



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie (DFE)  
**Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO)**  
Conditions de travail



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft

# Les horaires de travail flexibles en Suisse

Evaluation des résultats d'un sondage représentatif  
auprès de la population active suisse

Cosima Dorsemagen

Andreas Krause

Mara Lehmann

Ulrich Pekruhl

## Impressum

Editeur	Secrétariat d'Etat à l'économie Direction du travail Centre de prestations Conditions de travail Effingerstrasse 31–35 3003 Berne
Courriel	ab.sekretariat@seco.admin.ch
Equipe de projet	Maggie Graf (direction) Ralph Krieger (coordination) Margot Vanis
Mandataires	Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse Haute école d'économie Institut d'organisation et de gestion du personnel Mara Lehmann Prof. Dr. Ulrich Pekruhl Haute école de psychologie appliquée Institut de l'homme dans les systèmes complexes Cosima Dorsemagen Prof. Dr. Andreas Krause Février 2012
Conception de la couverture	Neidhart Grafik, Berne
Téléchargement	<a href="http://www.seco.admin.ch">www.seco.admin.ch</a> (documentation/publication/études et rapports)





Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie DFE  
**Secrétariat d'Etat à l'économie SECO**  
Conditions de travail



Fachhochschule  
Nordwestschweiz

Haute école d'économie  
Haute école de psychologie appliquée

---

# **Les horaires de travail flexibles en Suisse**

## Evaluation des résultats d'un sondage représentatif auprès de la population active suisse

---

Cosima Dorsemagen  
Andreas Krause  
Mara Lehmann  
Ulrich Pekruhl

Février 2012

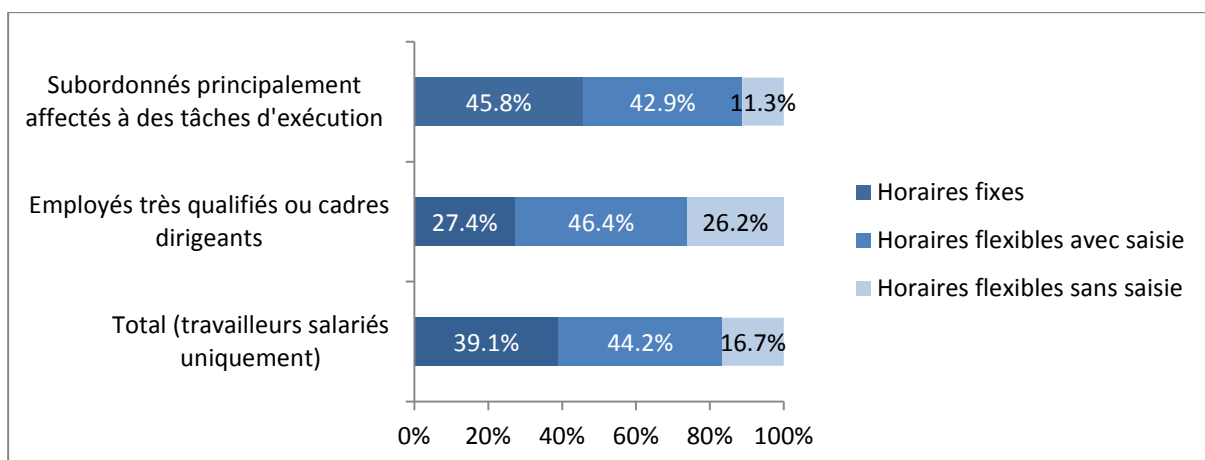
# Rapport "Les horaires de travail flexibles en Suisse"<sup>1</sup>.

## Executive Summary et commentaire des résultats

La présente étude s'intéresse aux rapports entre les réglementations de travail flexibles et la situation professionnelle des personnes interrogées, sur la base d'une enquête représentative effectuée auprès de travailleurs de toute la Suisse (n=732). La saisie obligatoire des heures de travail ou l'abandon des relevés est au cœur même de la question.

### Résultats

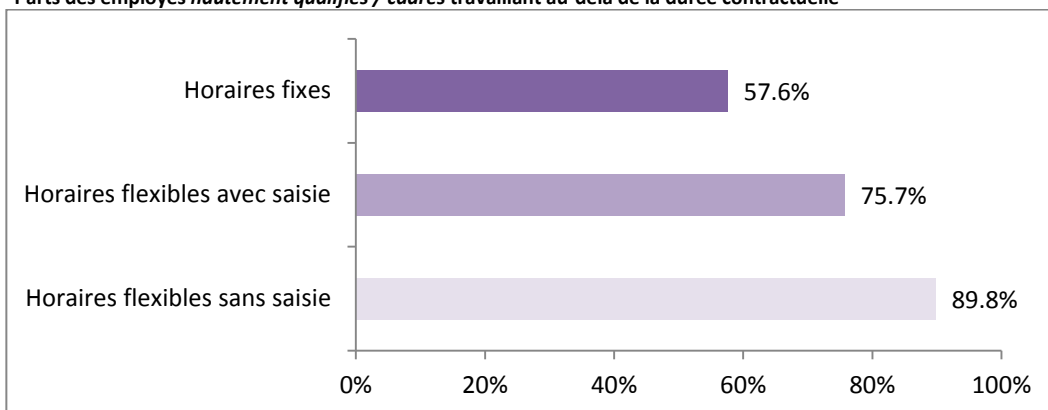
- Selon les chiffres de 2010, 61% des travailleurs ont en Suisse des *horaires flexibles*, autrement dit la possibilité d'adapter leur temps de travail dans certaines limites (pour 44% d'entre eux) ou de le déterminer en toute liberté (17%).
- Par rapport à l'année 2005, où 45% des salariés bénéficiaient d'un régime de travail flexible, c'est donc une progression très nette de 16 points.
- 17% des travailleurs suisses travaillent sur une base flexible, c'est-à-dire *sans décompte ni saisie de leurs heures de présence*; cette proportion atteint 26% parmi les personnes très qualifiées ou les cadres et 11% chez les employés subalternes peu ou moyennement qualifiés.



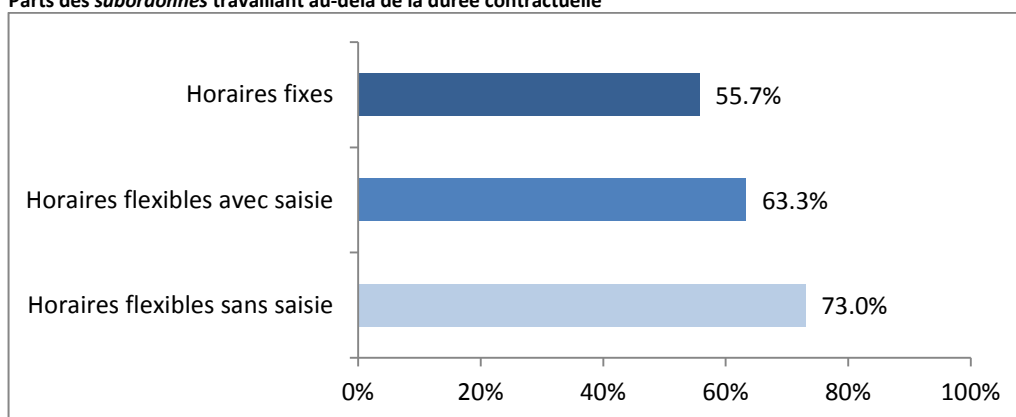
- Contrairement aux travailleurs avec horaires fixes, les travailleurs avec horaires flexibles font généralement beaucoup plus d'heures que ce qui est contractuellement prévu. Cette différence est particulièrement nette chez les collaborateurs dont le temps de travail n'est pas contrôlé. Les écarts se retrouvent chez les travailleurs subalternes comme chez les employés hautement qualifiés ou dirigeants. Ils sont toutefois moins accentués parmi les premiers.

<sup>1</sup> Auteurs: C. Dorsemagen, A. Krause, M. Lehmann et U. Pekruhl. Dépt Economie/ Psychologie appliquée de la Haute école spécialisée la Suisse du Nord-Ouest.

