelle). Pourtant depuis 2012, on constate une attente forte en matière de souplesse dans l'organisation du travail (dans le sens d'une certaine demande d'individualisation de la part des salariés⁶⁴).

La durée du travail garde un aspect central, pour pouvoir libérer du temps pour ses enfants ou sa famille : 86% des personnes travaillant moins de 48 heures estiment avoir un niveau satisfaisant de conciliation entre vie professionnelle et vie privée contre 62% chez ceux qui travaillent plus de 48H⁶⁵.

⁶¹ « Concilier sa vie professionnelle et sa vie privée », résultats du Sondage Sofres, *semaine de la Qualité de vie au travail*, 2014. À l'occasion de la 11e édition de la Semaine pour la qualité de vie au travail, le Réseau Anact-Aract a réalisé avec l'institut TNS Sofres, un sondage sur la conciliation des temps. 1026 travailleurs ont été interrogés du 9 au 16 avril 2014.

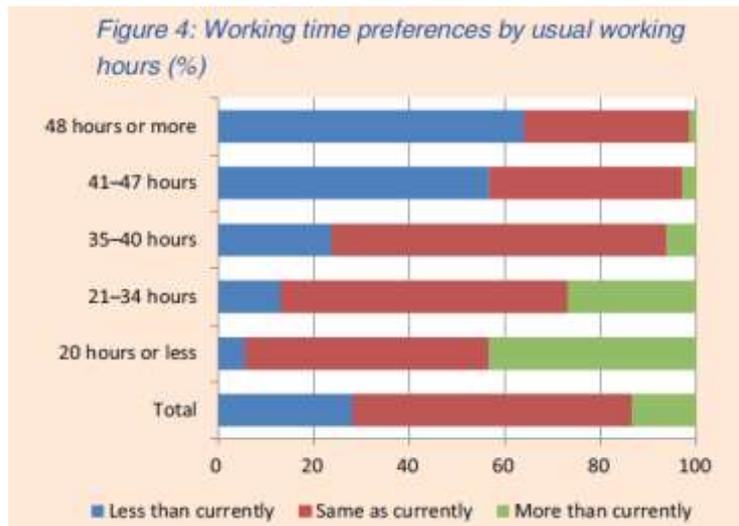
⁶² Sondage réalisé pour l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise (OPE) et l'Union nationale des associations familiales (Unaf).

⁶³ « Etre père aujourd'hui », (2016) ; Observatoire national des familles UNAF.

⁶⁴ Voir par exemple : <http://www.unaf.fr/spip.php?article15866>; sondage sofres pour Anact 2014

⁶⁵ https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf, 6^{ème} enquête sur les conditions de travail, nov 2016, p.57

Transformation d'une demande de limitation du temps de travail à une demande d'individualisation / souplesse du temps et lieu de travail ?



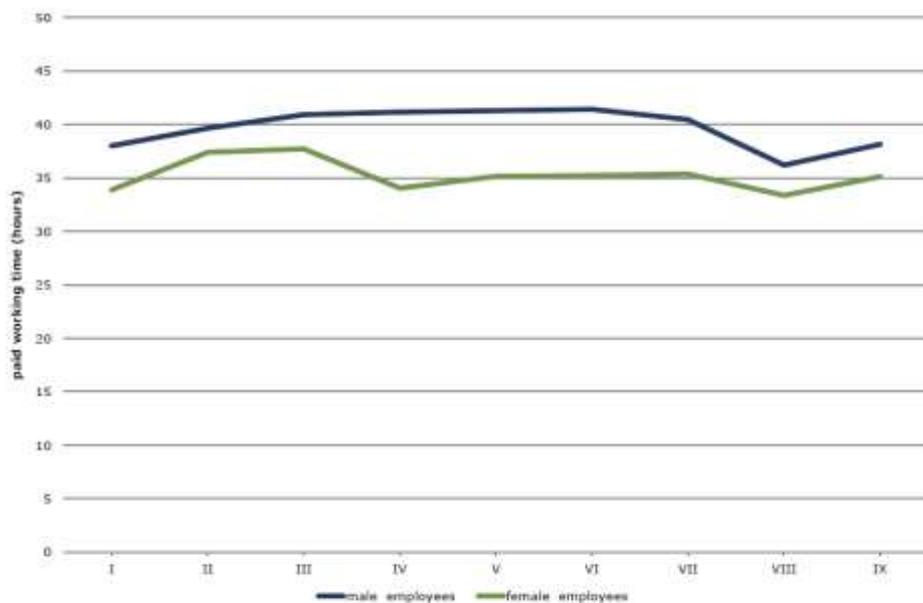
Source : 6th working survey / Eurofound

Selon l'enquête européenne sur les conditions de travail, 58% des actifs sont satisfaits de leur temps de travail, 13% voudraient l'augmenter et 28% la diminuer

Dans le sondage ANACT-ARACT, 79% des salariés qui travaillent plus de 50H par semaine considèrent que leur employeur ne fait aucun effort en matière de conciliation contre 56% en moyenne). C'est d'ailleurs pourquoi de nombreuses **femmes réduisent leurs horaires de travail** pour s'occuper des enfants quand elles ne se retirent pas du marché du travail, et ce dans tous les pays européens⁶⁶, avec à la clé une rémanence de l'effet (une fois entrée dans des dispositifs de temps partiels ou de réduction des horaires de travail, les femmes réajustent assez peu à la hausse leurs temps de travail) et une **différenciation pénalisante des carrières** entre les femmes et les hommes.

⁶⁶ Working time and work-life balance in a life course perspective , 2013, Eurofound

Figure 13: Working time profiles for male and female wage earners in the EU27, by life stage



Notes: I – Single persons (18–35 years), living with their parents or relatives; II – Single persons (under 46 years), without children; III – Younger cohabiting couples (woman under 46 years), without children; IV – Cohabiting couples with youngest children under age 7; V – Cohabiting couple with young children between 7 and 12 years; VI – Cohabiting couple with teenage children between 13 and 18 years; VII – Midlife ‘empty nest’ couples without resident children; VIII – Older cohabiting couples without resident children; IX – Single persons (aged 50 years or older), without resident children.

Source: EWCS 2010, own calculations

La durée de travail conditionne notamment la disponibilité pour ses proches, comme en témoigne l’exploitation de l’enquête emploi du temps en France ; par exemple les personnes qui travaillent de longues horaires (51% des non-salariés et 46% des cadres) déclarent plus souvent prendre sur leur temps de sommeil et leurs proches se plaignent plus souvent d’une moindre disponibilité du fait des horaires de travail⁶⁷.

A côté de ces aspects quantitatifs, qu’il faut replacer dans un contexte de baisse du temps de travail en France, la demande de souplesse et de restauration d’un certain contrôle sur son emploi du temps est la mesure la plus demandée par salariés. Dans le sondage ANACT-ARACT, **¾ de salariés plébiscitent la souplesse et une relative marge de manœuvre dans ses horaires comme solution pour améliorer la conciliation entre vie privée et vie professionnelle** (autour de 3 *items* : pouvoir adapter ponctuellement rythme ou charge de travail en cas de souci personnel ; pouvoir bénéficier d’horaires personnalisés ; pouvoir quitter le lieu de travail en cas d’impératif). De fait, la capacité que peuvent avoir certains salarié(es) à négocier, plus ou moins formellement, leurs horaires (préférence pour tel créneau, pour tel jour, pour faire/ ne pas faire de nuits, de week-end...) et pour faire face à des imprévus et des besoins de ses proches apparaît comme une ressource fondamentale⁶⁸.

Dans l’ensemble, au-delà des congés spécifiques (naissance, parental), ce sont les aménagements souples qui offrent une certaine marge de manœuvre dans l’emploi du temps qui permettent le mieux aux parents d’accompagner leurs enfants tout au long de la vie en commun, qui ne saurait se réduire aux trois premières années. Pourtant aujourd’hui seuls 40% des employeurs accordent des aménagements réguliers permettant par exemple de tenir compte des horaires d’école ou des crises ponctuelles de santé dans la vie d’un enfant ou d’un adolescent. Et encore ce compte-là comprend des aménagements utiles mais de portée assez limitée (absence pour les jours de rentrée scolaire...). Si

⁶⁷ Sautory O., Zilloniz S. (2015), « de l’organisation des journées à l’organisation de la semaine : des rythmes de travail socialement différenciés », *économie et statistique*, n°478 -479-480

⁶⁸ Martin C. et Le Bihan B. (2005), Petite enfance et horaires atypiques, *Dossier d’études*, Cnaf

l'on se réfère au sondage ANACT-ARACT, seuls **16% des répondants considèrent que leur employeur fait beaucoup d'efforts** pour faciliter la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle.

Tout cela concourt à une **pression temporelle renforcée sur les 30 -55 ans** (voir ci-dessous l'analyse réalisée sur le travail 4.0 en Allemagne) et la montée ne puissance d'une revendication d'un meilleur contrôle de son emploi du temps à côté des demandes traditionnelles relatives à la sécurité et l'encadrement des organisations du travail, et au niveau de salaire.

3. LES PRATIQUES DES ENTREPRISES : PROSPECTIVE ET PERSPECTIVES INTERNATIONALES

Les aménagements horaires sont déterminants pour l'articulation de la vie professionnelle et de la vie privée. Aujourd'hui, ils se résument souvent au temps partiel, qui peut peser sur les trajectoires professionnelles de leurs bénéficiaires et perpétuer l'inégale répartition des tâches entre les femmes et les hommes. Bien que l'innovation dans l'organisation du travail aie souvent été préjudiciable à l'articulation travail/famille des salariés (horaires atypiques), des exemples étrangers et français attestent que des pratiques bénéfiques tant pour l'employeur que pour les salariés peuvent émerger ⁶⁹ : abandon de la référence temporelle traditionnelle du travail, annualisation des horaires, semaine compressée, partage de poste, planification des horaires atypiques, télétravail, arrangements entre collègues etc.

3.1 Une organisation du travail gagnante / gagnante possible sous conditions

Les entreprises interviennent déjà très largement dans la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, selon des modalités assez diverses. L'enquête *Familles employeurs*⁷⁰ recense ainsi un répertoire d'action des entreprises françaises pour concilier vie familiale et vie professionnelle : l'aménagement des horaires et, de manière plus globale, la flexibilité spatiotemporelle du travail, les aides en nature (services) et les aides financières.

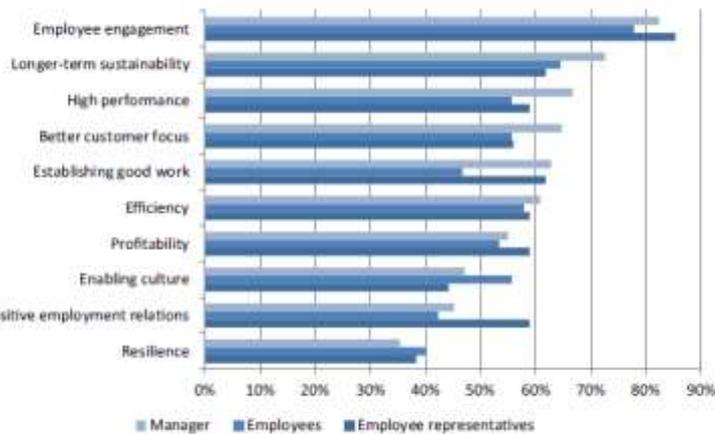
Jusqu'ici la **flexibilité** a plutôt été perçue comme un moyen d'accroître la **productivité** des entreprises.

Perceptions différentielles des managers, des salariés et des syndicats sur les innovations en matière d'organisation du travail.

⁶⁹ Voir notamment : V. Wisnia-Weill, De nouvelles organisations du travail conciliant égalité femme /homme et performance des entreprises (2011), CGSP ; l'évaluation au Royaume Uni ayant précédé une première généralisation du Right to Request (2007) ; The expert report on "Flexible working time arrangements and gender equality" : Commission européenne ; ILO : Working time in the twenty-first century- Report for discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working-time Arrangements (2011) ; voir aussi un thème dans l'actualité américaine : <https://www.americanprogress.org/issues/religion/report/2013/12/19/81336/flexible-work-arrangements-and-work-life-fit/>

⁷⁰ Cf. résumé des principaux résultats de l'enquête dans : Lefèvre C., Pailhé A. et Solaz A., « Les employeurs, un autre acteur de la politique familiale », in Pailhé A. et Solaz A. (dir.) (2009), *Entre famille et travail*, La Découverte, p. 289-290. Voir annexe pour plus de détail.

Figure 9: Impact of workplace innovation



Source: Eurofound

Au regard de l’articulation vie professionnelle/ vie familiale, les stratégies de flexibilité des entreprises peuvent à la fois présenter des opportunités (marge de manœuvre des salariés sur leur emploi du temps) et des inconvénients (horaires atypiques subis...).

Globalement, les études montrent que des **pratiques bénéfiques pour toutes les parties existent**⁷¹. Les outils de conciliation se sont davantage développés à condition de pouvoir démontrer un effet positif pour la compétitivité de l’entreprise, c’est la voie dite du « business case ». Des études de cas menées par la Fondation pour l’amélioration de la qualité du travail et de la performance en 2011⁷² en attestent aussi. Si le lien le plus clair entre l’amélioration de la performance de l’entreprise et celle des conditions de travail porte sur le champ de l’employabilité et de la formation, les politiques de conciliation peuvent aussi avoir un impact positif, non seulement en améliorant le recrutement et le taux de rétention⁷³ des employés, mais aussi en créant un environnement permettant une implication importante des salariés.

Cependant, les entreprises peinent à mesurer ce lien⁷⁴ (voir tout de même ou évaluation du *right to request*). En outre, la littérature académique évalue encore assez mal⁷⁵ l’impact effectif des pratiques de conciliation travail / hors travail du point de vue des salariés⁷⁶. Des effets positifs sont mesurés mais font apparaître le caractère nécessairement sur-mesure des **pratiques mises en œuvre**, qui **dépendent du secteur, de la taille, du contexte** et de la population employée.

Finalement, ces pratiques progressent quand les entreprises peuvent se saisir des enjeux de conciliation vie familiale/vie professionnelle et d’organisation du travail pour les hommes et les femmes pour en faire une **solution à un problème stratégique pour l’entreprise**. Dans certains cas, elles ont été élaborées pour répondre à une pression sur l’entreprise nécessitant de nouveaux

⁷¹ *Overcoming the Implementation Gap. How 20 Leading Companies are Making Flexibility Work*, Boston College Center for Work and Family, 2008, p. 23.

⁷² European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2011), *Links between quality of work and performance*, juin.

⁷³ aux Etats-Unis : près de la moitié des parents actifs déclarent avoir abandonné un travail pour des problématiques de conciliation : Nielsen (2014). Harris, étude 4,096 adultes américains. Mais ces aspects de rétention sont plus pertinents sur un marché du travail en tension qui n’est pas la situation générale en France.

⁷⁴ OCDE (2011), *op. cit.*, p. 170.

⁷⁵ Beauregard T.A. and Henry L.C. (2009), “Making the link between work-life balance practices and organizational performance”, *Human Resource Management Review*, 19, p. 9-22.

⁷⁶ Quelques études tout de même : par exemple, étude américaine 2008 (Boston Collège Center for work & family sur 20 grandes entreprises)

aménagements : besoin d'ouverture 24h/24, accroissement de la productivité, opérations post fusions-acquisitions. Dans ces cas de figure, les organisations du travail retenues ne riment pas toujours avec moins de travail, mais avec un « temps flexible » à la fois souhaité par l'entreprise et donnant un contrôle renforcé de leur emploi du temps aux agents.

De nouvelles pratiques liées à une réorganisation⁷⁷

Dell (grand groupe informatique, États-Unis)

Effectif : 77 000

Contexte du programme : la direction de Dell prend conscience au cours d'un benchmark qu'on peut diminuer les coûts liés aux sites d'implantation de 20 % grâce au travail à distance. Après un programme pilote de six mois, le groupe lance des *virtual call centers* en Amérique du Nord à plus large échelle (500 agents volontaires et sélectionnés à partir de critère d'autonomie et d'évaluation de leur manager).

Contenu et impact⁷⁸ :

Plus globalement les *virtual call centers* participent d'une démarche environnementale (réduction de l'empreinte carbone) et d'un programme mondial de « flexible work solutions ». Ce programme global est développé et évalué depuis 2008. En 2010, 21 % des employés y participaient.

Tout dépend finalement de l'ampleur de la réorganisation et du soutien des managers intermédiaires. Cela passe par une dynamique de changement globale qui peut être impulsée lors d'un moment spécifique d'ajustement (réorganisation suite à une fusion par exemple ; mise en œuvre d'un plan stratégique...) et suppose d'intégrer une **palette d'outils en lien avec une organisation du travail repensée**.

3.2 Des pratiques de temps partiels moins pénalisantes possibles

Le temps partiel est un outil pour libérer de la présence pour ses proches. D'après l'enquête Emploi du temps, une femme salariée sur trois travaille à temps partiel en 2011, contre moins de 7 % des hommes ; 34 % des femmes à temps partiel le sont principalement pour s'occuper de leurs enfants ou d'un autre membre de la famille contre seulement 7 % des hommes à temps partiel (Pak, 2013).⁷⁹ Le temps partiel s'est beaucoup développé depuis les années 80 (19,5 % des femmes en 1983 et 2,1 % pour les hommes), répondant en partie à une demande (environ un tiers de temps partiel subi)⁸⁰.

Mais c'est un outil qui vulnérabilise les carrières (moindres droits sociaux, moindres responsabilités, voire moindre employabilité), du moins compte-tenu de l'actuelle norme du présentisme, et d'un recours très genré à ce dispositif. Des outils permettent de limiter les effets négatifs du temps partiel.

➤ *Maintien de droits*

On peut citer :

⁷⁷ Dans la suite, une grande partie des exemples sont tirés de *Overcoming the Implementation Gap, op. cit.*, nous indiquerons les autres sources si ce n'est pas le cas.

⁷⁸ *Dell Corporate Responsibility Report, 2010*

⁷⁹ O. Sautory, S. Zilloniz, De l'organisation des journées à l'organisation de la semaine, *Economie et statistique* n°478, 2015

⁸⁰ selon COE, évolution des formes d'emploi, 2014

- la possibilité de maintenir des droits sociaux de plein temps pour des emplois à mi-temps (solution coûteuse pour l'entreprise) ;
- ou encore la reconstitution d'un emploi de plein temps grâce à la polyactivité.⁸¹

➤ « *Job-sharing* » et travail des cadres

Le **job sharing** consiste à faire occuper un poste à plein temps par une équipe de deux personnes à temps partiel (ou plus). Une étude américaine sur un échantillon de 1 092 entreprises représentatives montre que 46 % de ces entreprises offrent des possibilités de *job sharing* à certains employés et 13 % à la plupart des employés. Cela existe aussi dans des fonctions publiques, par exemple en Suisse ou au Royaume-Uni⁸².

Le *job sharing* pourrait constituer une solution (parmi d'autres) aux conflits spécifiques travail/famille des **femmes cadres** (et au problème du plafond de verre). Rappelons que les hommes cadres sont plus rarement dans des couples à double carrière (seuls deux sur dix ont une épouse cadre), alors que la situation est plus répandue pour les femmes cadres (environ la moitié)⁸³. Le *job sharing* pourrait fournir une piste intéressante pour permettre aux couples de cadres de dépasser le dilemme « plafond de verre contre vie familiale sous pression ou déléguée ». Il offre une solution supplémentaire moins stigmatisante en termes d'avancement de carrière (rester dans des postes à hautes responsabilités et charges de travail) tout en offrant une solution qui n'impose pas à l'entreprise de revoir toute son organisation du travail.

Exemples de *job sharing* :

TAP pharmaceuticals (groupe pharmaceutique, États-Unis)

Effectif < 10 000

Contexte : la société introduit en 2001 un programme de partage de poste dédié à ses agents commerciaux bien notés.

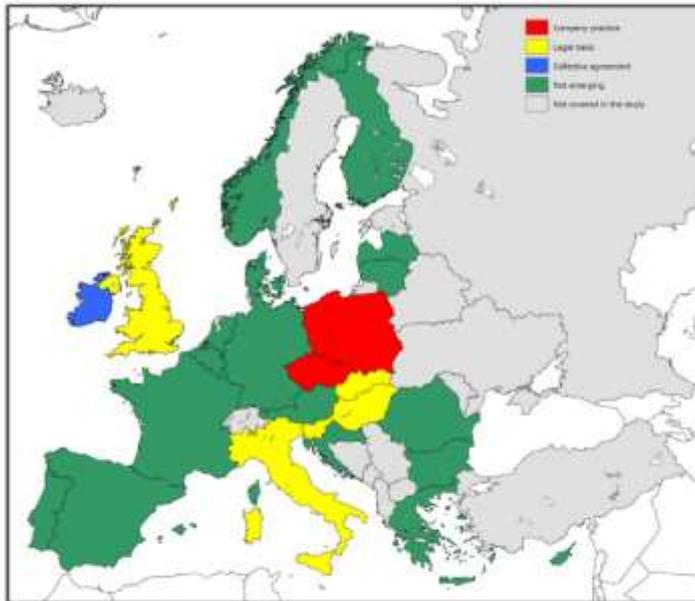
Contenu et impact : une bourse géographique d'appariement des demandes a été créée, à charge pour le couple d'employés potentiellement intéressé de définir une répartition des tâches pour validation par le responsable. Cela a permis de réduire le *turnover* des effectifs et d'améliorer le recrutement, ce qui était un objectif de la société. Environ 7 % des commerciaux bénéficient actuellement de ce régime. Pour les employés, cela a constitué une véritable solution qui n'était pas seulement un temps partiel, mais aussi un projet de carrière.

⁸¹ « Genre et temps de travail, un enjeu de santé au travail », contribution de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) au colloque international de la Society for the Advancement of Socio-Economics (SASE), juin 2011.

⁸² <http://www.eda.admin.ch/eda/fr/home/dfa/jobs/jobdfa.html>. http://www.staffs.ac.uk/feo/documents/jobshare_goodpractice.pdf

⁸³ *Ibid.*, p. 27.

Figure 6: European countries in which job sharing is new or of increasing importance



Source: Eurofound, based on national contributions

Source: Eurofound (2015) *New forms of employment*

Quelques tendances sur le job sharing :

- Royaume-Uni/ Irlande / Hongrie : des pratiques qui favorisent le travail partiel avec des responsabilités / des opportunités de carrière et formation similaires au temps complet.
- Royaume-Uni: favorise les carrières des femmes de 40 ans ou plus dans la haute administration
- Selon les pays des profils variés (femmes entre 30 et 40 ans ou plus / mères en retour de maternité/ jeunes en poursuite d'études...)
- Globalement, une pratique plutôt confidentielle en croissance qui concernent jusqu'à 25% des entreprises et 2% des salariés (Irlande : 9% des salariés).

➤ *Développement de temps partiel annualisé alternant périodes temps plein et congés*

La réduction du temps de travail est susceptible de prévoir l'alternance de périodes travaillées à temps plein avec des périodes non travaillées. Elle peut être utilisée par exemple pendant tout ou partie des vacances scolaires.

3.3 Donner de la visibilité : planification des horaires (instables) et réglementation des heures de réunion

Les horaires instables et atypiques (travail posté de nuit...) gênent la vie familiale. On peut en limiter les effets négatifs *via* des formes de **planification des horaires instables** qui permettent aux salariés d'avoir une meilleure visibilité.

Exemple de planification des horaires instables

Carrefour (grande distribution, France)

Effectif : 500 000 dont 60 000 en France

Contexte⁸⁴ : insatisfaction des clients, en matière de fluidité en caisse, et des caissières, en matière d'horaires.

Contenu : signature en 1999 d'une nouvelle convention collective avec horaires en îlots. Les 20 000 caissières peuvent participer à la planification de leurs horaires.

Notons toutefois que ces planifications nécessitent de pouvoir **arbitrer entre salariés, en tenant compte des critères hors travail** (composition des familles, etc.), plutôt que d'autres critères plus classiques, tels que l'ancienneté, pour jouer un véritable rôle en matière d'articulation des temps sociaux. Il y a là un enjeu de **négociation sociale** complexe.

Autre pratique qui se développe : la planification des horaires de réunions.

Des entreprises mettent en place une réglementation interne des heures de réunions⁸⁵ pour ne pas pénaliser les employées ayant des contraintes familiales : c'est le cas de la caisse d'épargne Loire Centre. En 2013, 16 grosses entreprises ont signé une **charte de 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie** (impulsée par la ministre des droits des femmes) pour s'engager à ne pas organiser de réunions après 18h entre autre. Chez AXA les réunions sont aussi interdites avant 9h afin de permettre une conciliation des temps de vie optimale.

3.4 Au-delà, un portefeuille d'outils formels et informels encore émergents

L'abandon de la référence horaire et du lieu de travail

Certaines entreprises abandonnent la référence horaire et spatiale du travail⁸⁶, en focalisant les attentes envers les salariés sur le résultat obtenu (et non sur la présence). Elles ont la particularité de toucher une grande partie des employés d'une entreprise (donc sans être *a priori* centrées sur les femmes). Ce sont des dispositifs complexes à mettre en place. Ce type d'organisation repose sur une grande autonomie des employés et engendre pour ces derniers un **sentiment de contrôle** sur leur emploi du temps. Ces projets participent du développement d'une « **entreprise 4.0** » **en réseau**, reposant sur des équipes virtuelles (manager ayant son équipe sur 2 ou 3 continents), et des **outils technologiques** (tels que smartphones, visioconférences et extranet) qui permettent de travailler à toute heure et en tout lieu. (Ex. best Buy US en 2003 / programme évalué positivement du point de vue articulation vie pro/ privée. Le Minnesota a signé un accord pour diffuser la pratique qui concernait 3% des employés en 2010⁸⁷).

Des dispositifs variés de temps flexibles et de télétravail dans des organisations de travail repensées

Sans aller jusqu'à ces réorganisations radicales, on assiste, en Europe, comme aux États-Unis, au développement du « **temps flexible** » **associé à une utilisation partielle du télétravail, voire à une**

⁸⁴ Observatoire de la parentalité.

⁸⁵ Source DGCS, services du droit des femmes dans le cadre du réseau des employeurs pour l'égalité et de l'attribution du label Egalité

⁸⁶ Voir les tendances à l'œuvre dans Quintin O. (dir.) (2011), *op. cit.*, p. 144 et p. 145 (nouvelle organisation structurée par les TIC) et p. 167 (vers l'entreprise "hors-les-murs" ?).

⁸⁷ Vww op.cit.

virtualisation des lieux de travail et plus globalement à des organisations repensées pour les intégrer davantage.

Quelques exemples de temps flexibles et d'organisation capacitanes en France :

- France télévision : temps partiel annualisé sur vacances scolaires nouvel accord égalité professionnelle signé en avril ;
- 2014./ l'Oréal : « mercredi père et mère de famille » ouvert aux mères, pères ou parents adoptifs ayant des enfants de moins de 12 ans (encore du temps partiel néanmoins);
- BNP Paribas : achat de temps à la carte (évite le temps partiel), action repositionnée en 2010 pour la parentalité concerne 9% des salariés dont 38% cadres et 18% d'hommes;
- Deloitte France (semaine compressée pour 10% des employés).
- Areva⁸⁸ : temps partiel annualisé intégrant vacances scolaires et temps complet : Il s'agit d'un temps partiel sur les vacances scolaires et qui permet aux salarié.e.s de continuer à travailler à temps complet le reste de l'année. L'agenda est établi annuellement en fin d'année N-1. Cette démarche particulière de temps partiel s'est vue attribuer un trophée de l'Apéc en 2013 Cette démarche, qui à ce jour est effective au sein d'Areva NP, facilite la prise du temps partiel par les hommes, qui représentent 60% des bénéficiaires.

En France, les principaux dispositifs légaux permettant de déployer ces organisations sont :

- **Les horaires individualisés (voir cadre légal ci-après), sur lesquels on ne dispose pas de bilan détaillé de diffusion**
- **Le télétravail partiel** (Ex : SNCF, plate-forme déconcentrée proche domicile contre disponibilité en cas de crise...).

Le télétravail recouvre plusieurs réalités : il peut être formel ou informel ; régulier ou occasionnel et s'exercer au domicile, dans un bureau satellite, un télécentre. C'est une notion se référant à un cadre juridique spécifique, plus restreint que le travail à distance qui comprend également le travail itinérant (prévu dans les contrats de travail et inhérent à certains métiers tels que les commerciaux) et le travail nomade ou mobile (souvent occasionnel, s'affranchissant des contraintes de lieu ou de temps, tout en conservant un poste de travail physique dans l'entreprise).

Le télétravail régulier s'opère généralement dans le cadre d'un avenant au contrat de travail (voir cadre légal ci-après). En outre, le recours au travail occasionnel dans le cadre d'un accord informel de gré à gré s'est par ailleurs beaucoup développé ces dernières années, le cas échéant avec des dispositifs de management routinisés permettant une plus grande diffusion de la pratique au sein de l'entreprise (applications permettant de prévenir le supérieur hiérarchique direct en lien avec des intempéries, des pics de pollution...)⁸⁹.

Selon les sources, le taux de télétravailleur varie de 2% à 6% pour le télétravail avec avenant au contrat de travail, mais est probablement de l'ordre de 16 à 20% pour le télétravail informel. Selon

⁸⁸ Source ORSE, guide 2014

⁸⁹ conclusions de la concertation sur le développement du télétravail et du travail à distance, *op.cit.*

une récente étude⁹⁰, 17% souhaitent télétravailler un nombre de jours fixes par semaine (2,5 jours par semaine en moyenne) et 35% aspirent à télétravailler occasionnellement.

- **Implication des managers intermédiaires,**

La mise en place d'une nouvelle organisation du travail permettant à l'ensemble des salariés d'oser davantage « concilier », sans crainte d'une pénalisation professionnelle suppose un **changement de culture d'entreprise** qui repose sur l'implication des managers intermédiaires.

DECATHLON : un exemple d'implication du management intermédiaire⁹¹

Depuis plusieurs années, Decathlon France prend en compte dans le cadre de son aménagement du temps de travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Tout d'abord en permettant à chaque collaborateur.rice d'exprimer des souhaits au travers d'une grille "collaborateur.rice.satisfait". Ces informations sont ensuite analysées par le responsable hiérarchique, qui y répond favorablement ou non au regard de son activité économique. Chaque collaborateur.rice peut également s'exprimer sur la façon dont il a ressenti la planification de son activité au cours de l'année précédente. Pour les cadres disposant d'un forfait jours, ces dernier.ère.s peuvent également s'exprimer lors de chacun de leurs entretiens individuels, sur l'organisation, leur charge de travail.

- **Diversité d'outils formels et informels dont les arrangements entre collègues⁹².**

On observe globalement une amélioration des arrangements possibles pour faire face aux imprévus : 31% des salariés ne pouvaient pas s'arranger avec leurs collègues en 2013 contre 41% en 1998, peut-être en lien avec les usages de coopération qui se développent en lien avec la diffusion des usages numériques⁹³.

3.5 Un potentiel d'évolution dans toutes les entreprises

Environ 30% des salariés français bénéficient de dispositifs souples « à la demande » (10% pour les pratiques les plus innovantes donnant du contrôle sur son emploi du temps) permettant une certaine flexibilité du temps et du lieu de travail individualisée et bénéfique à leur besoin de conciliation contre plus de **50%** dans plusieurs pays nordiques et anglo-saxons.