Parts des employés *hautement qualifiés / cadres* travaillant au-delà de la durée contractuelle

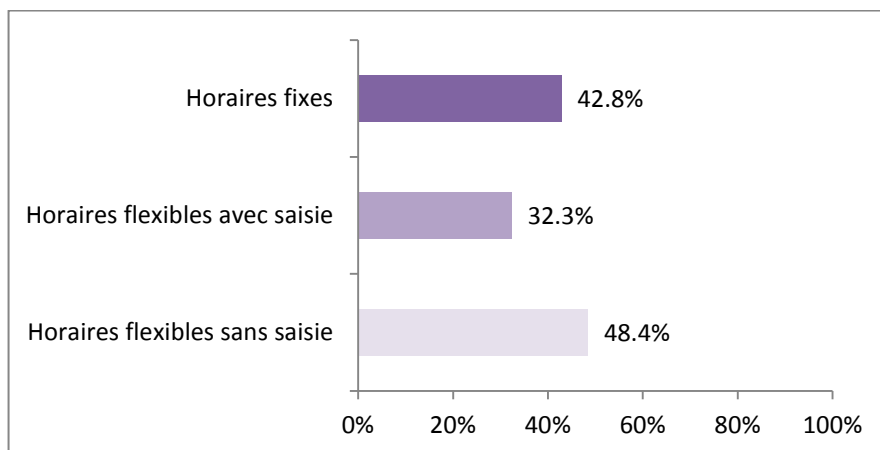


Parts des *subordonnés* travaillant au-delà de la durée contractuelle

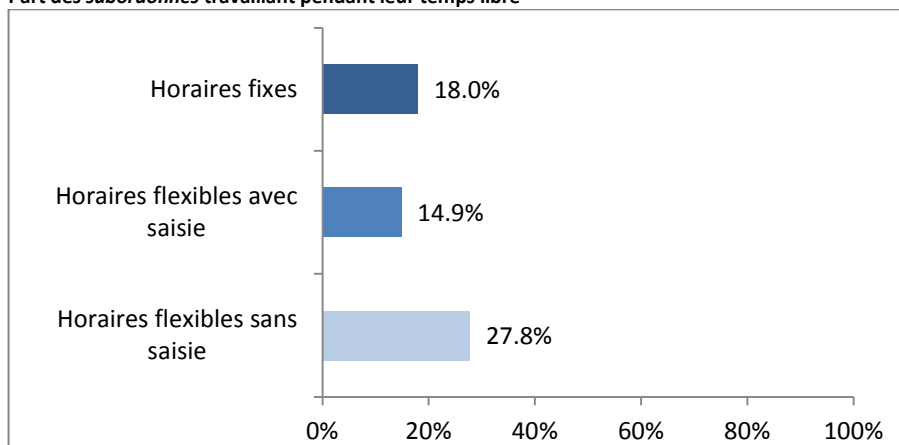


- Les personnes ayant des horaires flexibles soumis à contrôle sont celles qui travaillent le plus rarement pendant leurs loisirs. D'une manière générale, les subordonnés travaillent certes moins souvent que d'autres pendant leurs loisirs, mais ils le font deux fois plus lorsqu'ils n'ont pas de décompte à effectuer que lorsqu'ils y sont tenus. Les travailleurs en régime flexible *sans* contrôle du temps de travail travaillent nettement plus souvent pendant leurs loisirs que la quasi-totalité des groupes de comparaison.

Part des employés *hautement qualifiés / cadres* travaillant pendant leur temps libre

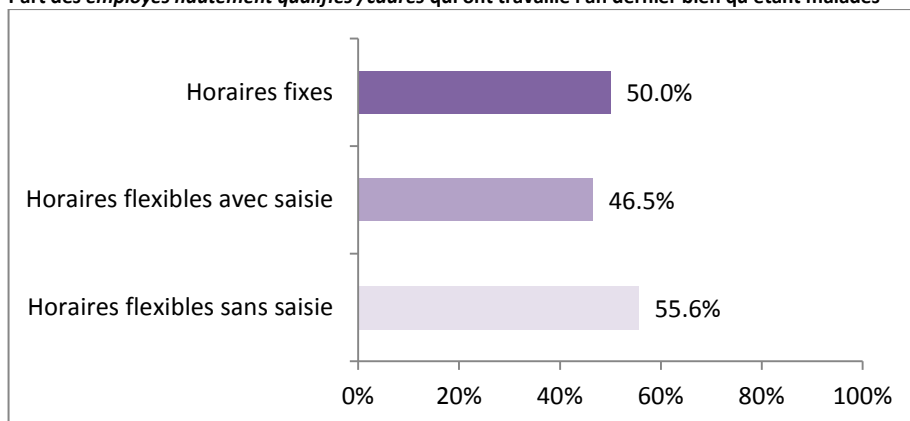


Part des *subordonnés* travaillant pendant leur temps libre

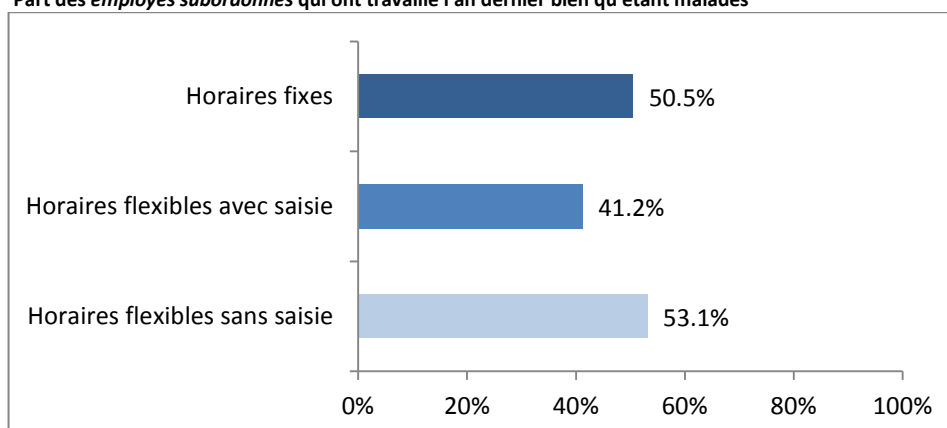


- Les travailleurs en régime flexible sans décompte des heures travaillent davantage que tous les groupes de comparaison, même lorsqu'ils sont malades (*présentisme*).

Part des *employés hautement qualifiés /cadres* qui ont travaillé l'an dernier bien qu'étant malades

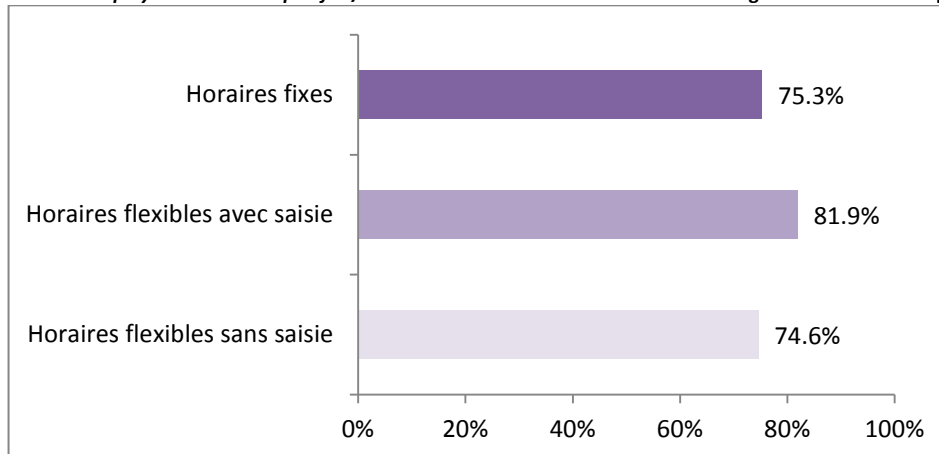


Part des *employés subordonnés* qui ont travaillé l'an dernier bien qu'étant malades



- La satisfaction des travailleurs à l'égard de leur régime de temps de travail est dans l'ensemble plus prononcée parmi les travailleurs flexibles que chez les employés ayant des horaires fixes. *Observation intéressante*: les employés hautement qualifiés ou les cadres qui notent leur temps de travail jugent leur réglementation du temps de travail *plus favorablement* que les deux groupes de comparaison.

Part des *employés hautement qualifiés/ cadres* satisfaits ou très satisfaits de leur réglementation du temps de travail



- Les systèmes de management participatifs reposent généralement sur des horaires flexibles. Il n'existe pas de lien entre le degré de participation des travailleurs et la forme de la réglementation flexible (avec ou sans décompte des heures); la participation est indépendante du fait que les temps de travail sont ou ne sont pas consignés et documentés.