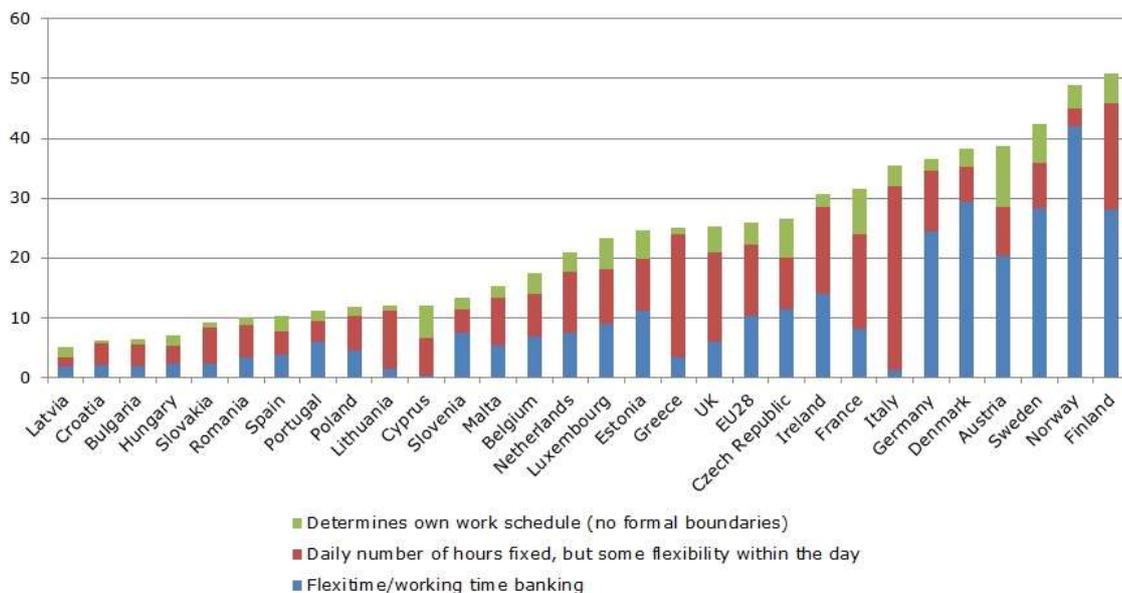
Le temps de travail flexible favorable aux salariés

⁹⁰ Rapport conjoint de partenaires sociaux, conformément à la saisine de l'article 57 de la loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/Teletravail/conclusions_de_la_concertation_teletravail_VF_charte_.pdf

⁹¹ Source ORSE guide 2014

⁹² Une pratique qui se développe selon la dernière enquête condition de travail (voir annexe 1).

⁹³ Reprise de l'intensification du travail chez les salariés, *op.cit.*



Source : EWCS 2010 Enquête sur les forces de travail de l'Union européenne (2010), Module ad hoc 2010 relatif à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale

- 6th EWCS : Globalement, 20% des salariés ont accès au « flexitime » / contrôle sur temps de travail.
- La France n'est pas encore parmi les pays les mieux disant (30% d'employés bénéficiant d'une forme de contrôle et d'autonomie de ses horaires contre 50% parmi les mieux disants). Mais l'évolution est positive depuis 2010. Cela souligne un potentiel d'évolution (à 50% ?)
- Les formes de flexibilité positive pour les salariés pratiquées varient selon les pays : Suède (horaires décalés), Allemagne (surtout sous forme de capitalisation du temps ; Aux États-Unis, « new way of working » mais dans certaines entreprises à la pointe.
- Des outils réglementaires ou non pour encourager les entreprises ? Ex : *Right to request* au Royaume-Uni (2002 puis généralisation depuis 2014).

Avant de prôner un développement à certaines conditions de la flexibilité spatio-temporelle, il faut se demander si cela n'engendre pas des inégalités entre salariés. Ces pratiques ne sont pas réservées aux cadres⁹⁴, comme les exemples donnés en témoignent. Toutefois, elles se déclinent différemment selon la **catégorie socioprofessionnelle** et le secteur. Globalement, **divers travaux prospectifs** en Europe et aux Etats-Unis tablent sur le développement d'organisations cohérentes avec un changement du rapport au temps et lieu de travail⁹⁵ :

- Soit de type « apprenantes », y compris dans des secteurs aujourd'hui peu concernés (**médicosocial**...) avec glissement possible des organisations simples vers le modèle apprenant notamment dans le médico-social et création de nouveaux métiers ; développement d'une variante de l'organisation apprenante : la plateforme collaborative virtuelle (sous l'effet du big data, des réseaux sociaux, etc.).
- Soit un renouveau du taylorisme sur fond d'*uberisation* peu régulée, qui poserait des problèmes de droits sociaux qui sortent du champ de ce travail.

4. A L'AGENDA DES PARTENAIRES SOCIAUX DANS PLUSIEURS PAYS

⁹⁴ A. Ollier Malaterre, "Les pratiques d'harmonisation travail/hors travail des employeurs américains" in Berrebi-Hoffmann I. (dir.), *Politiques de l'intime*, La Découverte, p. 134.

⁹⁵ « Imaginer l'avenir du travail, quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030 », *op.cit.*

La puissance publique peut-elle intervenir ? S'agissant de dispositifs qui touchent à l'organisation du travail et dont les formes seraient dépendantes des secteurs et des entreprises, la voie de la négociation entre partenaires sociaux, légalement cadrée, peut être préférable à la loi.

4.1 Cadre légal des principaux dispositifs en France

En France, les dispositifs d'aménagement du temps et lieux de travail revêtent principalement trois formes : la possibilité de faire varier les horaires de travail hebdomadaires, sans effet sur le temps total de travail quotidien ; la possibilité de cumuler des heures et de les échanger contre des jours de congés et le télétravail. Nous nous intéressons ici aux pratiques souples au fil de l'eau de la vie des travailleurs et pas aux congés, thème traité par ailleurs dans le rapport transversal du HCFEA.

Horaires individualisés⁹⁶

Les horaires individualisés, encore dénommés « horaires variables », « horaires flexibles », ou « horaires à la carte » permettent aux salariés d'opter pour un aménagement individuel de leur temps de travail. Ils sont mis en place par l'employeur, à la demande des salariés, dans le cadre d'une procédure particulière nécessitant l'accord du personnel ou de ses représentants.

Aux termes de l'article L3121-48 du code du travail : *« l'employeur peut, à la demande de certains salariés, mettre en place un dispositif d'horaires individualisés [...] après avis conforme du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, s'ils existent. [...] Dans les entreprises qui ne disposent pas de représentant du personnel, l'inspecteur du travail autorise la mise en place d'horaires individualisés. »*

Ces horaires individualisés comportent :

- une « plage fixe », constituant un temps de présence obligatoire pour tout le personnel (par exemple, entre 10h et 17h) ;
- des « plages mobiles » en début, milieu ou fin de journée permettant aux salariés de choisir leurs heures d'arrivée ou de départ (par exemple, entre 8h30 et 10h le matin, et 17h et 18h30 le soir).

Les horaires individualisés peuvent entraîner des reports d'heures (crédits d'heures) d'une semaine sur une autre et ces heures ne sont alors ni comptées ni payées comme des heures supplémentaires si elles "résultent d'un libre choix du salarié". Un accord collectif d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche peut prévoir les limites et modalités du report d'heures d'une semaine à une autre. A défaut d'accord collectif, les limites et modalités du report d'heures sont déterminées par **décret en Conseil d'Etat**.

Ne s'agissant pas d'un droit, l'employeur peut refuser la mise en œuvre de ces horaires individualisés s'il estime qu'elle est incompatible avec les nécessités de fonctionnement de l'entreprise ou du service⁹⁷.

⁹⁶ Cf. fiche rédigée par Maryse Fourcade.

⁹⁷ Sauf s'il s'agit d'une personne handicapée ou d'un aidant familial de personne handicapée. La possibilité de disposer d'horaires individualisés constitue alors une obligation pour l'employeur. (Article L3121-49 du code du travail)

La procédure actuelle de demande d'horaires individualisés apparaît donc comme une forme dérogatoire à la règle de l'horaire collectif, strictement encadrée, la demande d'aménagement d'horaires ne pouvant émaner d'un seul salarié.

Assouplissements du temps partiel

La loi Travail introduit également une forme atypique de temps partiel :

L'article L3123-2 est ainsi rédigé : «*Le salarié qui en fait la demande peut bénéficier d'une réduction de la durée du travail sous forme d'une ou plusieurs périodes d'au moins une semaine en raison des besoins de sa vie personnelle. Sa durée de travail est fixée dans la limite annuelle prévue au 3° de l'article L. 3123-1 (soit 1607 heures).*»

«*Pendant les périodes travaillées, le salarié est occupé selon l'horaire collectif applicable dans l'entreprise ou l'établissement. [...]. L'avenant au contrat de travail précise la ou les périodes non travaillées.* »

La réduction du temps de travail pour raisons familiales prévoit donc l'alternance de périodes travaillées à temps plein avec des périodes non travaillées. Chaque période non travaillée dure au moins une semaine. Elle peut être utilisée par exemple pour garder un ou plusieurs enfants pendant tout ou partie des vacances scolaires.

L'employeur peut refuser la demande du salarié s'il justifie ce refus par des raisons objectives liées aux nécessités de fonctionnement de l'entreprise.

L'apport des ordonnances de septembre 2017

Télétravail

Le télétravail régulier (avant les ordonnances) reposait sur un double volontariat employeur / entreprise, encadré, avec ou sans accords collectifs.

Selon l'ANI du 19 juillet 2005⁹⁸, était considéré comme télétravail « toute forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant des technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux, de façon régulière et volontaire ». L'accord prévoit les modalités de recours du télétravail (volontariat, réversibilité, avenant au contrat de travail, protection contre le licenciement, fixation de plages horaires pendant lequel le salarié est joignable durant son télétravail, prise en charge du matériel par l'employeur...), Les possibilités ouvertes résultent d'un double volontariat de l'employeur et du salarié.

L'entreprise peut choisir de le faire dans le cadre d'un accord collectif ou directement en appliquant l'ANI après consultation préalable du comité d'entreprise et dans le cadre d'un avenant au contrat de travail, sachant que même par accord collectif, il ne pouvait être dérogé aux 11 dispositions encadrant le télétravail. On recensait début 2017 une centaine d'accords collectifs (3 accords de branche et 80 accords d'entreprise), généralement centrés sur cette question spécifique.

Les pratiques occasionnelles de télétravail

⁹⁸ Les travailleurs nomades sont inclus selon l'ANI de 2005 bien que « le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer le statut de télétravailleur.

La loi Warsmann du 22 mars 2012 prévoyait un cadre pour le télétravail occasionnel en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure.

Le recours au travail occasionnel dans le cadre d'un accord informel de gré à gré s'est par ailleurs beaucoup développé ces dernières années, le cas échéant avec des dispositifs de management routinisés permettant une plus grande diffusion de la pratique au sein de l'entreprise (applications permettant de prévenir le supérieur hiérarchique direct en lien avec des intempéries, des pics de pollution...).⁹⁹

Un droit nouveau dans le socle d'ordre public

L'ordonnance relative "à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail" apporte d'importantes modifications au régime juridique du travail à distance, notamment en sécurisant les pratiques occasionnelles de télétravail, qui sont aujourd'hui dans la plupart des cas informelles. Le télétravail¹⁰⁰ évolue comme une "modalité normale" de travail

Un droit nouveau relatif au télétravail est développé (Ordonnance 3, art 21) . Il prévoit notamment que : « Pour faire face à des contraintes personnelles, tout salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par accord collectif ou, à défaut, par la charte, peut demander à son employeur le bénéfice du télétravail. « L'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à son salarié doit motiver sa réponse. ». En outre, le télétravail serait mis en place par accord collectif ou, à défaut, par une charte élaborée par l'employeur, ce qui le rendrait ainsi accessible à toutes les entreprises. Enfin, en l'absence d'accord collectif ou de charte qui régit le télétravail, « lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir de manière occasionnelle au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen ».

Aménagements horaires : l'apport de l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle

L'article 11 de l'accord dispose « *qu'à l'occasion notamment de l'entretien professionnel prévu par l'accord national interprofessionnel du 5 octobre 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, le salarié pourra demander que soient examinées les possibilités d'aménagements horaires, compatibles avec ses missions qui lui permettraient une meilleure articulation entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle pour une période limitée.* »

4.2 Répartition des compétences entre branches et entreprises en France

Cinq ordonnances qui réforment le code du travail, notamment pour prendre « mieux en compte les attentes des salariés comme les besoins des entreprises », ont été publiées au Journal officiel le 23 septembre 2017. La répartition des domaines relevant des branches et/ou des entreprises, en sort modifiée, notamment pour des sujets relatifs à l'aménagement des temps et lieux de travail.

Les négociations de branche

La convention de branche garde un rôle de cadrage en matière d'horaires de travail :

⁹⁹ Conclusions de la concertation sur le développement du télétravail et du travail à distance, *op.cit.*

¹⁰⁰ AEF/ conférence de presse de présentation des ordonnances.

Article L. 2253-1 - La convention de branche définit les conditions d'emploi et de travail des salariés dans onze « matières ». Elle peut en particulier définir les garanties qui leur sont applicables dans les matières suivantes qui sont au cœur des sujets traités dans ce rapport:

- Les mesures relatives à la durée du travail, à la répartition et à l'aménagement des horaires énoncées aux articles L. 3121-14, L. 3122-16, au premier alinéa de l'article L. 3123-19 et aux articles L. 3123-21 et L. 3123-22¹⁰¹ du présent code ;
- L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Dans ces domaines « les stipulations de la convention de branche prévalent sur la convention d'entreprise conclue antérieurement ou postérieurement à la date d'entrée en vigueur de la convention de branche, sauf lorsque la convention d'entreprise assure des garanties au moins équivalentes ». En outre (Art. 2261 -19), « pour pouvoir être étendu, la convention de branche ou l'accord professionnel doivent comporter des stipulations spécifiques pour les entreprises de moins de 50 salariés ou justifier les motifs pour lesquels ils ne comportent pas de telles stipulations ». Dans les matières autres que celles mentionnées aux articles L.2253-1 et L. 2253.2, les stipulations de la convention d'entreprise conclue antérieurement ou postérieurement à la date d'entrée en vigueur de la convention de branche prévalent sur celles ayant le même objet prévu par la convention de branche. En l'absence d'accord d'entreprise, la convention de branche s'applique ».

Si les branches s'en saisissent, le sujet **d'égalité professionnelle peut traiter d'aspects relatifs à la conciliation vie familiale / vie professionnelle, mais ce sujet n'est pas forcément traité dans ce cadre**. Il peut l'être par ailleurs le cadre des négociations obligatoires de l'entreprise sur la qualité de vie au travail.

Dans les cas plus spécifiques de difficultés de l'entreprise (poursuite des accords de compétitivité) mais aussi plus largement pour « répondre aux nécessités de fonctionnement de l'entreprise » une extension de la convention d'entreprise est également prévue dans la continuité de la loi de 2016 qui donnait déjà une prééminence de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche notamment dans les matières touchant aux congés et aménagements horaires et aux « modalités d'organisation et de répartition » des durées du travail (Art. L. 2254-2)

Par ailleurs, les ordonnances travail ouvrent la possibilité d'accéder à ce type de négociation collective dans les entreprises de moins de 11 salariés (Selon l'article L 2232-21 du Code du Travail, le résultat de la négociation est adopté par ratification à la majorité des deux tiers des salariés). L'extension des champs des accords d'entreprises est donc susceptible de toucher l'ensemble des salariés.

Négociations au niveau des entreprises

Les négociations obligatoires relatives à la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelles peuvent être prises en compte dans le cadre d'un accord collectif d'une durée maximale de quatre ans (Ordonnance1 art. 6 : art 2241 2).

À défaut d'accord collectif de ce type, ce sont les **dispositions supplétives du Code du travail qui s'appliquent (Art 2241-4)**. Ces dispositions reprennent principalement celles qui existaient avant l'entrée en vigueur de l'Ordonnance du 22 septembre 2017 : les entreprises liées par des conventions de branche ou des accords professionnels doivent alors négocier tous les 3 ans sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et la qualité de vie au travail et sur la gestion des

¹⁰¹ Articles portant sur la durée du travail, les qualifications de « travail de nuit », les heures supplémentaires....

emplois et des parcours professionnels. Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, les obligations de négociations sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail sont annuelles.

Toutefois, le processus de négociation collective a toute liberté pour délimiter le champ des thèmes de négociation. Théoriquement une entreprise engagée dans une démarche d'accord collectif pourrait donc traiter la question de l'égalité professionnelle sans jamais traiter des questions d'articulation entre vie familiale / vie professionnelle. Ainsi la discussion pourrait par exemple se focaliser sur les problématiques de rémunérations, alors que la thème de conciliation doit être couvert dans les négociations obligatoires annuelles qui s'imposent à défaut d'accord collectif. Cette situation pourrait conduire à sous-représenter des demandes plus minoritaires au sein des salariés, ou moins relayées par les syndicats. (quid par exemple des demandes dans des domaines ou des métiers et fonctions avec une faible mixité H/F ou peu de seniors concernés par une problématique d'aidants ? ...).

4.3 Négociations entre partenaires sociaux: contexte européen et national et pratiques

La soft law européenne s'est partiellement saisi de l'enjeu d'aménagements des temps et lieux de travail depuis les années 90 avec des effets divers sur les négociations nationales¹⁰² :

- Les premiers accords-cadres signés par les partenaires sociaux européens sont relatifs au congé parental (14 décembre 1995) ou au travail à temps partiel (6 juin 1997). Ce dernier se réfère surtout à la stratégie européenne pour l'emploi (principes généraux et prescriptions minimales en vue « d'assurer la suppression des discriminations à l'égard des travailleurs à temps partiel et d'améliorer la qualité du travail à temps partiel ») mais propose aussi de « faciliter le développement du travail à temps partiel sur une base volontaire et de contribuer à l'organisation flexible du temps de travail d'une manière qui tienne compte des besoins des employeurs et des travailleurs ». La recherche d'un tel équilibre se retrouve dans l'accord-cadre signé en 2002 portant sur le télétravail.
- En France, les entreprises sont, au tournant des années 2000, mobilisées par la puissance publique, *via* différents mécanismes combinant incitation fiscale, incitation au partage des bonnes pratiques et incitation à la négociation. Ainsi, le premier accord national interprofessionnel (ANI) signé en 1989 appelant les branches à négocier sur l'égalité professionnelle (notamment en application de la directive 76/207) fixe parmi les objectifs de cette négociation le « développement de solutions de nature à faciliter la conciliation de la vie professionnelle et familiale, dans le respect de l'égalité professionnelle ». Cette attention portée à la conciliation est réaffirmée dans l'ANI de 2004. Mais l'analyse montre aussi les effets propres aux dispositifs institutionnels qui encadrent cette négociation. En France, où la législation a fait de la conciliation emploi-famille un objet explicite de négociation, ce thème est choisi par les entreprises de l'échantillon comme un domaine d'action en faveur de l'égalité professionnelle, conformément à l'incitation légale, mais sans véritable réflexion sur les enjeux et les modalités de la conciliation. **Les dispositions relatives à l'organisation du travail relèvent plus souvent d'une pétition de principe que de réelles innovations.**

¹⁰² Delphine Brochard *et al.*, « Les effets de l'invitation européenne à agir sur la conciliation emploi-famille : une analyse comparée de la négociation collective en France et au Luxembourg », *La Revue de l'Ires* 2015/2 (n° 85-86), p. 99-143. DOI 10.3917/rldi.085.0099

Globalement on observe une forte hétérogénéité à l'intérieur de chaque pays, certaines entreprises offrant aux salariés des dispositifs variés et d'autres optant pour des dispositions minimalistes. Les accords d'entreprises font aujourd'hui une faible place à ces dispositifs en France¹⁰³.

Comme nous venons de la voir (4.2), stricto sensu¹⁰⁴ rien n'empêche aujourd'hui une entreprise française d'opter pour des pratiques d'aménagements souples, soit dans le cadre de l'obligation annuelle de négocier sur la qualité de vie au travail, qui doit porter notamment sur l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale (art. L. 2242-8 du code du travail) ou le cas échéant dans le cadre de la négociation annuelle sur le temps de travail (art. L. 2242-5). Le champ de la négociation interprofessionnelle semble assez saturé. Les négociations de branche (pourraient aussi porter sur ces sujets d'aménagements souples capacitants (art. L. 2241-3) et sont susceptibles d'être bien adaptées à la diversité avec laquelle les secteurs économiques pourront se saisir des opportunités de réorganisation ouvertes par la transition numérique. Cela dit les ordonnances conduisent à ce que les obligations en matières de négociations obligatoires (notamment sur égalité professionnelle et qualité de la vie.) pourront être assouplies par un accord d'entreprise (ou un accord de branche pour les sujets négociés au niveau de la branche) qui pourra fixer les thèmes et la fréquence des négociations obligatoires et les informations à transmettre, avec le cas échéant un risque de ne pas traiter spécifiquement de l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle.

Les demandes de **gré à gré** plus ou moins formelles et individuelles entre un salarié et un employeur sont également possibles, sur la base d'un double volontariat. Mais cela peut s'avérer insatisfaisant pour trois raisons :

- Premièrement, du fait d'un manque de **sécurisation des pratiques** côté employeur comme des salariés. En témoignent les évolutions dans l'encadrement du télétravail (double recherche des partenaires sociaux d'encadrement des dispositifs par un cadre juridique et de souplesse pour que l'encadrement juridique ne tue pas la diffusion, voir ci-après).
- Deuxièmement l'approche individuelle risque de déséquilibrer les **collectifs de travail**.
- Enfin, si l'individualisation des aménagements du travail est souhaitable, les démarches risquent d'être **pénalisantes** pour les carrières si elles restent individuelles. Un encadrement juridique aurait une tout autre portée, non seulement pratique mais aussi symbolique, pour signifier la prise en compte par la responsabilité sociale des entreprises de la parentalité et de l'aide à ses proches.

Face à des avancées qui restent faibles en matière d'aménagements souples des propositions pour revitaliser le cadre des négociations méritent d'être considérées. De fait « en venant encadrer des pratiques qui se diffusent en dehors de tout cadre légal, l'intervention de l'Etat a aussi pour effet de les légaliser et de les légitimer », de nouvelles formes d'emplois et d'organisation du travail,¹⁰⁵.

En mai 2017, les **partenaires sociaux** ont validé un "**rapport commun**" identifiant "sept enjeux" autour du télétravail dans le cadre de la concertation engagée sur ce sujet, prévue par la loi du 8 août 2016 : la clarification des règles juridiques applicables au télétravail ; l'articulation entre le télétravail régulier, occasionnel et informel ; l'organisation du temps de travail ; le droit à la déconnexion ; la protection des données personnelles ; la mobilité, la multiplication des lieux de travail et l'essor prévisible des tiers lieux ; et l'impact sur l'encadrement de proximité et la nécessité de relations basées sur la confiance".

¹⁰³ Gresy B. (2011), *op. cit.*

¹⁰⁴ Voir annexe 4 pour plus de détails sur les modalités légales et textes de référence par M. Fourcade.

¹⁰⁵ Rapport COE, 2014 *op.cit.*

Dans ce rapport, le télétravail apparaissait comme un révélateur des transformations numériques. Il est préconisé, plus largement de « s'interroger sur l'évolution des notions inhérentes à la relation de travail et notamment des espaces de travail, de la notion de temps de travail, de l'évaluation de la charge de travail, des méthodes de management, de la nature de l'efficacité collective de la communauté de travail. Alors que d'une part le risque existe d'une augmentation *"de la flexibilité pour les besoins de l'entreprises (La CGT souligne ainsi la question de la mobilité géographique, les changements d'horaire, le travail de nuit étendu et la possibilité "d'imposer ces mesures aux salariés quel que soit leur contrat de travail")* et que d'autre part les partenaires sociaux dans leur ensemble sont apparus convaincus d'une rénovation profonde des relations de travail en lien avec la transformation numérique des vies, un cadrage plus large d'aménagements souples paraît pertinent.

L'extension du télétravail prévu par les ordonnances d'août 2017 s'inscrit dans cet objectif. Mais il serait dommage de limiter la réflexion sur la transformation numérique du travail à cet item, d'autant que le télétravail n'est pas adapté à toutes les activités, cultures d'entreprise ou fonctions.. Un cadre plus large, portant sur les aménagements souples pour répondre aux besoins et demandes des parents et aidants actifs et permettre de trouver des accords d'entreprises au plus près des réalités de terrains et des transformations majeures que le numérique et la technologie produisent sur le travail et les vies des gens, serait pertinent.

4.4 « Right to request » et temps choisi à l'agenda politique dans plusieurs pays

La thématique des aménagements donnant du contrôle aux salariés sur leur emploi du temps est à l'agenda politique dans plusieurs pays. Ils ont été traités par la loi chez certains.

- **Royaume-Uni : right to request généralisé à partir de 2014**

Un droit à demander tout type d'aménagements horaires à son employeur a été progressivement mis en place au Royaume-Uni : le périmètre légal de ces dispositions du droit du travail anglais ont d'abord concerné les parents des jeunes enfants et d'enfants handicapés, le droit a ensuite été étendu en 2007 après une évaluation de l'impact¹⁰⁶, à tous les « donneurs de soin », puis généralisé en 2014. Ce droit est assorti d'un guide gouvernemental de pratiques pour les entreprises et d'une instance d'arbitrage (ACAS).

- **Etats-Unis : rapport maison Blanche 2014¹⁰⁷**

Locality	Date Effective	Covered Workers	Flexibility Uses	Employer Responsibilities
San Francisco (City and County)	February 14, 2014	Workers who have worked for their current employer for at least 6 months and who work at least 8 hours per week on a regular basis. Employers with less than 20 employees are	Caring for a child under the age of 18, a relative with a serious health condition, and/or a parent older than 65.	Employers must meet with the employee and respond to the request within 21 days of the meeting. Any denial must be in writing and describe the business reason for the denial.
Vermont	January 1, 2014	All public and private sector workers.	Workers can request flexible work arrangements or predictable schedules for any reason.	Employers must consider requests at least twice a year. Employers may deny if the request poses costs to the business.

¹⁰⁶ Third Work-Life Balance Employer Survey du gouvernement britannique trouvant une augmentation du recours aux pratiques d'aménagements horaires souples.

<http://scholarship.law.georgetown.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=legal>

¹⁰⁷ L'annual Time Use Survey (ATUS) inclut depuis 2011 un module sur la planification de son emploi du temps au travail et sur les politiques de congés.

- **Allemagne : chantier du temps choisi, 2016. Work 4.0**

Le ministère allemand des affaires sociales a produit en avril 2015 un livre vert sur l'avenir du travail à l'heure du numérique. Le document a servi de base à une phase de consultation associant syndicats, entreprises, associations, experts et société civile dans divers formats afin de déterminer les enjeux induits par la transformation numérique, et plus globalement par l'ensemble des mutations économiques, technologiques, sociales et culturelles façonnant le monde du travail. Cette phase de **diagnostic participatif s'est conclue fin 2016 par un livre blanc sur l'avenir du travail** qui détermine les principaux champs de négociations à venir. 8¹⁰⁸ thèmes ont été identifiés parmi lesquels un chantier « temps de travail » insistant sur un double enjeu de flexibilité et de plus grande auto-détermination pour les salariés.

Parmi les tendances reconnues dans ce livre blanc :

- une pression temporelle renforcée sur les 30 -55 ans et la montée en puissance d'une revendication d'un meilleur contrôle de son emploi du temps à côté des demandes traditionnelles de sécurité et niveau de salaire.
- Le besoin d'un encadrement légal et collectif des nouvelles pratiques avec des variations selon les secteurs d'activité.
- Pour les employeurs : recherche de coordination du travail ; qualité de service et disponibilité des employés avec parfois des contradictions entre besoins opérationnels et préférences des salariés pour des emplois du temps fixes ou du temps libre pour la famille ou l'engagement civique.
- Pour les salariés : demande de contrôle sur l'emploi du temps, de possibilités de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle et de partager plus équitablement la parentalité avec son conjoint. Par ailleurs, on observe une certaine polarisation entre une partie des travailleurs qui voient des opportunités dans la flexibilité, d'autres qui préfèrent des heures de travail fixes sans travail ramené à la maison et un troisième groupe qui note peu de possibilités en matière de flexibilité.
- Besoins liés au cycle de vie.

3 objectifs identifiés :

- Protection contre l'excès de travail et le brouillage des frontières entre travail et non travail.
- **Demande croissante d'auto-détermination et de contrôle sur son emploi du temps**
- Nouveaux incitatifs pour des arrangements négociés par les partenaires sociaux pour favoriser l'émergence de solutions innovantes avec à la clé deux avancées législatives :
 - o une initiative du gouvernement pour ancrer un droit général au temps partiel dans la loi sur le temps de travail.
 - o **une expérimentation d'un droit au choix de son emploi du temps pour deux ans** : il s'agit d'offrir aux salariés un choix des modalités de temps et lieu de travail (y compris sans réduction du temps de travail) en contrepartie d'une possibilité de déroger partiellement à certains éléments des lois sur le temps de travail, dans le cadre d'accord collectifs à négocier.

- **Pays-Bas : Flexible time Act, 2016** ¹⁰⁹

¹⁰⁸ Employabilité ; temps de travail ; secteur des services et conditions de travail ; santé au travail ; protection des données ; co-détermination et participation ; travail indépendant et avenir de l'Etat providence.

¹⁰⁹ Fiche annexe 4

Aux Pays-Bas, la loi sur la flexibilité du travail (« Flexible time Act »), introduite en 2000, puis assouplie en 2016, ouvre de larges perspectives aux parents et aidants désireux de disposer de temps pour s'occuper de leurs proches.

Aux termes de cette loi, tout salarié¹¹⁰ disposant d'une ancienneté d'au moins vingt-six semaines peut demander à son employeur une modification, temporaire ou permanente, du nombre d'heures hebdomadaires fixées dans son contrat de travail, de son lieu de travail, et de ses horaires de travail (quelles soient journalières ou fixées sur une autre période).

La demande doit être effectuée par écrit avec un délai de prévenance de deux mois. Elle peut être renouvelée chaque année, avec des termes différents si le salarié souhaite faire évoluer les différents paramètres de son temps de travail.

Après échange entre l'employeur et le salarié, l'employeur est tenu d'accepter la demande du salarié, concernant le nombre d'heures hebdomadaires et les horaires de travail, sauf s'il dispose de raisons sérieuses impliquant l'intérêt de l'entreprise. Ces raisons sérieuses peuvent avoir trait par exemple à la situation financière, à l'organisation, ou à la sécurité de l'entreprise. Concernant la demande de changement de lieu de travail, l'employeur peut la refuser après échange avec le salarié.

On peut observer que le **principe du « right to request » anglais a fait flores**. On en retrouve l'inspiration dans le projet travail 4.0 allemand. Cela a également été repris dans la **proposition de Directive du parlement européen et du Conseil** concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des parents et aidants et abrogeant la directive 2010/18/UE du Conseil, en date du 26 avril 2017 et qui prône : des « **formules souples de travail**: le droit pour les parents d'enfants jusqu'à 12 ans et les aidants de demander de la flexibilité concernant les horaires de travail, l'emploi du temps ou le lieu de travail pendant une période donnée, l'employeur n'ayant aucune obligation d'accorder le changement demandé » à côté de dispositifs sur les congés maternité, paternité et parentaux et d'aidants.

4.5 Proposition

Favoriser le développement d'aménagements souples du temps et lieu de travail « capacitants », qui restituent de plus grandes marges de manœuvre aux salariés dans le contrôle de leurs emplois du temps, en faisant plus clairement rentrer cet objectif dans le champ de la négociation entre partenaires sociaux :

- Soit en s'inspirant du *right to request* anglais et du nouveau droit au télétravail souple formulé dans l'ordonnance 3, art. 24 : **instaurer le droit pour raison familiale pour tout salarié, du public et du privé, de demander à son employeur un aménagement souple de son temps et de lieu de travail** au-delà du seul télétravail ou du temps partiel fixe (temps de travail annualisé, semaine compressée, part de télétravail, « job sharing », etc...) et pour l'employeur l'obligation de répondre de manière sérieuse à cette demande, en circonscrivant les motifs du refus éventuel.
- Alternativement, ou de manière complémentaire, le gouvernement pourrait proposer un texte cadre pour une **concertation nationale et interprofessionnelle** portant clairement sur ces sujets en mettant en lien **organisation du travail, mutations du travail, numérique et temps familial** (à l'instar du chantier travail 4.0 en Allemagne et inciter à développer un volet « aménagements souples » dans le cadre des négociations au **niveau de la branche** qui peut aussi porter sur ces sujets (art. L. 2241-3), et dont les accords s'appliqueraient dans les entreprises à défaut d'accords d'entreprises en matière d'aménagements souples. Dans tous

¹¹⁰ A l'exception du personnel militaire, et des salariés des entreprises de moins de 10 salariés.

les cas, il pourrait être proposé de **cadrer les négociations** en demandant aux partenaires sociaux de **déterminer des conditions d'une expérimentation d'un *right to request* à la française**. Il importe de laisser une marge de négociation aux négociateurs dans un contexte où la tendance est plutôt à l'extension des champs des accords d'entreprises.