### Commentaire

Les horaires de travail flexibles sont de plus en plus répandus dans les entreprises et les organisations suisses. Ils offrent une souplesse de planification aux entreprises et leur assurent une meilleure allocation des ressources, tout en répondant à l'aspiration des employés à des rapports plus équilibrés entre travail et vie de famille ainsi qu'à leur autodétermination dans la vie active. Il s'agit toutefois d'harmoniser les intérêts potentiellement opposés des deux parties. Un moyen éprouvé d'y parvenir consiste à confier dans une large mesure aux travailleurs la responsabilité de la production et du produit (ou service), à charge pour eux de décider de l'aménagement de leur temps de travail individuel en fonction des intérêts de l'entreprise ou de leurs intérêts personnels. Cette délégation de responsabilité suppose une grande confiance dans la loyauté et la motivation du personnel. On peut légitimement parler à ce propos d'"horaire de travail fondé sur la confiance".

L'argument, souvent avancé, selon lequel ce modèle fondé sur la confiance doit aller de pair avec l'abandon total de l'enregistrement des heures travaillées n'est pas pertinent à la lumière des résultats de notre enquête, du moins si l'on admet que la durée du travail doit être la mesure des prestations de travail dues sur la base du contrat.

Dans *l'optique des travailleurs*, aucun argument ne justifie la non-consignation des temps de travail. Plusieurs aspects, au contraire, plaident contre elle:

- Parmi les subordonnés, la satisfaction que procurent les règlements n'imposant aucun relevé du temps de travail n'est que légèrement supérieure à ce qu'elle est pour les règlements qui l'exigent; parmi les employés hautement qualifiés et les cadres, elle est même *moins grande*.
- La question de l'enregistrement du temps de travail n'affecte en rien la participation aux décisions et programmes de l'entreprise ni l'organisation autonome du travail.
- L'abandon de l'enregistrement du temps de travail s'accompagne manifestement d'une augmentation du temps du travail effectif fourni et d'une compensation inexistante ou

inadéquate de cet effort supplémentaire. Est particulièrement préoccupant, dans ce contexte, le phénomène du présentéisme, très prononcé surtout parmi les employés ne consignant pas leur temps de travail.

Contrairement aux artisans indépendants, juristes, conseillers d'entreprises ou médecins avec leur propre cabinet – qui consignent tous leurs heures de travail avec grand soin et les facturent aux clients – les employés n'ont aucun moyen de choisir les clients ou les mandats et encore moins de les refuser si la rémunération offerte ne permet pas de couvrir les dépenses calculées. Conformément à leur contrat de travail, les employés ont même le devoir d'exécuter les mandats confiés par leurs supérieurs hiérarchiques. Lorsque les avis divergent sur le temps nécessaire pour l'exécution de ces mandats, une discussion ouverte entre collaborateurs et supérieurs permet idéalement de trouver la solution. Mais en cas de conflit, les employés devront documenter leur travail et le temps investi. Cela étant, le fait de disposer de données objectives sur le temps de travail fourni est dans tous les cas de figure une bonne base pour un dialogue en toute confiance sur le rendement du travail.

*Du point de vue des entreprises et organisations*, il existe un argument certes fort, mais critiquable en faveur d'un abandon de l'enregistrement des heures de travail: une extension des heures en plus non saisies et non compensées fait baisser les salaires horaires réels des travailleurs et, par conséquent, la charge salariale globale. Avec cette approche, les employeurs s'éloignent cependant des réglementations établies dans les conventions collectives de travail et les contrats de travail individuels de la plupart des employés, réglementations qui fixent de manière contraignante le temps de travail hebdomadaire ou annuel à fournir. Il deviendrait également impossible de contrôler les dispositions juridiques (concernant p. ex. le travail supplémentaire). Cela risque de créer une grande insécurité du droit, les conflits en matière de temps de travail accompli étant difficiles à résoudre sur le plan juridique.

Le phénomène du présentéisme est très inquiétant pour les entreprises, car annonciateur de charges à venir, causées d'abord par la productivité réduite des employés malades, mais présents, puis par leur absence.

Les autres arguments à l'appui d'un abandon de l'enregistrement des heures de travail ne sont pas convaincants:

- Le fait de ne pas noter les heures de travail n'améliore pas la satisfaction des collaborateurs et contribue même parfois à la faire baisser. C'est lorsqu'ils se voient vraiment confier la responsabilité de leur travail qu'un sentiment de confiance s'installe chez eux.
- La suppression de toute forme d'enregistrement du temps de travail n'est pas une solution miracle aux "heures en plus" accumulées dans le contexte de nombreux horaires de travail variables, car il s'agit en fait d'un problème de management: les dirigeants doivent apprendre à gérer les horaires annuels variables de leurs employés, établir des contrats de travail qui permettent de compenser les périodes de travail supplémentaire par des phases comprenant moins d'heures de travail et veiller à la bonne application de ces règles par les collaborateurs.
- L'argument de la "lourde charge administrative" enfin ne semble guère sérieux si l'on pense aux systèmes informatiques modernes d'enregistrement du temps de travail et au fait que le quotidien des entreprises et des organisations est régi toujours plus par des coefficients.

### ***Conséquences d'un abandon du décompte obligatoire des heures de travail***



Une adaptation des dispositions légales dans le sens d'un renoncement à la preuve obligatoire des heures de travail aurait de vastes incidences sur les conventions collectives de travail et les contrats de travail individuels. Les dispositions de ces documents relatives aux horaires de travail n'auraient plus dès lors qu'un simple caractère indicatif, mais aucune valeur contraignante. Il est difficile de prédire ce qui pourrait en résulter dans la pratique. Les résultats de notre étude laissent pressentir qu'en cas d'abandon de l'enregistrement des heures de travail, la frontière entre temps de travail et temps libre deviendrait toujours plus floue et le travail supplémentaire non rémunéré la règle. Voici quelques aspects importants que nous souhaitons mettre plus précisément en évidence:

- Pour bien fonctionner, l'abandon total des relevés des heures de travail suppose une relation de grande confiance entre le supérieur et ses collaborateurs. C'est sans doute le cas dans bon nombre des entreprises et organisations qui ont choisi de supprimer la saisie du temps de travail, d'autant qu'une telle entorse aux dispositions légales ne peut, en définitive, se concrétiser sans l'accord des deux parties. Si l'on considère le groupe de salariés concerné, on a affaire à ce qu'il est convenu d'appeler une "sélection positive". Mais qu'en est-il des plus de 80 % de salariés restants qui décomptent aujourd'hui leurs heures de travail? Rien n'indique que la base de confiance requise est donnée dans toutes les entreprises qui les occupent, si bien que la suppression de la saisie du temps de travail créerait un terrain propice aux conflits.
- Dans l'hypothèse d'une suppression des dispositions légales concernant le relevé et la documentation du temps de travail, les entreprises resteraient entièrement libres d'enregistrer le temps de travail de leur personnel ou de certaines catégories de leurs salariés. A l'inverse, les travailleurs n'auraient, eux, plus aucun moyen de réclamer la saisie obligatoire de leurs heures de travail.
- On peut se demander dans quelle mesure le renoncement à la saisie obligatoire du temps de travail implique la suppression de nombreuses dispositions sur le temps de travail (durée journalière ou hebdomadaire maximale, heures supplémentaires), étant entendu qu'il n'y aurait plus aucun moyen de les faire respecter. Du coup, la frontière entre travail et loisirs tendrait à s'estomper plus encore, de même que l'on irait vers une multiplication des heures supplémentaires non rémunérées. Au final, les dispositions en question perdraient leur fonction protectrice.

**Conclusion:** dans l'intérêt des travailleurs comme des entreprises, mieux vaut table sur des normes légales simplifiées sans caractère bureaucratique, sur une application simple et sans tracasseries administratives dans les entreprises, plutôt que de supprimer totalement l'obligation de saisie du temps de travail. On établirait ainsi une base solide pour développer des modèles de temps de travail flexibles procurant un avantage aux deux parties. Voici comment pourrait se présenter une telle réglementation inspirée de l'idée d'une durée du travail fondée sur la confiance.