5. ANNEXES

Annexe 1. Quelques données de l'enquête conditions de travail de 2013

Source : ¹¹¹

Un tendance aux horaires plus tardifs

Tableau 9.1 • Heure habituelle de fin de travail en 2005 et 2013

En %

Sexe	Effectifs (en milliers)	Répartition des salariés selon l'heure de fin de travail*									
		Avant 8:00	8:00 - 13:59	14:00 - 16:59	17:00 - 17:29	17:30 - 17:59	18:00 - 18:29	18:30 - 19:29	19:30 - 22:00	Après 22:00	
Femmes	2005	10 530	1,4	8,6	22,1	17,0	12,7	14,3	13,9	8,7	1,3
	2013	11 364	3,0	7,6	20,5	15,1	11,1	14,4	15,6	11,3	1,4
Hommes	2005	11 720	2,2	6,1	21,0	17,0	13,0	15,1	15,3	8,1	2,2
	2013	11 495	3,1	5,9	21,0	16,7	10,6	14,9	15,7	9,6	2,4
Ensemble	2005	22 251	1,8	7,3	21,6	17,0	12,8	14,7	14,6	8,4	1,7
	2013	22 859	3,1	6,8	20,7	15,9	10,9	14,7	15,6	10,5	1,9

* Lors d'une journée habituelle de travail, pour les salarié(e)s qui n'ont pas d'horaires alternants 2x8 ou 3x8.

Lecture : en 2013, 3,1 % des salariés déclarent terminer leur journée de travail avant 8 heures du matin.

Champ : ensemble des salariés ; France métropolitaine.

Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail.

Développement du travail emporté à domicile

Tableau 20.1 • Emporter du travail au domicile en 2005 et 2013

En %

Sexe	Effectifs (en milliers)	Répartition des salariés selon qu'ils déclarent emporter du travail chez eux					Parmi ceux concernés, temps passé en moyenne dans une semaine à effectuer du travail à la maison				
		Tous les jours ou presque	Souvent	Parfois	Jamais	Sans objet*	Une heure ou deux	Entre trois et cinq heures	Entre six et dix heures	Entre onze et vingt heures	Plus de vingt heures
Femmes	2005	10 530	6,4	3,7	8,6	63,3	18,0	-	-	-	-
	2013	11 364	7,0	4,9	11,7	52,7	23,7	49,2	20,9	13,4	12,2
Hommes	2005	11 720	4,9	5,1	10,0	62,6	17,4	-	-	-	-
	2013	11 495	5,8	5,5	14,0	51,4	23,2	51,6	24,7	12,1	7,9
Ensemble	2005	22 251	5,6	4,4	9,3	62,9	17,7	-	-	-	-
	2013	22 859	6,4	5,2	12,8	52,1	23,5	50,4	22,9	12,7	9,9

- Question non posée l'année n ou effectifs insuffisants.

* Travail à domicile, impossibilité technique...

Lecture : en 2013, 6,4 % des salariés déclarent qu'ils emportent tous les jours ou presque du travail chez eux ; 50,4% de ceux qui emportent du travail y passent en moyenne 1 ou 2 heures par semaine.

Champ : ensemble des salariés ; France métropolitaine.

Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail.

Tableau 17.9 • Les dépassements d'horaires en 2013 selon le type d'employeur de l'ENSEMBLE DES SALARIÉS

En %

Type d'employeur	Effectifs (en milliers)	Proportion de salariés qui travaillent au-delà de l'horaire prévu				Parmi ceux concernés, compensation pour ces heures, en salaire ou en repos		
		Tous les jours	Souvent	Parfois	Jamais	Toutes	Pour une partie	Non
Fonct. pub. de l'État	2 316	13,8	22,6	45,5	18,1	24,0	8,2	67,9
Fonct. pub. territoriale	1 755	5,3	16,0	53,6	25,1	53,0	10,6	37,4
Fonct. pub. hospitalière	1 099	8,1	25,5	50,7	15,7	47,7	12,2	40,1
Marchand ou associatif	17 689	7,1	10,3	50,6	23,0	44,4	8,8	46,8
Ensemble	22 859	7,7	19,7	50,3	22,3	42,9	9,0	48,0

Lecture : en 2013, 7,7 % des salariés déclarent qu'ils dépassent tous les jours l'horaire prévu ; parmi ceux qui dépassent les horaires prévus, que ce soit tous les jours, souvent ou parfois, 42,9 % reçoivent une compensation, en salaire ou en repos, pour l'ensemble de ces heures.

Champ : ensemble des salariés ; France métropolitaine.

Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail.

¹¹¹ E. Algava et L. Vinck, « L'organisation du temps de travail », *Dares Synthèse.Stat* n°12, 2015

Tableau 19.1 • Être joint par son entreprise en dehors des horaires de travail en 2013

En %

Sexe	Effectifs (en milliers)	Proportion de salariés appelés dans les 12 derniers mois par leur entreprise			
		N'ont pas été appelés (ou sans objet)	Ont été appelés moins d'une fois par mois	Ont été appelés d'une à quatre fois par mois	Ont été appelés plus d'une fois par semaine
Femmes	11 364	58,1	30,4	8,7	2,8
Hommes	11 495	54,9	28,9	11,1	5,0
Ensemble	22 859	56,5	29,7	9,9	3,9

Lecture : en 2013, 9,9 % des salariés déclarent qu'au cours des douze derniers mois ils ont été appelés pour les besoins du travail entre une et quatre fois par mois.

Champ : ensemble des salariés ; France métropolitaine.

Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail.

Développement des arrangements entre collègues pour faire face aux imprévus

Tableau 14.1 • Arrangements entre collègues pour modifier les horaires en cas d'imprévu en 1998, 2005 et 2013

En %

Sexe		Effectifs (en milliers)	Proportion de salariés qui, en cas d'imprévu et en s'arrangeant avec leurs collègues		
			Peuvent modifier leurs horaires	Ne peuvent pas le faire	Sans objet (n'ont pas de collègues)
Femmes	1998	9 036	56,8	25,9	17,3
	2005	10 530	61,4	24,7	13,9
	2013	11 364	67,3	21,0	11,7
Hommes	1998	10 481	60,4	30,5	9,1
	2005	11 720	62,1	30,5	7,4
	2013	11 495	71,6	22,9	5,5
Ensemble	1998	19 517	58,8	28,3	12,9
	2005	22 251	61,8	27,8	10,4
	2013	22 859	69,4	21,9	8,6

Lecture : en 2013, 69,4 % des salariés déclarent qu'ils peuvent en cas d'imprévu modifier leurs horaires en s'arrangeant avec leurs collègues.

Champ : ensemble des salariés ; France métropolitaine.

Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail.

Les femmes ont moins de possibilité de s'absenter de leur travail pour faire face aux imprévus

Tableau 24.1 • Possibilité d'absence imprévue en 2013

En %

Sexe	Effectifs (en milliers)	Proportion de salariés qui peuvent s'absenter de leur travail en cas d'imprévu personnel ou familial		
		Oui, c'est facile	Oui, mais ce n'est pas facile	Non, c'est impossible
Femmes	11 364	59,6	29,0	11,4
Hommes	11 495	68,7	23,3	8,0
Ensemble	22 859	64,2	26,1	9,7

Lecture : en 2013, 64,2 % des salariés peuvent s'absenter facilement de leur travail en cas d'imprévu personnel ou familial.
 Champ : ensemble des salariés ; France métropolitaine.
 Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail.

Annexe 2 : Les besoins et demandes des salariés

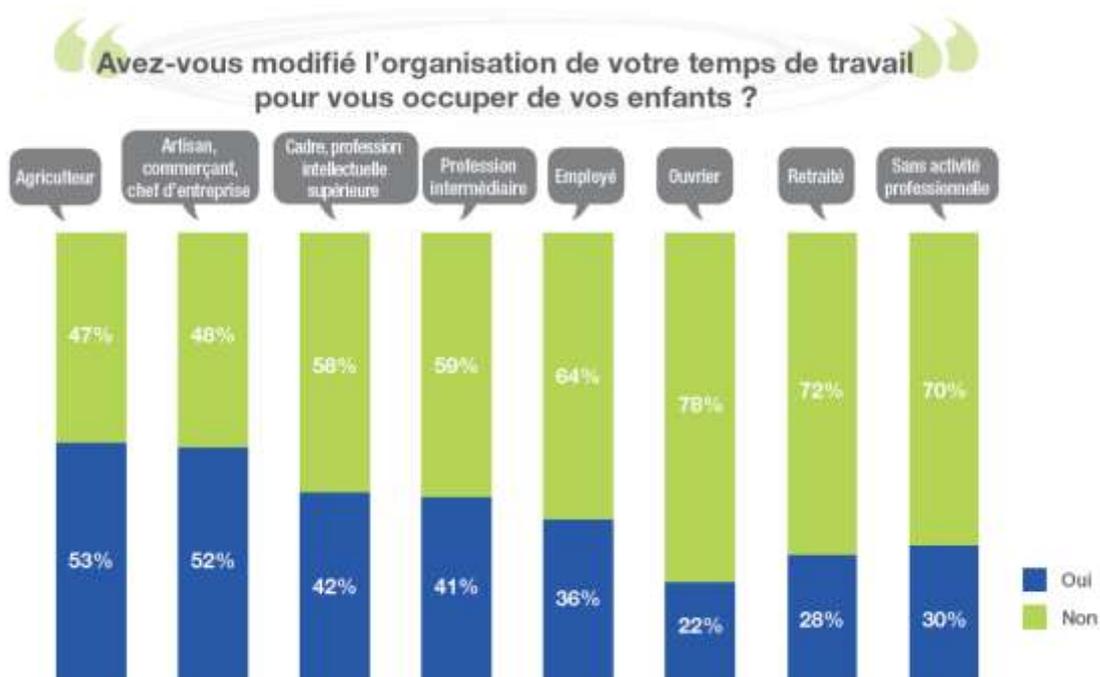
% de salariés qui déclarent que leurs horaires de travail s'accordent avec leurs engagements sociaux et familiaux en dehors du travail

En %	Très bien	Bien	Pas très bien	Pas bien du tout
Femmes	38,6	43,2	13,2	5,0
Hommes	33,2	46,7	14,3	5,8

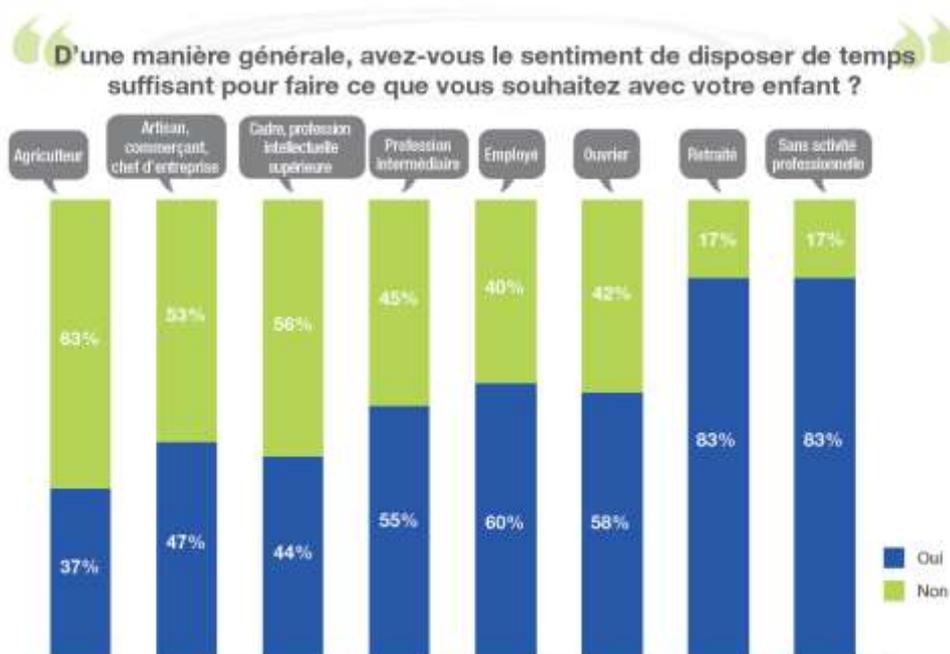
Champ : Salariés du secteur marchand et associatif

Source : Enquête Conditions de travail 2013

Source : DGCS



Source : Observatoire des familles / UNAF



Source : Observatoire des familles / UNAF

Annexe 3 : Modalités légales de mise en place d'un dispositif collectif d'aménagement du temps de travail et textes de référence

source¹¹² : le descriptif qui suit a été établi avant les ordonnances d'août 2017. Cela ne devrait pas significativement changer, puisque

Pour les sujets durées du travail, congés c'est l'accord d'entreprise qui prime sur l'accord de branche (mais cela date déjà de la loi de 2016).

Un dispositif d'aménagements du temps de travail peut s'effectuer par deux voies :

1) Par accord collectif :

Un accord collectif d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche peut définir les modalités d'aménagement du temps de travail et organiser la répartition de la durée du travail sur une période supérieure à la semaine. Cet accord comporte un certain nombre de mentions obligatoires (cf infra).

La mise en place d'un dispositif d'aménagement du temps de travail sur une période supérieure à la semaine par accord collectif ne constitue pas une modification du contrat de travail pour les salariés à temps complet. Cette disposition est d'ordre public.

Dans le domaine de l'aménagement du temps de travail, comme dans de nombreux autres domaines relatifs à la durée du travail ou aux congés, la primauté est donnée à l'accord d'entreprise ou d'établissement sur la convention ou l'accord de branche : quelle que soit la date de conclusion de ce dernier, les dispositions de l'accord collectif d'entreprise ou d'établissement s'appliqueront donc à l'entreprise ou à l'établissement, nonobstant les prescriptions de l'accord de branche.

Contenu de l'accord d'aménagement du temps de travail

L'accord collectif qui organise la répartition de la durée du travail sur une période supérieure à la semaine prévoit :

- La période de référence, qui ne peut excéder un an ou, si un accord de branche l'autorise, trois ans ;
- Les conditions et délais de prévenance des changements de durée ou d'horaires de travail ;
- Les conditions de prise en compte, pour la rémunération des salariés, des absences ainsi que des arrivées et des départs en cours de période de référence. Sur ce point, l'accord peut, par exemple, prévoir des règles identiques à celles applicables dans le cadre du régime « supplétif » prévalant en l'absence d'accord (cf infra).

Si l'accord prévoit un aménagement du temps de travail avec attribution de jours de repos, ces derniers seront considérés comme périodes de travail effectif pour la détermination de la durée des congés payés.

Outre ces clauses obligatoires, l'accord peut également prévoir que la rémunération mensuelle des salariés est indépendante de l'horaire réel (dispositif de « lissage des rémunérations ») et détermine alors les conditions dans lesquelles cette rémunération est calculée, dans le respect des dispositions relatives au paiement des heures supplémentaires.

¹¹² Rédacteur : Maryse Fourcade.

Lorsque l'accord s'applique aux salariés à temps partiel, il prévoit les modalités de communication et de modification de la répartition de la durée et des horaires de travail.

Dans le respect des dispositions d'ordre public, par exemple celles régissant les durées maximales de travail, les partenaires sociaux disposent donc d'une grande latitude pour organiser l'aménagement du temps de travail : l'accord collectif peut ainsi faire varier la durée de travail hebdomadaire sur plusieurs semaines, sur tout ou partie de l'année (ou sur une période maximale de trois ans si un accord de branche l'autorise) ou encore aménager une durée du travail à temps partiel selon les besoins et contraintes de l'entreprise et des salariés.