De l'obligation faite aux entreprises de consigner et de saisir les heures travaillées on passerait à un droit reconnu aux travailleurs de consigner et documenter leurs heures de travail. Leurs relevés les légitimeraient à exiger la compensation en temps ou en argent des heures supplémentaires fournies (qui restent définies dans la loi). Aucune autre contrainte ne serait imposée aux employeurs faisant confiance à leur personnel. Les autres resteraient libres de mettre en place leurs propres systèmes ou procédés pour contrôler le temps de travail. Dans les entreprises ou secteurs d'entreprises où le

temps de travail et sa localisation ne devraient pas être source de conflits, les parties peuvent convenir de renoncer à l'enregistrement des heures travaillées.

## Tables des matières

1. Introduction: de l'horaire travail mobile à l'horaire fondé sur la confiance.....	4
1.1. Interrogations et approche méthodique .....	7
2. Les types d'aménagement du temps de travail .....	8
2.1. Caractères sociodémographiques des travailleurs à horaires flexibles .....	12
3. L'importance des horaires flexibles pour les salariés .....	14
3.1. Considérations conceptuelles.....	14
3.2. Résultats de l'enquête .....	19
Evolution vers un décloisonnement .....	20
Perception subjective de la situation de travail par les travailleurs.....	25
Santé et présentéisme .....	30
3.3. Interprétations et conclusions .....	34
4. Horaires flexibles et management participatif .....	36
5. Considérations conclusives.....	41
6. Bibliographie .....	43
7. Annexes .....	45

## Index des figures et tableaux

Figure 1: types d'aménagement du temps de travail en Suisse en 2010, salariés en % (n=715).....	10
Figure 2: horaires fixes et flexibles selon les catégories de salariés (n=715).....	10
Figure 3: <i>employés hautement qualifiés / cadres dirigeants (n=35):</i> horaire fondé sur la confiance convenu par contrat (part relative dans chaque catégorie d'horaire) (item 10800) .....	11
Figure 4: <i>employés subordonnés (n=19):</i> horaire fondé sur la confiance convenu par contrat (part relative dans chaque catégorie d'horaire) (item 10800) .....	11
Figure 5: <i>employés hautement qualifiés / cadres dirigeants (n=249):</i> répartition des revenus en CHF sur les différents types d'horaires.....	13
Figure 6: <i>employés hautement subordonnés (n=423):</i> répartition des revenus en CHF sur les différents types d'horaires .....	14
Figure 7: comparaison des modes de rationalisation de l'objectivation et subjectivation: implications pour l'évaluation du travail (schéma tiré de Gerlmaier, 2004, compléments en italique).....	15
Figure 8: part de salariés hautement qualifiés ou cadres dirigeants (n=162) travaillant au-delà de la durée contractuelle (réponse „oui“, selon les trois types d'horaires) (item 10284) .....	21
Figure 9: part des <i>employés hautement qualifiés ou cadres dirigeants (n=87) dont les heures supplémentaires sont consignées dans l'entreprise</i> (réponse „oui“, selon les trois types d'horaires) (item 102851) .....	21
Figure 10: part des <i>employés hautement qualifiés ou cadres dirigeants (n=40) dont les heures supplémentaires sont payées</i> (réponse „oui“, selon les trois types d'horaires) (item 102852) .....	22
Figure 11: part des <i>employés hautement qualifiés ou cadres dirigeants (n=97) dont les heures supplémentaires sont compensées en congés</i> (réponse „oui“, selon les trois types d'horaires) (item 102853).....	22
Figure 12: part des <i>employés subordonnés (n=215) travaillant au-delà de la durée contractuelle</i> (réponse „oui“, selon les trois types d'horaires) (item 10284) .....	22
Figure 13: part des <i>employés subordonnés (n=161), dont les heures supplémentaires sont consignées dans l'entreprise</i> (réponse „oui“, selon les trois types d'horaires) (item 102851) .....	23
Figure 14: part des <i>employés subordonnés (n=86) dont les heures supplémentaires sont payées</i> (réponse „oui“, selon les trois types d'horaires) (item 102853) .....	23
Figure 15: part des <i>employés subordonnés (n=175) dont les heures supplémentaires sont compensées en congés</i> (réponse „oui“, selon les trois types d'horaires) (item 102853).....	23
Figure 16: part des <i>employés hautement qualifiés ou cadres dirigeants (n=86) travaillant sur leur temps libre</i> (réponse „oui“, selon les trois types d'horaires) (item 10860) .....	24
Figure 17: part des <i>employés subordonnés (n=51) travaillant sur leur temps libre</i> (réponse „oui“, selon les trois types d'horaires) (item 10860) .....	24
Figure 18: <i>employés hautement qualifiés / cadres dirigeants (n=204):</i> satisfaction l'égard de l'aménagement du temps de travail (très satisfait / satisfait, selon les trois types d'horaires) (item 10870).....	26
<b>Figure 19: employés hautement qualifiés / cadres dirigeants (n=233): satisfaction au travail en général (très satisfait / satisfait, selon les trois types d'horaires) (item 20700) .....</b>	<b>27</b>
Figure 20: part des <i>employés hautement qualifiés / cadres dirigeants (n=221) déclarant bien ou très bien concilier leur vie professionnelle et vie personnelle</i> (selon les trois types d'horaires) (item 10850).....	27
Figure 21: <i>employés subordonnés (n=359):</i> satisfaction à l'égard de l'aménagement du temps de travail (très satisfait / satisfait, selon les trois types d'horaires) (item 10870).....	28
Figure 22: <i>employés subordonnés (n=409):</i> satisfaction au travail en général (très satisfait / satisfait, selon les trois types d'horaires) (item 20700).....	29
Figure 23: part des <i>salariés subordonnés (n=400) déclarant pouvoir bien ou très bien concilier leur vie professionnelle et personnelle</i> (selon les trois types d'horaires) (item 10850) .....	29

Figure 24: présentéisme – part des <i>employés hautement qualifiés/cadres dirigeants</i> (n=125), ayant déclaré avoir travaillé en étant malade durant les 12 derniers mois (selon les trois types d'horaires) (item 20500) .....	32
Figure 25: présentéisme - part des employés subordonnés =193) ayant déclaré avoir travaillé tout en étant malade au cours des 12 derniers mois (selon les trois types d'horaires) (item 20500) ..	33
Figure 26: employés hautement qualifiés ou cadres dirigeants: éléments du management participatif et types d'horaires .....	37
Figure 27: employés subordonnés: éléments du management participatif, selon le type d'horaires ...	38
Figure 28: <i>employés hautement qualifiés, cadres dirigeants</i> (n=154) déclarant que les chefs s'intéressent essentiellement au travail accompli (selon les trois types d'horaires) (item 10902)	39
Figure 29: <i>employés subordonnés</i> (n=192 déclarant que les chefs s'intéressent essentiellement au travail accompli (selon les trois types d'horaires) (item 10902) .....	39
Figure 30: <i>employés hautement qualifiés / cadres dirigeants</i> (n=165): durée du travail dépendante des tâches et objectifs (selon les deux types d'horaires) (item 10832) .....	40
Figure 31: <i>employés hautement qualifiés / cadres dirigeants</i> (n=88): effet des performances/de la réalisation des objectifs sur le salaire, selon les trois types d'horaires) (item 99500) .....	40
Tableau 1: répartition des six types de rapports de travail entre les différentes entreprises et organisations, selon le taux d'occupation, le sexe et l'âge .....	56
Tableau 2: répartition des six types de rapports de travail (uniquement les items non représentés sous forme graphique dans le rapport) .....	58

## 1. Introduction: de l'horaire travail mobile à l'horaire fondé sur la confiance

Dès le début des années 80, de plus en plus d'entreprises ou organisations ont entrepris d'assouplir les horaires de travail de leurs employés. Les premières conventions collectives intégrant des temps de travail flexibles seront signées en Suisse à la fin de cette même décennie (cf. Thom et al., 2001, p. 1). En 2005, 45% des salariés suisses n'étaient plus tenus à un horaire journalier fixe, soit une proportion nettement supérieure à la moyenne européenne (31%), mais aussi à la moyenne des pays limitrophes que sont l'Allemagne (30%), l'Autriche (39%), la France (34%) et l'Italie (41%) (Graf et al., 2007, p. 36).

Les entreprises sont confrontées à de nouvelles exigences: les consommateurs souhaitent y trouver leurs produits et services non plus dans des tranches horaires limitées, mais si possible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. L'administration publique a aussi découvert que les citoyens sont des clients. Pour un certain nombre de produits et de services, la demande est de plus en plus imprévisible et évolue sur des périodes toujours plus courtes; les cycles d'innovation des produits sont de plus en plus rapprochés. Les fabricants de voitures et de machines attendent des sous-traitants qu'ils apportent leurs produits *juste à temps* aux chaînes de montage; l'ordre de construire une voiture ou une machine n'est donné qu'à partir du moment où le client a passé commande. De plus, il apparaît de plus en plus évident que les collaborateurs à qui on laisse l'entière responsabilité d'aménager leur travail - et leur temps de travail - s'organisent mieux et sont plus productifs. On note par ailleurs une constante augmentation de la pression sur les coûts: les entreprises peuvent de moins en moins se permettre de financer des "temps morts", c'est-à-dire de garder des employés à leur service quand il n'y a pas d'activité rentable à leur confier.

D'un autre côté, les centres d'intérêt des travailleurs évoluent: le temps libre et les activités de loisirs gagnent en importance, tout comme la possibilité de planifier sagement ces loisirs. Les femmes sont de plus en plus présentes dans le monde travail, d'où la nécessité grandissante d'ajuster les besoins des familles aux exigences du travail. On accorde aussi de plus en plus d'attention aux jeunes pères ayant d'importantes occupations familiales. Les demandes de postes à temps partiel qui sont souvent liées à cette situation offrent à leur tour de larges perspectives supplémentaires en matière de flexibilité. De nombreux employés souhaiteraient assumer dans l'entreprise des responsabilités, au nombre desquelles figure la planification personnelle, flexible et responsable du temps de travail. Les entreprises pratiquant des horaires rigides sont de moins en moins attrayantes sur le marché de l'emploi.

Tous ces développements ont entraîné une transformation - relativement timide, pour commencer - du régime des temps de travail fixes: certaines entreprises ont introduit des horaires mobiles permettant aux employés d'arriver plus tôt au travail ou d'en partir plus vite, le matin ou l'après-midi, en fonction de leurs tâches ou intérêts. Dans de nombreux cas, toutefois, il est vite apparu que cela ne répondait pas de manière satisfaisante aux exigences concrètes des entreprises et des employés en matière de flexibilité. Des réglementations plus poussées ont alors vu le jour, à telle enseigne que tout semble tourner aujourd'hui autour de la durée annuelle de temps de travail convenue, qui permet d'aménager très soupagement la durée de travail dans un cadre annuel.

Si de nombreux salariés manifestent, de manière générale, de l'intérêt pour des horaires flexibles - on note que plus on va loin dans le régime d'assouplissement, plus il deviendrait difficile de trouver un équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux de leurs employés. Les jours de beau temps où les clients prennent littéralement d'assaut la terrasse du restaurant sont précisément les jours où la serveuse souhaiterait emmener ses enfants à la piscine. Un autre problème tient à ce que les régimes de temps travail annuel conduisent souvent les employés à accumuler des tonnes d'heures supplémentaires (ou heures en plus) dont la compensation en temps libre se fait presque impossible, d'où un énorme risque financier pour l'entreprise.

Comment trouver la balance entre les intérêts de l'employeur et de l'employé en évitant le cumul de nombreuses heures supplémentaires? C'est ici qu'intervient le concept du temps de travail fondé sur la confiance qui propose une solution où la responsabilité de la bonne gestion du temps de travail est reportée pour l'essentiel sur les salariés.

On notera au passage que la notion de „temps de travail fondé sur la confiance n'est pas utilisée de manière claire et encore moins de manière uniforme<sup>1</sup>. Il est question ici d'un modèle qui plonge ses racines dans les années 90, qui s'est développé à un moment où on a vu fleurir une multitude de modèles de temps travail très flexibles (Hoff, Priemuth, 2001) et qui a été surtout répandu dans un premier temps par la société de consulting en aménagement du temps de travail Dr. Hoff-Hermann (Berlin). Dans le modèle en question, la performance et le travail de l'employé ne s'évaluent pas en fonction du temps de présence dans l'entreprise ni à partir du relevé des heures travaillées, mais selon que le travailleur, responsable de son travail, a atteint ou non les objectifs convenus (p.ex. Hamm, 2002).

Wingen, Hohmann, Bensch et Plum (2004, p. 65ss) dressent une liste des caractéristiques de l'horaire fondé sur la confiance:

- suppression des contraintes individuelles d'horaire et de présence
- abandon de la saisie et du contrôle formels du temps de travail par l'employeur
- élargissement de la liberté d'action et de décision des salariés
- fixation d'objectifs et orientation du travail vers les résultats
- respect et rémunération de la durée de travail fixé par contrat ou par une convention collective

Hoff (2002) nomme aussi quelques «critères optionnels » de l'horaire fondé sur la confiance, parmi lesquels le relevé des heures établi volontairement par le travailleur, le libre choix du lieu de travail, le paiement des heures supplémentaires et la réglementation relative à la gestion des situations de surcharge, les crédits-temps à long terme ainsi que les congés fondés sur la confiance (voir aussi Wingen, Hohmann, Bensch et Plum, 2004).

Haipeter (2001) livre pour sa part une définition moins détaillée des caractéristiques de l'horaire fondé sur la confiance. On relèvera d'abord, comme dans le modèle précédent, la dissociation du temps de travail et du temps de présence et l'abandon de la saisie du temps de travail par l'employeur. Les salariés tiennent leur propre décompte des heures, avant tout pour comptabiliser les heures supplémentaires. Le modèle de Haipeter englobe en outre un entretien dit de recadrage où employeur et employé cherchent ensemble un moyen de réduire ou de prévenir des cumuls excessifs d'heures supplémentaires.

Le lecteur trouvera à l'annexe B1 du présent rapport un tableau des différentes définitions et descriptions de l'horaire de travail fondé sur la confiance

Si les modèles d'horaires fondés sur la confiance sont aussi multiples que variés, il en va de même de leurs modalités d'application dans les entreprises. Au nombre des critères présents dans tous les modèles et qui en constituent en quelque sorte «le plus petit dénominateur commun », il y a la disparition des contraintes d'horaires et des contrôles officiels, l'abandon de l'enregistrement formel du temps de travail et la compensation du temps assumée par les salariés eux-mêmes.“ (Wingen, Hohmann, Bensch et Plum, 2004, p. 58). Ainsi, la culture de la présence fait-elle ici place à une culture de la confiance et à une planification rationnelle permettant de disposer des ressources suffisantes pour maîtriser le volume de

---

<sup>1</sup> Relevons ici que le terme „horaire fondé sur la confiance“ est propre à la zone germanophone. Dans la zone anglo-saxonne (et partant dans le discours scientifique international) on ne connaît aucun pendant à ce terme et la discussion sur les fondements de ce concept y est aussi inexistante, ceux-ci étant englobées dans le terme „flexitime“

travail et éviter tout déséquilibre. C'est là l'un des fondements essentiels de tous les modèles de temps de travail flexible, mais aussi une condition indispensable des horaires de travail fondés sur la confiance. Les systèmes d'horaires flexibles reposent sur un aménagement participatif du temps de travail, lequel suppose à son tour un style de direction participatif fondé notamment sur la fixation d'objectifs (gestion par objectifs.). L'horaire basé sur la confiance implique donc à la fois un changement au niveau de la réglementation du temps de travail et un changement de culture au sein des entreprises.

Il existe certes des normes légales qui fixent un cadre en matière de temps de travail et imposent un relevé des heures travaillées et des heures supplémentaires, mais leur application varie bien souvent d'une entreprise à l'autre. Certaines ont adopté des règlements internes qui veulent que tout dépassement de l'horaire journalier maximal soit saisi et compensé par des congés, mais on oublie fréquemment de préciser comment le dépassement du temps de travail doit être consigné. Dans d'autres entreprises encore, le travail supplémentaire ne fait l'objet d'aucune réglementation. La flexibilité du modèle de l'horaire fondé sur la confiance estompe à maints endroits les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle (Wingen, Hohmann, Bensch & Plum, 2004).

Le tableau synoptique figurant l'annexe B2 offre un aperçu des multiples modes de mise en œuvre de l'horaire fondé sur la confiance B2.