2) À défaut d'accord, par décision de l'employeur :

L'absence d'accord collectif applicable à l'entreprise ne prive pas l'employeur de la possibilité de mettre en place un aménagement du temps de travail sur une période supérieure à la semaine. La durée du travail de l'entreprise ou de l'établissement peut ainsi être organisée, par décision de l'employeur, sous forme de périodes de travail, chacune d'une durée au plus égale à :

- neuf semaines pour les entreprises employant moins de cinquante salariés,
- quatre semaines pour les entreprises de cinquante salariés et plus¹¹³.

La consultation préalable des représentants du personnel

Conformément aux dispositions de l'[article L. 2323-1 du Code du travail](#), l'employeur doit informer et consulter le comité d'entreprise (ou, à défaut les délégués du personnel), s'il existe, de sa volonté de mettre en œuvre un aménagement du temps de travail, dans le cadre précité. De même, dans la mesure où les conditions de travail se trouvent modifiées par cet aménagement, l'employeur devra également consulter le CHSCT, en application de l'[article L. 4612-8-1 du Code du travail](#).

Dans une telle situation, les dispositions suivantes sont applicables :

- le programme indicatif de la variation de la durée du travail sur la période ainsi définie est établi par l'employeur et doit être soumis pour avis, avant sa première mise en œuvre, au comité d'entreprise (CE) ou, à défaut, aux délégués du personnel (DP), s'ils existent,
- les modifications du programme de la variation font également l'objet d'une consultation du CE ou, à défaut, des DP, s'ils existent,
- l'employeur communique au moins une fois par an au CE ou, à défaut, aux DP, un bilan de la mise en œuvre du programme indicatif de la variation de la durée du travail,

la rémunération mensuelle des salariés des entreprises organisant des périodes de travail sur une durée supérieure à la semaine (et dans les limites fixées ci-dessus) est indépendante de l'horaire réel. Elle est calculée sur la base de 35 heures hebdomadaires. S'ajoutent à la rémunération de base, les éventuelles majorations dues au titre des heures supplémentaires.

Cas particulier des entreprises fonctionnant « en continu »

Dans les entreprises qui fonctionnent en continu, le temps de travail peut être organisé sur plusieurs semaines par décision de l'employeur, sans application des limites mentionnées ci-dessus. Dans ce cas, un accord collectif n'est pas nécessaire. Cette décision doit toutefois être précédée de la

¹¹³ La mise en place par l'employeur, à défaut d'accord collectif, d'une répartition des horaires sur une période supérieure à une semaine (et dans les limites mentionnées ci-dessus) ne constitue pas une modification du contrat de travail qui requerrait l'accord exprès du salarié (C Cas, arrêt du 11 mai 2016)

consultation préalable du comité d'entreprise (ou des délégués du personnel dans le cadre de leurs attributions supplétives) et du CHSCT en application de l'article L. 4612-8-1 du Code du travail.

Le travail à temps partiel : une dimension de l'aménagement du temps de travail

Le salarié à temps partiel est celui dont la durée du travail, obligatoirement mentionnée dans son contrat de travail, est inférieure à la durée légale du travail (35 heures par semaine) ou à la durée du travail fixée conventionnellement pour la branche ou l'entreprise ou à la durée du travail applicable dans l'établissement.

Le temps partiel peut être mis en place :

en application d'un accord collectif,

sur décision de l'employeur, après information de l'inspecteur du travail,

à la demande du salarié, par exemple lorsqu'il souhaite créer ou reprendre une entreprise, ou prendre un congé parental d'éducation.

En principe organisé dans le cadre de la semaine ou du mois, le temps partiel peut également l'être sur l'année dans le cadre du temps partiel lié à la vie familiale ou d'un accord d'aménagement du temps de travail.

Textes de référence

Aménagement du temps de travail

Dispositions d'ordre public

Partie législative

Article L3121-41, Modifié par LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - art. 8 (V)

Lorsqu'est mis en place un dispositif d'aménagement du temps de travail sur une période de référence supérieure à la semaine, les heures supplémentaires sont décomptées à l'issue de cette période de référence.

Cette période de référence ne peut dépasser trois ans en cas d'accord collectif et neuf semaines en cas de décision unilatérale de l'employeur.

Si la période de référence est annuelle, constituent des heures supplémentaires les heures effectuées au-delà de 1 607 heures.

Si la période de référence est inférieure ou supérieure à un an, constituent des heures supplémentaires les heures effectuées au-delà d'une durée hebdomadaire moyenne de trente-cinq heures calculée sur la période de référence.

Article L3121-42

Dans les entreprises ayant mis en place un dispositif d'aménagement du temps de travail sur une période de référence supérieure à la semaine, les salariés sont informés dans un délai raisonnable de tout changement dans la répartition de leur durée de travail.

Article L3121-43

La mise en place d'un dispositif d'aménagement du temps de travail sur une période supérieure à la semaine par accord collectif ne constitue pas une modification du contrat de travail pour les salariés à temps complet.

Partie réglementaire

Article D3121-25, Créé par [Décret n°2016-1553 du 18 novembre 2016 - art. 1](#)

En application du quatrième alinéa de l'article [L. 3121-41](#) et du septième alinéa de l'article [L. 3121-44](#), sont des heures supplémentaires les heures effectuées :

1° Au-delà de trente-neuf heures par semaine.

2° Au-delà de la durée moyenne de trente-cinq heures hebdomadaires calculée sur la période de référence fixée en application de l'article [L. 3121-45](#), déduction faite, le cas échéant, des heures supplémentaires comptabilisées au titre du dépassement de la durée hebdomadaire.

En cas d'arrivée ou départ en cours de période de référence, les heures accomplies au-delà de trente-cinq heures hebdomadaires sont des heures supplémentaires. Les semaines où la durée de travail est inférieure à trente-cinq heures, le salaire est maintenu sur la base de trente-cinq heures hebdomadaires.

En cas d'absence rémunérée, le temps non travaillé n'est pas récupérable et est valorisé sur la base du temps qui aurait été travaillé si le salarié avait été présent, heures supplémentaires comprises.

Article R3121-26, Créé par [Décret n°2016-1551 du 18 novembre 2016 - art. 2](#)

Dans les établissements ou parties d'établissements industriels pratiquant le mode de travail par équipes successives selon un cycle continu, l'affectation d'un salarié à deux équipes successives est interdite, sauf à titre exceptionnel et pour des raisons impérieuses de fonctionnement. Lorsque l'affectation à une deuxième équipe a prolongé la durée du travail de plus de deux heures, les motifs en sont communiqués dans les quarante-huit heures par l'employeur à l'inspecteur du travail.

Champ de la négociation collective

Article L3121-44, Modifié par [LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - art. 8 \(V\)](#)

En application de l'article L. 3121-41, un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche peut définir les modalités d'aménagement du temps de travail et organiser la répartition de la durée du travail sur une période supérieure à la semaine. Il prévoit :

1° La période de référence, qui ne peut excéder un an ou, si un accord de branche l'autorise, trois ans ;

2° Les conditions et délais de prévenance des changements de durée ou d'horaires de travail ;

3° Les conditions de prise en compte, pour la rémunération des salariés, des absences ainsi que des arrivées et des départs en cours de période de référence.

Lorsque l'accord s'applique aux salariés à temps partiel, il prévoit les modalités de communication et de modification de la répartition de la durée et des horaires de travail.

L'accord peut prévoir une limite annuelle inférieure à 1 607 heures pour le décompte des heures supplémentaires.

Si la période de référence est supérieure à un an, l'accord prévoit une limite hebdomadaire, supérieure à trente-cinq heures, au-delà de laquelle les heures de travail effectuées au cours d'une même semaine constituent en tout état de cause des heures supplémentaires dont la rémunération est payée avec le salaire du mois considéré. Si la période de référence est inférieure ou égale à un an, l'accord peut prévoir cette même limite hebdomadaire. Les heures supplémentaires résultant de l'application du

présent alinéa n'entrent pas dans le décompte des heures travaillées opéré à l'issue de la période de référence mentionnée au 1°.

L'accord peut prévoir que la rémunération mensuelle des salariés est indépendante de l'horaire réel et détermine alors les conditions dans lesquelles cette rémunération est calculée, dans le respect de l'avant-dernier alinéa.

Disposition supplétives

Partie législative

Article L3121-45

A défaut d'accord mentionné à l'article L. 3121-44, l'employeur peut, dans des conditions fixées par décret, mettre en place une répartition sur plusieurs semaines de la durée du travail, dans la limite de neuf semaines pour les entreprises employant moins de cinquante salariés et dans la limite de quatre semaines pour les entreprises de cinquante salariés et plus.

Article L3121-46

Par dérogation à l'article L. 3121-45, dans les entreprises qui fonctionnent en continu, l'employeur peut mettre en place une répartition de la durée du travail sur plusieurs semaines.

Article L3121-47

A défaut de stipulations dans l'accord mentionné à l'article L. 3121-44, le délai de prévenance des salariés en cas de changement de durée ou d'horaires de travail est fixé à sept jours.

Partie réglementaire

Article D3121-27, Créé par [Décret n°2016-1553 du 18 novembre 2016 - art. 1](#)

A défaut d'accord prévu à l'article L. 3121-44, la durée du travail de l'entreprise ou de l'établissement peut être organisée sous forme de périodes de travail, chacune d'une durée au plus égale aux durées fixées à l'article L. 3121-45.

L'employeur établit le programme indicatif de la variation de la durée du travail. Ce programme est soumis pour avis, avant sa première mise en œuvre, au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel, s'ils existent.

Les modifications du programme de la variation font également l'objet d'une consultation du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, s'ils existent.

L'employeur communique au moins une fois par an au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel un bilan de la mise en œuvre du programme indicatif de la variation de la durée du travail.

Les salariés sont prévenus des changements de leurs horaires de travail dans un délai de sept jours ouvrés au moins avant la date à laquelle ce changement intervient.

Article D3121-28, Créé par [Décret n°2016-1553 du 18 novembre 2016 - art. 1](#)

Lorsqu'il est fait application des dispositions de l'article D. 3121-27, la rémunération mensuelle des salariés des entreprises organisant des périodes de travail sur une durée fixée en application de l'article L. 3121-45 est indépendante de l'horaire réel. Elle est calculée sur la base de trente-cinq heures hebdomadaires.

Thématiques

Article L2242-5, Modifié par [LOI n°2015-994 du 17 août 2015 - art. 19](#)

La négociation annuelle sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise porte sur :

1° Les salaires effectifs ;

2° La durée effective et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel. Dans ce cadre, la négociation peut également porter sur la réduction du temps de travail ;

3° L'intéressement, la participation et l'épargne salariale, à défaut d'accord d'intéressement, d'accord de participation, de plan d'épargne d'entreprise, de plan d'épargne pour la mise à la retraite collectif ou d'accord de branche comportant un ou plusieurs de ces dispositifs. S'il y a lieu, la négociation porte également sur l'affectation d'une partie des sommes collectées dans le cadre du plan d'épargne pour la retraite collectif mentionné à [l'article L. 3334-1](#) et sur l'acquisition de parts de fonds investis dans les entreprises solidaires mentionnés à [l'article L. 3334-13](#). La même obligation incombe aux groupements d'employeurs ;

4° Le suivi de la mise en œuvre des mesures visant à supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes.

Cette négociation peut avoir lieu au niveau des établissements ou des groupes d'établissements distincts.

Article L2242-8, Modifié par [LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - art. 55 \(V\)](#)

La négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail porte sur :

1° L'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés ;

2° Les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment en matière de suppression des écarts de rémunération, d'accès à l'emploi, de formation professionnelle, de déroulement de carrière et de promotion professionnelle, de conditions de travail et d'emploi, en particulier pour les salariés à temps partiel, et de mixité des emplois. Cette négociation s'appuie sur les données mentionnées au 1° bis de l'article [L. 2323-8](#).

Cette négociation porte également sur l'application de l'article [L. 241-3-1](#) du code de la sécurité sociale et sur les conditions dans lesquelles l'employeur peut prendre en charge tout ou partie du supplément de cotisations.

En l'absence d'accord prévoyant les mesures prévues au présent 2°, l'employeur établit un plan d'action destiné à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Après avoir évalué les objectifs fixés et les mesures prises au cours de l'année écoulée, ce plan d'action, fondé sur des critères clairs, précis et opérationnels, détermine les objectifs de progression prévus pour l'année à venir, définit les actions qualitatives et quantitatives permettant de les atteindre et évalue leur coût. Ce plan d'action est déposé auprès de l'autorité administrative. Une synthèse de ce plan d'action, comprenant au minimum des indicateurs et des objectifs de progression définis par décret, est portée à la connaissance des salariés par l'employeur par voie d'affichage sur les lieux de travail et, éventuellement, par tout autre moyen adapté aux conditions d'exercice de l'activité de l'entreprise. Elle est également tenue à la disposition de toute personne qui la demande et publiée sur le site internet de l'entreprise lorsqu'il en existe un.

En l'absence d'accord prévoyant les mesures prévues au présent 2°, la négociation annuelle sur les salaires effectifs prévue au 1° de l'article L. 2242-5 porte également sur la programmation de mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes ;

3° Les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle ;

4° Les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, notamment les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, les conditions de travail et d'emploi et les actions de sensibilisation de l'ensemble du personnel au handicap ;

5° Les modalités de définition d'un régime de prévoyance et, dans des conditions au moins aussi favorables que celles prévues à l'article [L. 911-7](#) du code de la sécurité sociale, d'un régime de remboursements complémentaires de frais occasionnés par une maladie, une maternité ou un accident, à défaut de couverture par un accord de branche ou un accord d'entreprise.

Dans les entreprises de travaux forestiers mentionnées au 3° de l'article [L. 722-1](#) du code rural et de la pêche maritime, la négociation définie au premier alinéa du présent 5° porte sur l'accès aux garanties collectives mentionnées à l'article [L. 911-2](#) du code de la sécurité sociale ;

6° L'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés prévu au chapitre Ier du titre VIII du présent livre, notamment au moyen des outils numériques disponibles dans l'entreprise ;

7° Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques.



DOCUMENT 2
LE COMPTE EPARGNE TEMPS ET LE COMPTE
PERSONNEL D'ACTIVITE

SOMMAIRE

Le compte épargne-temps (CET).....	53
Dispositions d'ordre public relatives au CET	53
Dispositions relevant d'accords collectifs ou d'accords d'entreprise (avec primauté de l'accord d'entreprise)	54
Situation en cas de rupture du contrat de travail	54
Régime fiscal et social des droits accumulés sur le CET en vue de la retraite	54
Source :	55
Le compte épargne temps dans la fonction publique	55
Textes de référence	56
CET Secteur privé	56
CET Fonction publique	56
Le Compte personnel d'activité (CPA)	53
Contexte et objectifs	57
La problématique de la sécurisation des transitions et trajectoires	57
L'émergence du thème de la « flexisécurité »	58
Les principes régissant la mise en œuvre du CPA.....	58
Le compte a vocation à être universel.....	58
Le compte doit assurer la portabilité des droits	58
L'unité de compte pourrait être le point.....	58
Le compte doit assurer la fongibilité des droits	59
La problématique du financement.....	59
Caractéristiques du CPA aujourd'hui.....	59
Perspectives d'évolution du CPA	59
Premier scénario : Le CPA orienté vers la formation et l'évolution professionnelle	60
Troisième scénario : le CPA orienté vers l'accès aux droits et la sécurité des transitions	60
Deuxième scénario : un compte ciblé sur la liberté de l'usage des temps tout au long de la vie	60
Sources.....	63
Textes de référence	63

LE COMPTE EPARGNE-TEMPS (CET)

Le compte épargne temps (CET) a pour objet de permettre au salarié d'accumuler des droits à congé rémunéré ou de bénéficier d'une rémunération, immédiate ou différée, en contrepartie des périodes de congé ou de repos non prises, ou des sommes qu'il y a affectées.

Selon une étude de la DARES¹¹⁴ réalisée en 2011, un tiers des salariés du secteur privé déclarait qu'il était possible d'ouvrir un CET dans leur entreprise et, parmi eux, quatre salariés sur dix en possédaient un.