Dans de nombreuses définitions du temps de travail fondé sur la confiance, l'abandon complet du relevé des heures travaillées figure au cœur du concept. Comme nous l'avons vu plus haut, seule une partie des entreprises qui le pratiquent y ont renoncé complètement. Néanmoins, il faut relever qu'en Suisse, la suppression totale de la saisie du temps de travail contrevient clairement à la loi, et c'est aussi le cas en Autriche ou en Allemagne. Ainsi, l'art.73, de l'ordonnance 1 relative à la loi sur le travail (LTr) postule-t-il que

„Les registres et pièces au sens ... comportent toutes les données nécessaires à l'exécution de la loi, notamment:

...

- c. les durées (quotidienne et hebdomadaire) du travail effectivement fourni, travail compensatoire et travail supplémentaire inclus, ainsi que ses coordonnées temporelles;
- d. les jours de repos ou de repos compensatoire hebdomadaire accordés, pour autant qu'ils ne tombent pas régulièrement un dimanche;
- e. l'horaire et la durée des pauses d'une durée égale ou supérieure à une demi-heure;
- f. le déplacement, que pratique l'entreprise, des limites fixées pour le jour, la nuit et le dimanche aux art. 10, 16 et 18 de la loi;
- g. les réglementations sur la compensation en temps prévue à l'art. 17b, al. 2 et 3, de la loi;
- h. les périodes de repos supplémentaire et suppléments de salaire prescrits par la loi;

Il existe, on le voit, des normes légales pertinentes qui imposent de manière générale aux employeurs une obligation de documentation en matière de temps de travail. Or certaines entreprises, voire des branches entières, opposent aujourd'hui des résistances à cette obligation générale, car elles souhaitent introduire plus de souplesse encore dans les horaires de travail de leurs employés et tabler sur des horaires basés sur la confiance. Dans le secteur des banques et des assurances notamment, des voix s'élèvent pour réclamer la suppression de l'obligation de documenter. L'Administration fédérale va dans le même sens puisqu'elle a introduit l'abandon volontaire des relevés d'heures pour les cadres, dans l'idée surtout de résorber les gros cumuls d'heures supplémentaires<sup>2</sup>. Ce motif joue sans doute aussi dans l'économie privée, mais celle-ci argue en outre du fait qu'une saisie des heures de travail n'est pas compatible avec une culture d'entreprise moderne. Et de citer ici le directeur d'une PME de logiciels „ergoter et décompter les minutes de travail, cela ne cadre pas

---

<sup>2</sup><http://www.efd.admin.ch/dokumentation/medieninformationen/00467/index.html?lang=de&msg-id=23696>



avec la philosophie de notre entreprise<sup>3</sup>. Pour les banques, une des priorités déclarées consiste à „créer un espace liberté et de responsabilité individuelle pour les employés “ (ebd.), mais elles misent aussi sur la flexibilité qui en découle pour l'entreprise.

Supprimer l'obligation de consigner les heures impliquerait des changements fondamentaux dans la législation suisse sur le travail. La disparition de la saisie obligatoire rend obsolète l'ensemble des dispositions légales existantes dès lors qu'elle supprime du même coup les possibilités de contrôle, qu'ils soient externes (inspection du travail) ou effectués en interne par les salariés, lesquels ne pourraient donc plus exiger le respect de la loi. La loi céderait la place à la confiance réciproque, c'est-à-dire que l'employeur devra pouvoir se fier à ses collaborateurs pour qu'ils accomplissent (au moins) autant d'heures que le prévoit leur contrat, tandis que les salariés devront compter sur le fait qu'on leur confie un volume de travail qu'ils pourront accomplir dans la durée du travail contractuelle. La disparition des relevés obligatoires aurait en outre pour effet de remplacer l'ensemble des dispositions de protection de la santé (horaire de travail maximal par jour ou par semaine, réglementation des pauses, du travail de nuit et du week-end) fondée sur des recherches scientifiques par des stratégies individuelles des salariés pour organiser leur temps de travail. Enfin, disparaîtrait aussi la notion de „travail supplémentaire“ donnant lieu à une compensation obligatoire, puisqu'il n'y aurait plus moyen de prouver les heures effectuées en plus.

## 1.1. Interrogations et approche méthodique

Le présent rapport se propose de nourrir le débat engagé autour de l'horaire fondé sur la confiance et l'obligation pour les employeurs d'enregistrer les heures de travail en apportant quelques éclairages sur la question des horaires flexibles en Suisse.

A cet effet, nous avons procédé à une évaluation des données suisses de l'European Working Conditions Survey (EWCS) 2010<sup>4</sup>. L'établissement de l'échantillon et l'échantillon de l'étude générale sont décrits en détail à l'annexe du rapport concernant l'étude sur le stress 2010<sup>5</sup> (Grebner et al. 2011), si bien qu'ils ne feront ici l'objet que d'une brève présentation. L'échantillon établi est représentatif de la population résidante de Suisse a été composé au moyen d'un sondage téléphonique. L'échantillon satisfaisait à plusieurs critères (âge, sexe et branches économiques) concernant la composition de la population active de Suisse. Au total, le sondage a touché 1'006 personnes actives, dont 732 salariés (73%). C'est cette dernière catégorie que le présent rapport a retenue, les 258 indépendants et les 16 personnes n'entrant dans aucune catégorie n'ayant pas été pris en considération.

Le rapport se divise en trois grands volets:

- Le chapitre 2 s'intéresse au développement des multiples formes d'horaires flexibles et met en lumière la part des travailleurs dont la durée du travail ne fait l'objet d'aucun enregistrement d'aucune sorte. On y caractérise aussi plus en détail les différents types d'aménagement du temps de travail en examinant plus spécifiquement leur répartition par branche ou par group sociodémographique.
- Le chapitre 3 examine l'importance des différentes formes d'horaires flexibles pour la situation professionnelle des salariés. Après avoir exposé quelques considérations d'ordre conceptuel, nous chercherons à savoir dans quelle mesure les horaires flexibles sont liés à ce que l'on pourrait qualifier de décloisonnement entre la sphère professionnelle et personnelle, ainsi qu'à la manière dont les personnes interrogées

---

<sup>3</sup> [http://www.kvschweiz.ch/Context/Archiv/2008/Context\\_1\\_08/Master/Zeiterfassung](http://www.kvschweiz.ch/Context/Archiv/2008/Context_1_08/Master/Zeiterfassung)

<sup>4</sup> La Suisse participe pour la deuxième fois au EWCS de l'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (<http://eurofound.europa.eu/ewco/surveys/>). L'enquête actuelle a été complétée pour la Suisse par des questions portant sur le stress au travail (voir Grebner et al., 2011) et les horaires flexibles.

<sup>5</sup> <http://www.seco.admin.ch/aktuell/00277/01164/01980/index.html?lang=de&msg-id=40970>

vivent ce type d'horaires et aux possibles corrélations entre l'organisation du temps de travail, l'état de santé et le phénomène du „présentisme“.

- Dans le chapitre 4, enfin, nous chercherons à savoir s'il existe un lien entre le souci des entreprises d'exploiter au mieux la capacité de travail de leurs salariés et les différents types d'aménagement du temps de travail. Il s'agira plus spécialement de déterminer si l'enregistrement ou l'absence de saisie du temps de travail a une incidence sur les modes de travail participatifs.

Le chapitre 5 présente un résumé des résultats de l'enquête.

## 2. Les types d'aménagement du temps de travail

Nous avons expliqué en introduction pourquoi le label „horaire de travail fondé sur la confiance“ (HTC) n'était pas une catégorie utilisable pour une étude empirique. Dans la pratique en effet, tous les aménagements introduisant une plus grande souplesse au niveau des temps de présence peuvent être qualifiés - ou non - de HTC. Il n'existe aucune définition scientifiquement ou communément admise de l'horaire fondé sur la confiance. Certes, nous aurions pu établir une telle définition pour la présente étude, autrement dit décider quels types d'aménagement du temps de travail pouvaient entrer dans la catégorie des horaires fondés sur la confiance, mais l'exercice eut été artificiel et la définition n'aurait pas permis de refléter l'entière réalité des pratiques en vigueur dans les entreprises et organisations suisses.

Au lieu de quoi, l'étude se focalise sur la question qui est aujourd'hui au cœur du débat sur la flexibilisation du temps de travail en Suisse: *faut-il relever et consigner les heures de présence des salariés qui travaillent selon des horaires flexibles?* Pourtant claire sur ce point (voir plus bas), la loi actuelle qui impose la saisie du temps de travail est souvent contournée dans la pratique comme le montrent les résultats présentés plus loin.

Nous distinguons trois types d'aménagement du temps de travail:

- horaires fixes<sup>6</sup>
- horaires flexibles avec <sup>7</sup>avec saisie obligatoire du temps de travail<sup>8</sup>
- horaires flexibles sans saisie obligatoire du temps de travail<sup>9</sup>

Il y a lieu de préciser que les salariés qui établissent eux-mêmes le décompte de leurs heures de travail ont été classés dans différentes catégories selon que les relevés établis sont conformes ou non aux dispositions de la loi suisse sur le travail. Les interprètes de la loi (Aeschmann 2005; Chanson 2008) partent du principe que l'obligation faite aux travailleurs de consigner leurs heures satisfait ou peut satisfaire en principe aux dispositions légales correspondantes, peu importe ici que l'employeur contrôle régulièrement les décomptes. Dès lors, les salariés tenus de saisir eux-mêmes leurs heures sont classés dans la présente étude dans la catégorie „avec saisie obligatoire“, alors que ceux qui établissent des relevés sur une *base volontaire* sont attribués à la catégorie «sans saisie obligatoire».

---

<sup>6</sup> Travailleurs salariés indiquant que leurs horaires sont fixés par l'entreprise ou l'organisation sans possibilités de changement ou qu'ils ont eu le choix entre plusieurs horaires de travail fixes (questionnaire: item 10800, réponse à choix 1 et 2)

<sup>7</sup> Travailleurs salariés indiquant avoir pu adapter leurs horaires de travail dans une certaine limite ou avoir pu les déterminer à leur guise (questionnaire: item 10800, réponse à choix 3 et 4); alors que 43.7% des salariés ont déclaré pouvoir déterminer leurs horaires *dans une certaine limite*, 16.7% ont dit avoir pu les déterminer entièrement par eux-mêmes.

<sup>8</sup> Travailleurs salariés dont le temps de travail est saisi au moyen de systèmes techniques, par leurs supérieurs hiérarchiques ou qui sont *tenus de noter régulièrement leurs heures* (questionnaire: items 10801-10806)

<sup>9</sup> Travailleurs salariés dont la durée de travail n'est pas enregistrée ou qu'ils ont à la rigueur notée eux-mêmes (sans contrôle). (Questionnaire: items 10801-10806)

Il nous a semblé utile, au-delà de ces trois grandes catégories, d'introduire une différenciation supplémentaire qui sera à la base l'ensemble des analyses qui suivent, à savoir la distinction entre, d'une part, les personnes hautement qualifiées ou occupant des postes de cadres et, d'autre part, les travailleurs subalternes principalement affectés à des tâches d'exécution. Il apparaît évident que les horaires flexibles ont un sens autre pour les personnes ayant des collaborateurs sous leurs ordres et assumant de grandes responsabilités au sein de leur entreprise ou organisation que pour les collaborateurs subalternes. De par leur statut et leurs activités dans l'entreprise, les employés spécialisés à haute qualification gèrent généralement différemment les horaires flexibles que des employés de commerce ou conducteurs de machine qui sont des exécutants (employés au *shop floor level*). Dans ce sens, il est opportun de considérer ces deux groupes séparément, notamment pour examiner plus en détail les effets des horaires flexibles sur les employés de niveau subalterne.

Relevons cependant que les données disponibles ne permettent pas de tracer une nette ligne de partage entre ces deux groupes, c'est pourquoi nous recourons à une différenciation supplémentaire au moyen des catégories „formation“ et „fonction de supérieur hiérarchique“. D'après notre définition, le groupe des *très qualifiés ou supérieurs hiérarchiques* englobe les employés qui occupent une position hiérarchique<sup>10</sup> ou sont diplômés d'une haute école. Tous les autres se rangent dans le groupe des *personnes principalement affectées à des tâches subalternes ou d'exécution*. Nous avons pleinement conscience que cette approche ne peut rendre entièrement compte de chaque cas particulier, mais nous assumons ce flou afin de mettre en lumière des différences essentielles.

En conséquence de quoi nous obtenons six types de rapports de travail:

Groupe de salariés	Réglementation du temps de travail
Employés hautement qualifiés ou supérieurs hiérarchiques	horaires fixes
	horaires flexibles avec saisie obligatoire du temps de travail
	horaires flexibles sans saisie obligatoire du temps de travail
Employés principalement affectés à des tâches subalternes ou d'exécution	horaires fixes
	horaires flexibles avec saisie obligatoire du temps de travail
	horaires flexibles sans saisie obligatoire du temps de travail

Au total, un peu plus d'un tiers (37%) des salariés suisses se rangent dans le groupe des employés très qualifiés ou des cadres dirigeants, alors que près de deux tiers (63%) sont principalement affectés à des tâches d'exécution.

La figure 1 indique la part qu'occupe chacun des six types de rapports de travail retenus à l'ensemble des salariés de l'échantillon en Suisse. La figure 2 montre comment les différentes réglementations du temps de travail se répartissent entre les deux groupes de salariés retenus.

<sup>10</sup> L'enquête adopte une définition relativement stricte du „supérieur hiérarchique“. Le terme désigne les collaborateurs habilités à décider des augmentations de salaire et des promotions de leurs subordonnés.

Figure 1: types d'aménagement du temps de travail en Suisse en 2010, salariés en % (n=715)<sup>11</sup>

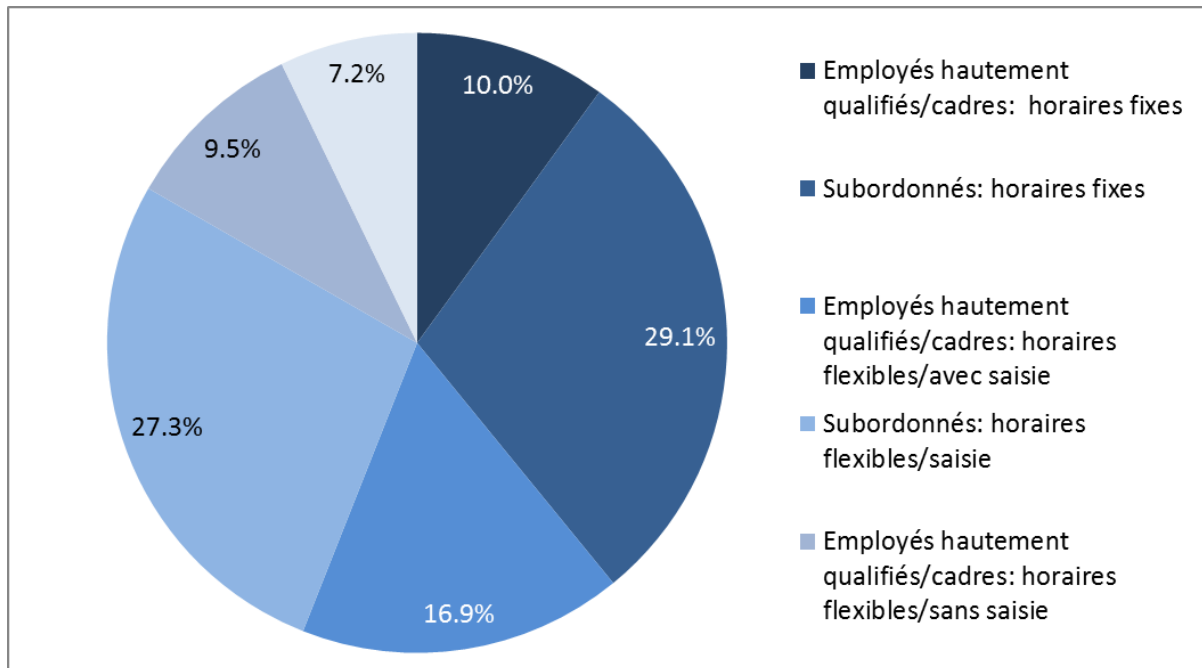
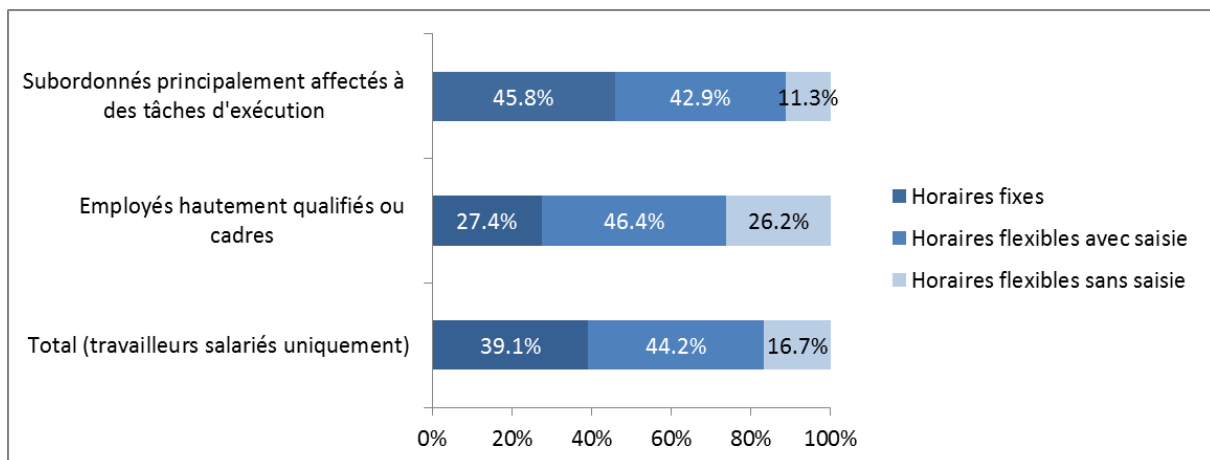