Les agents de l'Etat peuvent également ouvrir un compte épargne temps leur permettant d'y déposer des jours de congé ou de RTT (cf encadré ci-après).

Depuis la loi du 8 août 2016 (dite loi « Travail ») et des décrets n° 2016-1552 et n° 2016-1555 du 18 novembre 2016 pris pour son application, en vigueur à compter du 1er janvier 2017, sont désormais distingués les domaines d'ordre public pour lesquels le législateur fixe des règles auxquelles il n'est pas possible de déroger et ceux pour lesquels les règles pourront être fixées par convention ou accord collectif, avec la primauté de la convention ou de l'accord d'entreprise. Des dispositions dites « supplétives » sont prévues et s'appliquent en cas d'absence d'une convention ou d'un accord collectif fixant ces règles.

Dispositions d'ordre public relatives au CET

Le compte épargne-temps (CET) permet au salarié d'accumuler des droits à congé rémunéré ou de bénéficier d'une rémunération, immédiate ou différée, en contrepartie des périodes de congé ou de repos non prises ou des sommes qu'il y a affectées.

Le compte épargne-temps peut être mis en place par une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, par une convention ou un accord de branche.

La convention ou l'accord collectif qui institue le CET :

- détermine dans quelles conditions et limites le CET peut être alimenté en temps ou en argent à l'initiative du salarié ou, pour les heures accomplies au-delà de la durée collective, à l'initiative de l'employeur ;
- définit les modalités de gestion du CET ;
- détermine les conditions d'utilisation, de liquidation et de transfert des droits d'un employeur à un autre.

Le congé annuel ne peut être affecté au CET que pour sa durée excédant 24 jours ouvrables. L'utilisation sous forme de complément de rémunération des droits versés sur le CET au titre du congé annuel n'est autorisée que pour ceux de ces droits correspondant à des jours excédant la durée de 30 jours fixée par l'article L. 3141-3 du Code du travail. Ainsi, seuls peuvent être convertis en argent les jours de congés payés accordés aux salariés au-delà des 5 semaines obligatoires (comme par exemple les jours supplémentaires de congés pour fractionnement).

Tout salarié peut, sur sa demande et en accord avec son employeur, utiliser les droits affectés sur le CET pour compléter sa rémunération ou pour cesser, de manière progressive, son activité.

¹¹⁴ Dares Analyses 2011-054 – Heures supplémentaires et rachat de jours de congé

Dispositions relevant d'accords collectifs ou d'accords d'entreprise (avec primauté de l'accord d'entreprise)

Dans le respect de l'objet du CET, les partenaires sociaux disposent d'une grande autonomie dans la négociation du CET. Il n'existe pas de liste limitative des éléments pouvant être affectés sur le CET, ni de liste limitative des usages qui peuvent être faits des droits accumulés (sous réserve des règles particulières concernant les congés payés). Ainsi, par exemple, l'accord collectif instituant le CET peut autoriser les salariés à utiliser les droits acquis sur leur compte pour se faire indemniser des périodes d'absence (de formation, de congé sans solde, de passage à temps partiel, de congés familiaux...).

Situation en cas de rupture du contrat de travail

La convention ou l'accord collectif qui institue le CET détermine les conditions de transfert des droits d'un employeur à un autre.

A défaut de dispositions conventionnelles prévoyant les conditions de ce transfert, le salarié peut :

- percevoir, en cas de rupture du contrat de travail (démission, licenciement, rupture conventionnelle homologuée, départ à la retraite, etc.), une indemnité correspondant à la conversion monétaire de l'ensemble des droits qu'il a acquis ;
- demander, en accord avec l'employeur, la consignation auprès d'un organisme tiers de l'ensemble des droits, convertis en unités monétaires, qu'il a acquis. Le déblocage des droits consignés se fait au profit du salarié bénéficiaire ou de ses ayants droit dans les conditions précisées ci-dessous.

Le déblocage des droits consignés peut intervenir :

A la demande du salarié bénéficiaire, par le transfert de tout ou partie des sommes consignées sur le CET, le plan d'épargne d'entreprise (PEE), le plan d'épargne interentreprises (PEI) ou le plan d'épargne pour la retraite collectif (Perco) mis en place par son nouvel employeur, dans les conditions prévues par l'accord collectif mettant en place le CET ou par les règlements des plans d'épargne salariale ;

A la demande du salarié bénéficiaire ou de ses ayant-droit, par le paiement, à tout moment, de tout ou partie des sommes consignées.

Régime fiscal et social des droits accumulés sur le CET en vue de la retraite

Le régime fiscal et social du CET est aujourd'hui neutre : quelles que soient les utilisations des jours épargnés (sortie en congés ou en argent), ils sont soumis aux prélèvements fiscaux et sociaux comme du salaire.

Seule leur utilisation pour financer sa retraite ou un PERCO donne lieu à des avantages fiscaux.

Dans ce cas, un dispositif fiscal et social avantageux vise à inciter les salariés à utiliser les droits accumulés sur le CET en vue de la retraite.

Ainsi, l'article L3152-4 de la loi « Travail » dispose que la convention ou l'accord collectif doit prévoir que les droits affectés sur le CET sont utilisés, en tout ou partie :

- Pour contribuer au financement de prestations de retraite qui revêtent un caractère collectif et obligatoire déterminé dans le cadre d'une des procédures mentionnées à l'article L. 911-1 du code de la sécurité sociale (régimes de retraite dits « sur complémentaires », à cotisations définies, alimentés par des cotisations des salariés ainsi que par des abondements de

l'employeur, et mis en place soit par voie d'accord collectif, soit par un référendum d'entreprise, soit par décision unilatérale de l'employeur). Dans ce cas, les droits qui correspondent à un abondement de l'employeur en temps ou en argent bénéficient d'une déduction, dans certaines limites, du revenu imposable et d'une exclusion, dans certaines limites, de l'assiette des cotisations de sécurité sociale.

- Pour réaliser des versements sur un ou plusieurs plans d'épargne pour la retraite collectifs (Perco). Dans ce cas, les droits qui correspondent à un abondement de l'employeur en temps ou en argent bénéficient des exonérations fiscales et sociales en faveur de l'abondement des employeurs au Perco.

SOURCE : TRAVAIL-EMPLOI.GOUV.FR

Le compte épargne temps dans la fonction publique

Depuis 2002, les agents de l'État peuvent ouvrir un compte épargne-temps leur permettant de déposer des jours de congé ou de RTT.

Comme il était prévu par le protocole d'accord sur le pouvoir d'achat du 21 février 2008, un premier décret, n° 2008-1136 du 3 novembre 2008 et un arrêté du 28 août 2009, ont assoupli les règles de prises de jours accumulés sous forme de congé et ouvert la possibilité d'opter pour la "monétisation" de jours de RTT non consommés et épargnés sur un compte épargne-temps.

Le décret n° 2009-1065 du 28 août 2009 a élargi les options ouvertes en offrant aux agents de nouvelles possibilités d'utilisation des jours déposés sur leur compte. Le nouveau dispositif, permet, chaque année, de choisir d'épargner des jours pour les utiliser ultérieurement comme jours de congé, de se les faire indemniser ou encore de les placer en épargne-retraite.

Les 20 premiers jours déposés sur le CET sont conservés pour être exclusivement utilisés sous forme de congé.

Au-delà de 20 jours, l'agent peut choisir entre trois formules:

- soit conserver ces jours sur son compte pour prendre des congés ultérieurement et à son rythme, sous réserve de l'intérêt du service. L'agent peut augmenter de 10 jours chaque année le nombre de jours épargnés sur son compte au 31 décembre, et ce jusqu'à 60 jours ;
- soit demander à bénéficier de l'indemnisation de tout ou partie de ces jours et recevoir une rémunération supplémentaire qui apparaît sur sa feuille de paie;
- soit décider d'améliorer sa future retraite et de placer les sommes correspondant à tout ou partie de ces jours au sein du régime de retraite additionnelle de la fonction publique (RAFP). L'agent perçoit alors ultérieurement des montants de pension supplémentaire. Toutefois, pour le moment, les agents non titulaires, qui n'ont pas de droits ouverts au RAFP, ne peuvent pas encore choisir cette troisième formule d'épargne-retraite.

Pour ces jours au-delà du 20ème, l'agent est libre de combiner ces formules.

Les jours épargnés au titre de l'année N-1 peuvent être utilisés dans le cadre d'un CET, selon une option exprimée par l'agent au plus tard le 31 janvier de l'année N.

L'agent indique à son gestionnaire son choix entre maintien sur le compte en vue de congés, indemnisation et épargne-retraite, même s'il souhaite conserver ces jours sur son CET. Faute de réponse de la part de l'agent, les jours au-delà de 20 sont automatiquement placés au RAFP si l'agent est fonctionnaire ou indemnisés s'il est agent non titulaire.

TEXTES DE REFERENCE

CET Secteur privé

- Code du travail : articles L3151-1 à L3151-4

Définition, droits affectés, utilisation des droits, garantie des droits (ordre public)

- Code du travail : articles L3152-1 à L3152-4

Droits affectés sur le CET, utilisation des droits (champ de la négociation collective)

- Code du travail : articles L3153-1 et L3153-2

Garantie des droits, déblocage des droits consignés, en cas de rupture du contrat (dispositions supplétives)

- Code du travail : articles D3154-1 à D3154-6

Garantie des droits, déblocage des droits consignés, en cas de rupture du contrat (dispositions supplétives)

CET Fonction publique

- Décret n° 2009-1065 du 28 août 2009 modifiant certaines dispositions relatives au compte épargne-temps dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature.
- Arrêté du 28 août 2009 pris pour l'application du décret n° 2002-634 du 29 avril 2002 modifié portant création du compte épargne-temps dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature
- Décret n° 2008-1136 du 3 novembre 2008 modifiant le décret n° 2002-634 du 29 avril 2002 portant création du compte épargne-temps dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature et indemnisant des jours accumulés sur le compte épargne-temps des agents de la fonction publique de l'État et des magistrats de l'ordre judiciaire.
- Arrêté du 3 novembre 2008 pris pour l'application du décret n° 2008-1136 du 3 novembre 2008 modifiant le décret n° 2002-634 du 29 avril 2002 portant création du compte épargne-temps dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature et indemnisant des jours accumulés sur le compte épargne-temps des agents de la fonction publique de l'État et des magistrats de l'ordre judiciaire
- Décret n° 2002-634 du 29 avril 2002 portant création du compte épargne-temps dans la fonction publique de l'État.

LE COMPTE PERSONNEL D'ACTIVITE (CPA)

La création du compte personnel d'activité a été inscrite dans l'article 38 de la loi relative au dialogue social et à l'emploi du 17 août 2015, qui prévoyait une concertation avec les partenaires sociaux et, le cas échéant, une négociation collective pour l'élaboration du cadre normatif et opérationnel du compte personnel d'activité. Conformément à l'article 42 de la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, la Ministre du travail a engagé cette concertation avec les partenaires sociaux en février 2017. Elle a proposé deux pistes de travail, acceptées par les organisations représentatives des employeurs et des salariés :

- Améliorer la sécurisation des parcours professionnels ;
- **Prendre davantage en compte l'équilibre des temps de vie et notamment l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle en faisant du CPA un instrument du « temps choisi » tout au long de la vie.**

Ces deux pistes de travail ont fait l'objet de plusieurs réunions de concertation, qui se sont déroulées en février et avril 2017.

CONTEXTE ET OBJECTIFS

La protection des actifs s'est développée sur la base du salariat, dans le cadre de parcours professionnels stables et définis. Aujourd'hui cependant, il existe un dualisme croissant entre un segment, majoritaire, où prévaut une relative stabilité de l'emploi, et un autre caractérisé par la précarité, l'incertitude et une succession de mobilités professionnelles effectuées dans le cadre de contrats courts. Les actifs qui relèvent de ce second segment subissent régulièrement des interruptions ou des ruptures de droits sociaux. Ce fonctionnement du marché du travail est producteur de fortes inégalités entre actifs, concentrées sur les jeunes, les personnes les moins qualifiées, les femmes, et les seniors. Le développement de nouvelles formes d'emploi, à la frontière du salariat et du travail indépendant, souligne l'enjeu d'une meilleure prise en compte des personnes indépendamment de leur statut, qui rend nécessaire une transition vers un système de droits sociaux tendant à être universels, portables et personnalisés.

Les rapports Boissonnat (1995) et Supiot (1999) préfigurent une conception du travail qui dépasse l'emploi salarié, faisant émerger deux concepts en débat aujourd'hui :

La problématique de la sécurisation des transitions et trajectoires

En France, c'est au milieu des années 90 qu'est apparue la thématique de la sécurisation des trajectoires, en réponse à la fragilisation de la relation d'emploi salarié traditionnelle, et à la « précarité » en résultant. C'est dans ce sens que le rapport Boissonnat (1995) introduit l'idée d'un « contrat d'activité » : le travailleur signerait un contrat non plus avec un mais avec plusieurs employeurs, ainsi que par exemple, un organisme de placement et de formation ; il alternerait périodes d'emploi et de formation, au sein d'un statut unique garantissant les mêmes droits sociaux que le contrat de travail traditionnel.

Dans la continuité de ces premières réflexions, le rapport Supiot (1999) élargit la perspective : au-delà de solutions locales visant à redéfinir la figure de l'employeur – comme dans le cadre du « contrat d'activité » –, il insiste sur la nécessité de définir un véritable statut du travailleur (au-delà du seul salarié), ou encore un « état professionnel des personnes », fondé sur un ensemble de droits attachés à l'individu et non plus à son emploi (et par là transférables d'une entreprise à l'autre, et d'un statut – salarié/non salarié – à l'autre). Ce rapport promet notamment dans ce cadre

l'instauration de «droits de tirage sociaux» (sur des comptes épargne-temps, des comptes formation...) ».

L'émergence du thème de la « flexisécurité »

C'est aussi au cours de la seconde moitié des années 90 qu'émerge le concept de « flexisécurité », popularisé à l'occasion de l'adoption, aux Pays-Bas, de la loi « Flexibilité et Sécurité », entrée en vigueur en 1999, et visant à assouplir les protections du contrat « permanent », en contrepartie de l'accroissement de celles accordées aux contrats temporaires (notamment l'intérim). Initialement mobilisé pour désigner une réforme visant à promouvoir aussi bien la flexibilité que la sécurité au prix de certains arbitrages, le concept est aujourd'hui utilisé pour désigner plus globalement un modèle social permettant d'allier d'une part un haut degré de flexibilité et de fluidité du marché du travail, d'autre part un degré élevé de sécurité de revenu et de protection sociale.

LES PRINCIPES REGISSANT LA MISE EN ŒUVRE DU CPA

Dans la continuité de ces réflexions, le CPA vise à attacher davantage de droits sociaux à la personne et moins à l'emploi ou au statut professionnel. Cette personnalisation des droits reste néanmoins inscrite dans un cadre collectif, garant des mécanismes de solidarité. Le CPA a ainsi pour vocation de rassembler dans un seul compte un ensemble de droits sociaux d'une personne, dont le périmètre reste à préciser.

Le compte a vocation à être universel

Le rapport de France Stratégie¹¹⁵ préconise l'ouverture d'un CPA pour les actifs de plus de 16 ans en emploi ou en recherche d'emploi. Tous les actifs devraient en disposer à terme : demandeurs d'emploi/actifs employés, salariés/indépendants, public/privé.

Le compte doit assurer la portabilité des droits

Sécuriser les parcours professionnels en attachant les droits à la personne et non à l'emploi suppose que les droits acquis dans le cadre de l'emploi qui vient d'être perdu ne soient pas également perdus, mais qu'au contraire ils accompagnent la personne. Le CPA doit donc offrir une réponse à la perte de droits consécutive à trois types de situations, fréquentes dans le cadre d'une transition professionnelle :

- la perte de droits liée à un changement d'emploi et au passage d'une entreprise couverte par un accord de protection sociale complémentaire à une entreprise qui ne le serait pas ;
- la perte de droits liée au passage à un autre statut (de salarié du privé à fonctionnaire ou indépendant par exemple) ;
- le non bénéfice des droits en raison de conditions d'ancienneté dans l'emploi ou dans l'entreprise non remplies.

L'unité de compte pourrait être le point

La diversité des droits susceptibles d'être inclus dans le CPA plaide pour une unité de compte compatible avec ces différentes mesures, et qui soit la plus neutre et compréhensible possible.

¹¹⁵ Le compte personnel d'activité, de l'utopie eu concret, Selma Mahfouz, Marine Boisson-Cohen, Hèlène Garner, Philippe Laffon, octobre 2015

Pour les jours provenant du Compte épargne temps, il conviendrait de déterminer une clé de conversion définissant combien de points de CPA donne un jour de CET.

La valeur des points présente l'avantage de pouvoir être aisément ajustée si nécessaire.

Le compte doit assurer la fongibilité des droits

L'inclusion des différents droits sociaux dans un même compte permet d'envisager leur fongibilité, c'est-à-dire que des droits venant alimenter le compte soient utilisés pour autre chose que pour leur destination prévue par le dispositif initial, par exemple que des droits à congé soient utilisés *in fine* pour une formation.

Cette fongibilité peut aussi être asymétrique, notamment pour préserver certains droits fondamentaux tels le droit au repos. Dans ce cas, certains droits ne pourraient être transformés que dans un sens, par exemple des droits à congés transformés en heures de formation mais pas l'inverse.

Des droits pourraient également être exclus de ce principe de fongibilité.

La problématique du financement

La formation tout au long de la vie et l'ensemble des prestations nécessaires à la sécurisation des parcours professionnels peuvent relever d'un financement mixte, partiellement fondé sur l'épargne et les crédits des personnes, partiellement de la responsabilité de la collectivité, sous forme de financement mutualisé ou socialisé pour d'une part associer des droits à certaines activités socialement utiles (accompagnement familial par exemple), et d'autre part octroyer sous conditions des droits aux individus les moins bien dotés (salariés/nonsalariés, petites ou grandes entreprises, CDI ou CDD...);

On pourrait ainsi distinguer :

- des droits abondés par la collectivité, dans un objectif de rattrapage des inégalités initiales ;
- des droits dont il faut assurer la portabilité d'une entreprise vers une autre ;
- des droits où pourrait intervenir un co-paiement de la collectivité, des entreprises et de l'individu ;
- une capacité des personnes à alimenter leur compte et les droits qui y sont consignés (financement individuel)

CARACTERISTIQUES DU CPA AUJOURD'HUI

Le CPA tel qu'il se présente en 2017 concerne tous les actifs à partir de 16 ans (15 ans pour les apprentis, 2018 pour les travailleurs indépendants).

Il regroupe deux comptes distincts :

- Le compte personnel de formation (CPF) : droits à la formation acquis au titre de l'activité (24h par an, maximum 150h) ;
- Le compte pénibilité : points acquis du fait de l'exposition à des facteurs de pénibilité.

On dénombrait en février 2017 130 000 ouvertures de comptes.

PERSPECTIVES D'EVOLUTION DU CPA

Le rapport de France Stratégie envisage trois scénarios d'évolution du CPA. Nous nous attacherons à décrire plus précisément le second scénario, plus particulièrement en lien avec notre thème transversal : « disposer de droits et de temps pour s'occuper de ses enfants, de sa famille et de ses proches en perte d'autonomie. »

Premier scénario : Le CPA orienté vers la formation et l'évolution professionnelle

Il s'agirait de mobiliser des droits à la formation, et plus généralement de fournir un accompagnement à la levée des obstacles à l'emploi : aide à la création d'entreprise, à la garde d'enfants, à la mobilité, etc...

Dans cette vision, les droits à formation sont au cœur du dispositif. Ils peuvent être complétés par d'autres droits acquis par l'individu dans son travail (compte pénibilité, compte épargne temps, épargne salariale), qui peuvent être mobilisés pour développer cette capacité professionnelle.

Ce scénario permet également de prévoir des dotations versées aux personnes considérées comme les plus fragiles, les plus éloignées de l'emploi.

Troisième scénario : le CPA orienté vers l'accès aux droits et la sécurité des transitions

Dans cette orientation, le CPA vise à sécuriser les personnes par la continuité des droits sociaux de manière à éviter les ruptures et pertes de droits lors de changements de situation.

Dans ce scénario, le CPA joue le rôle de « compte-ressources » pour chacun en matière de droits sociaux. Le compte comprendrait ainsi des droits mobilisables à l'initiative de la personne à partir des points disponibles sur son compte, et donnerait en outre accès aux droits sociaux personnels qui répondent à différents risques : chômage, maladie, retraite, famille, accidents du travail...

Deuxième scénario : un compte ciblé sur la liberté de l'usage des temps tout au long de la vie

Le scénario n°2 présenté dans le rapport de France Stratégie consacré au Compte personnel d'activité¹¹⁶ s'intitule « *le CPA comme moyen de gérer plus librement et de façon plus flexible les différents temps, tout au long de la vie.* »

Objectifs et principes

L'objectif principal de cette vision du CPA est la liberté des individus dans et par le travail, grâce à une meilleure articulation de leurs différents temps de vie et une reconnaissance de leurs activités, y compris non marchandes (soins aux proches, engagement associatif ou civique...). Il s'agirait d'octroyer à chacun des droits de tirage sociaux portant sur les congés et le temps de travail en fonction des besoins et des projets des individus. Le CPA peut alors être un moyen de mieux répartir les périodes d'emploi tout au long du parcours de vie. S'il est conçu comme un outil de gestion du temps, il peut inclure le temps consacré à l'accompagnement des enfants ou des proches handicapés ou âgés.

Les trois principes généraux de ces comptes sont :

- la constitution de droits sociaux liés au travail et rassemblés sur un compte personnel, accessible en ligne ;

¹¹⁶ Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret, Selma Mahfouz, Marine Boisson-Cohen, Hèlène Garner, Philippe Laffon, octobre 2015

- la possibilité de mobiliser ces droits au cours de la vie professionnelle et jusqu'à la liquidation de la retraite, en fonction des préférences individuelles des bénéficiaires, ces droits pouvant être fongibles lorsqu'ils sont de nature différente ;
- des abondements par dotations, corrigeant certaines inégalités de situation.

Plus précisément, les objectifs poursuivis pourraient être les suivants :

- généraliser un droit au Compte épargne temps (CET) qui ne concerne aujourd'hui qu'une minorité de salariés, majoritairement des cadres et des salariés des grandes entreprises (cf annexe CET infra) ;
- donner aux salariés plus de pouvoir sur l'organisation de leur temps, en leur permettant de choisir les moments où ils souhaitent travailler davantage et ceux où ils souhaitent avoir plus de temps à consacrer à leur vie familiale ou à un projet personnel ;

Droits inclus

Les droits venant alimenter le CPA seraient ainsi notamment le CET et les droits à congés (y compris congés annuels et jours de RTT). Pourraient s'y ajouter des dotations initiales ou correctrices.

Il s'agirait de rendre ces droits portables à l'issue de la rupture du contrat de travail ou du changement de statut, et d'autre part d'étendre les logiques de fongibilité existant déjà dans certains cas pour le CET. Le salarié peut déjà utiliser les droits acquis sur son compte épargne-temps pour financer dans certains cas (accord collectif) un congé parental. Un système de points pourrait être utilisé pour solvabiliser des temps ou activités non marchands. Il s'agirait ainsi d'accorder plus de souplesse dans l'utilisation des droits à congés existants, en permettant notamment beaucoup plus largement leur report au-delà de l'année en cours. Ainsi, les droits à congés ou l'épargne salariale pourraient être utilisés pour « financer » un congé familial, un temps partiel ou un projet personnel.

Modalités d'alimentation du compte temps

Il serait créé pour chaque salarié un « compte temps », qui ferait partie du CPA (de même que le CPF et le Compte pénibilité). Ce compte temps serait exprimé en jours.

Le salarié aurait le droit d'alimenter le compte temps à partir des sources suivantes :

- Les jours RTT. Deux populations sont concernées : les salariés dont les entreprises ont procédé à la réduction collective de la durée du travail par l'octroi de jours supplémentaires de congés (et pas uniquement par la réduction de la durée hebdomadaire) et les salariés au forfait jours.
- Les jours de repos prévus par les conventions collectives en plus des congés légaux.
- L'indemnité compensatrice de congés payés, versée au salarié en fin de contrat au titre des jours de congés non pris.
- La participation et l'épargne salariale (plans d'épargne entreprises et interentreprises) ; un cas de déblocage supplémentaire serait créé, pour permettre l'alimentation du CPA.

En revanche, afin de protéger le droit au repos, il ne serait pas possible d'épargner la cinquième semaine de congés payés, sauf accord collectif le prévoyant (ce qui correspond au régime actuel du compte épargne temps).

Utilisation du compte-temps

Trois utilisations des jours épargnés seraient possibles :

- la conversion en droits CPF, avec l'ensemble des usages possibles du CPF (formations éligibles, accompagnement à la VAE, accompagnement à la création d'entreprises, bilan de compétences) ;
- la sortie en jours de congés, soit dans la même entreprise que celle où les jours ont été épargnés, soit dans une autre entreprise (une portabilité des jours de congés serait ainsi instaurée) ;
- la monétisation, le salarié choisissant de percevoir immédiatement l'équivalent monétaire des jours épargnés, plutôt que de les laisser sur son CPA¹¹⁷.

Pour chacune de ces utilisations, des règles de conversion sont à définir.

Pour la sortie en jours de congés, aucune question ne se pose lorsqu'elle a lieu dans la même entreprise que celle où les jours ont été épargnés : comme dans le cadre de l'actuel CET, la valeur des jours épargnés serait augmentée au même rythme que le salaire de l'intéressé (puisque les jours de congés sont payés comme des jours de travail, et donc selon le salaire de l'intéressé au moment où ils sont pris). En revanche, la question se pose lorsque les jours de congé sont pris dans une autre entreprise que celle où ils ont été épargnés.

Il paraît possible de garantir, grâce à la mise en place d'un fonds d'épargne mutualisé géré par la Caisse des dépôts et consignations, un taux de revalorisation qui garantisse au moins le pouvoir d'achat des jours épargnés (revalorisation au moins égale à l'inflation).

Par ailleurs, lorsque le salarié a changé d'employeur, il serait proposé de ne permettre l'utilisation dans la nouvelle entreprise des jours de congés épargnés dans l'ancienne entreprise que passé un délai de six mois suivant le recrutement.

Modalités de gestion et de financement

Pour une large part, le financement des droits portés sur le compte reposerait sur l'alimentation par des droits existants, ne supposant pas de financement supplémentaire mais un mécanisme de mutualisation afin d'assurer la portabilité des droits dans le temps.

Il serait complété par des mécanismes de mutualisation ou socialisation visant à compenser les inégalités, pouvant reposer sur des dotations individuelles automatiquement versées en fonction de certains critères (niveau de qualification, ancienneté, présence d'enfants, etc..), mais aussi sur des droits de tirage sur des fonds mutualisés qui pourraient être mobilisés en fonction de projets individuels.

La Caisse des dépôts et consignations, opérateur du CPA, serait chargée de la gestion des « compte temps » de chaque salarié ou demandeur d'emploi.

Elle assurerait leur financement grâce à la mise en place d'un fonds d'épargne mutualisé, le fonds CPA. Le fonds serait alimenté par l'entreprise où les jours sont épargnés au moment où le salarié la quitte : elle devrait verser au fonds CPA une somme équivalente à celle qu'elle verserait si le salarié choisissait de percevoir ses jours en argent. Ces sommes, inscrites sur le compte temps de la personne, seraient revalorisées chaque année selon un taux garanti par décret ou par arrêté et au moins égal à l'inflation.

Lorsque la personne décide de convertir son compte temps en droits CPF, le montant correspondant serait versé par le fonds CPA au financeur de l'action de formation (OPCA pour le salarié et région ou Pôle emploi pour le demandeur d'emploi).

¹¹⁷ Dans le cadre du régime actuel du CET, la monétisation est possible dans deux hypothèses : à tout moment, mais seulement avec l'accord de l'employeur et pour les jours allant au-delà de la 5^e semaine de congés payés (articles L. 3153-1 et L. 3153-2) ; au moment de la rupture du contrat de travail (article L. 3154-3).

Lorsque la personne décide d'utiliser son compte temps pour prendre des jours de congés, le fonds CPA verserait la somme correspondante (valeur monétaire au moment où les sommes ont été versées au fonds CPA, revalorisée selon le taux annuel garanti) à l'employeur.

Points de vigilance

Pour l'employeur, la logique de droits de tirage, s'ils sont opposables, peut représenter une contrainte organisationnelle forte (gestion des salariés absents, temps partiel...). Un moyen de réduire ce risque est de prévoir pour certaines utilisations une autorisation de l'employeur ou de penser les mécanismes collectifs de remplacement des salariés partis en congés familiaux. La plus grande liberté dans la gestion des temps peut aussi être source de productivité et permettre des ajustements plus faciles aux fluctuations de l'activité.

Pour les entreprises, les modalités de financement sont importantes. Reconnaître l'utilité sociale de certaines activités non marchandes peut en effet se faire via la fongibilité de droits générés par le travail vers ces activités (sous forme de soutien en termes de revenu), soit par de nouveaux financements.

Articulation avec les accords collectifs sur le compte épargne temps

Dans le cadre de la mise en place de ce compte temps CPA, il importe de bien définir l'articulation avec les compte épargne temps créés par accord collectif, qui perdureraient.

Les règles suivantes pourraient être proposées :

De même que le CPA, le compte temps qui en fait partie serait universel et serait un droit pour tous les salariés du secteur privé¹¹⁸. Il relèverait donc de l'ordre public social.

Lorsqu'il existe, le CET instauré par accord collectif tiendrait lieu de compte temps CPA.

L'accord relatif au CET déterminerait dans quelles conditions et limites le compte épargne-temps peut être alimenté en temps ou en argent, les modalités de gestion du compte épargne-temps et les possibilités de conversion vers le PERCO¹¹⁹. Les règles décrites ci-dessus pour le compte CPA auraient donc un caractère supplétif et ne s'appliqueraient qu'à défaut de CET créé par accord.

L'impossibilité d'affecter au CET les quatre premières semaines de congés payés serait d'ordre public¹²⁰.

La portabilité des jours de congés inscrits sur le CET, la possibilité de les convertir en droits CPF et l'obligation pour l'employeur de verser les sommes correspondantes au fonds CPA à l'issue du contrat relèveraient de l'ordre public social.

SOURCES

France Stratégie : Le compte personnel d'activité, de l'utopie au concret, octobre 2015

TEXTES DE REFERENCE

¹¹⁸ Pour les fonctionnaires, un CET existe ; les règles de portabilité entre les dispositifs du secteur privé et du secteur public seront à définir.

¹¹⁹ Plan d'épargne retraite collectif

¹²⁰ Lorsqu'il y a un accord CET, en raison de cette règle d'ordre public social ; en l'absence d'accord, en raison de la règle supplétive prévue pour le compte temps CPA, qui est encore plus stricte (impossibilité d'affecter la 5^e semaine).

Article 38 de la loi relative au dialogue social et à l'emploi (Titre III – Sécurisation des parcours et de l'emploi), publiée au *Journal officiel* du 18 août 2015 :

« Afin que chaque personne dispose au 1^{er} janvier 2017 d'un compte personnel d'activité qui rassemble, dès son entrée sur le marché du travail et tout au long de sa vie professionnelle, indépendamment de son statut, les droits sociaux personnels utiles pour sécuriser son parcours professionnel, une concertation est engagée avant le 1^{er} décembre 2015 avec les organisations professionnelles d'employeurs et syndicales de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel, qui, si elles le souhaitent, ouvrent une négociation sur la mise en œuvre du compte personnel d'activité.[...]. »

Article 42 de la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels

Une concertation sur les dispositifs pouvant être intégrés dans le compte personnel d'activité est engagée avant le 1er octobre 2016 avec les organisations professionnelles d'employeurs et syndicales de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel, qui, si elles le souhaitent, ouvrent une négociation à ce sujet.