Figure 2: horaires fixes et flexibles selon les catégories de salariés (n=715)



Au total, un sixième presque exactement (16.7%) des salariés suisses travaillent selon des horaires flexibles sans contrôle obligatoire de leur temps de travail, 44.2% bénéficient également d'un régime flexible, mais avec saisie obligatoire des heures travaillées, cependant que 39.1% sont soumis à des horaires fixes. Dans la catégorie des employés très qualifiés et des cadres dirigeants, la proportion de personnes ayant des horaires flexibles non contrôlés est nettement supérieure à celle qui apparaît pour la catégorie des employés subalternes (26.2 % contre 11.3%). En outre, la part des travailleurs en régime flexible, mais avec décompte des heures, varie peu d'un groupe à l'autre (46.4% / 42.9%). Les horaires fixes sont

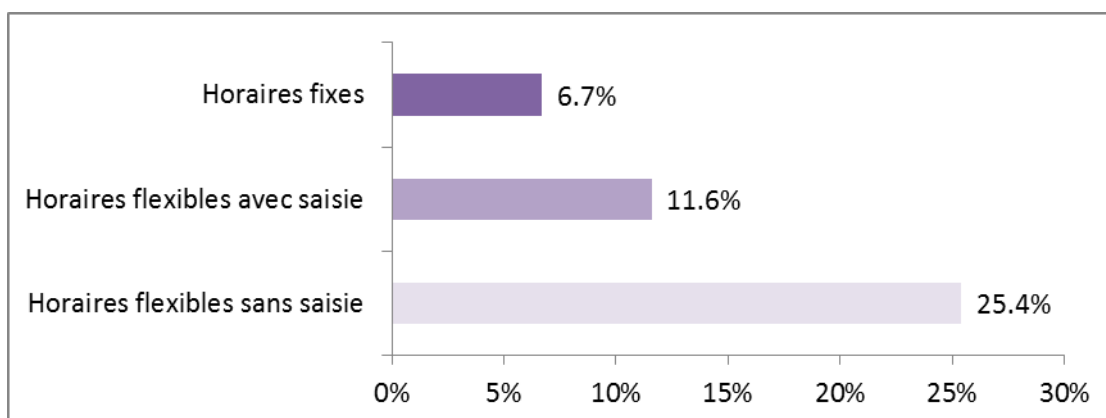
<sup>11</sup> Ventilation des types d'aménagement du temps de travail dans l'échantillon: employés subordonnés avec horaires fixes: n=208; employés subordonnés avec horaires flexibles et saisie du temps de travail: n=192; employés subordonnés avec horaires flexibles sans saisie: n=51; employés hautement qualifiés ou cadres dirigeants avec horaires fixes: n=76; employés hautement qualifiés ou cadres dirigeants avec horaires flexibles et saisie du temps de travail: n=120; employés hautement qualifiés ou cadres dirigeants avec horaires flexibles sans saisie: n=68

plus répandus chez les travailleurs moins qualifiés que chez les hautement qualifiés ou les cadres dirigeants (27.4% / 45.8%).

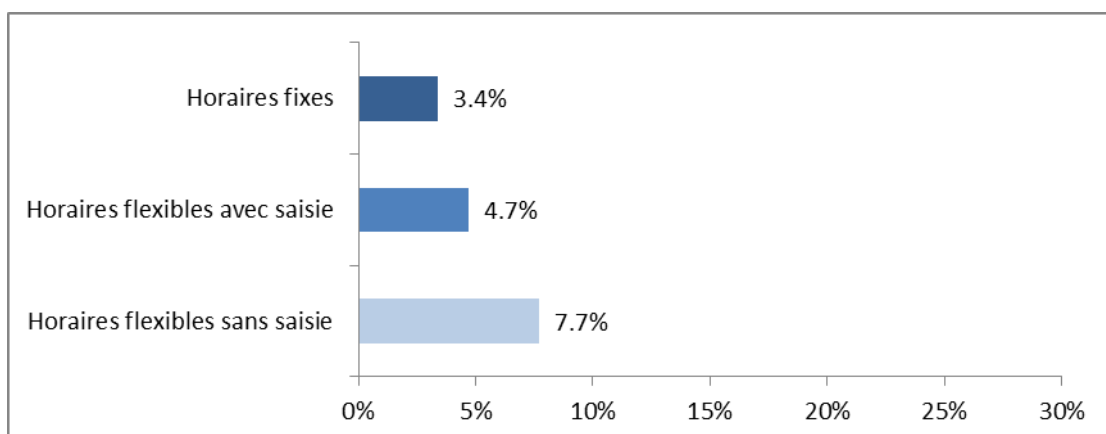
On s'aperçoit ainsi que les horaires flexibles sans saisie du temps de travail sont loin d'être un phénomène marginal, puisqu'ils concernent un sixième de tous les salariés de Suisse. Ceux-ci, travaillent dans des entreprises qui, il faut le relever, enfreignent en partie du moins les dispositions pertinentes de la loi sur travail. Si l'on considère la seule catégorie des personnes hautement qualifiées et des cadres, cette situation touche jusqu'à un quart des salariés.

L'enquête s'est aussi intéressée aux modalités contractuelles relatives à la durée du travail. Quelque 7.8% des personnes interrogées ont indiqué que leur contrat de travail spécifiait „horaire fondé sur la confiance“. Si l'on considère maintenant comment les différents groupes de salariés ont répondu à cette question (figures 3 et 4), on note que la notion d'horaire fondé sur la confiance n'est guère usuelle ni utilisée de manière uniforme. En effet, seul un quart des personnes très qualifiées et des supérieurs hiérarchiques ayant des horaires flexibles non contrôlés parlent d'horaire fondé sur la confiance et cette proportion chute à 7.7% pour les salariés soumis au même régime mais occupant des fonctions subalternes. La notion (et peut-être le concept) d'horaire fondé sur la confiance est certes plus largement répandue chez les personnes de qualification supérieure, mais elle est encore loin de s'être généralisée. D'autre part, certains salariés soumis à des horaires fixes parlent eux aussi d'horaires fondés sur la confiance, ce qui est révélateur du flou qui règne autour de ce terme.

**Figure 3: employés hautement qualifiés / cadres dirigeants (n=35): horaire fondé sur la confiance convenu par contrat (part relative dans chaque catégorie d'horaire) (item 10800)**



**Figure 4: employés subordonnés (n=19): horaire fondé sur la confiance convenu par contrat (part relative dans chaque catégorie d'horaire) (item 10800)**



## 2.1. Caractères sociodémographiques des travailleurs à horaires flexibles

La répartition des différents types d'aménagement du temps de travail sur les différents domaines nous intéresse à double titre: d'abord elle permet d'identifier les secteurs où il importe d'agir ou d'ouvrir la discussion. Ensuite, il est important de pouvoir exclure que des corrélations entre certains modèles d'aménagement du temps de travail et les conditions de travail se trouvent influencées par le type de domaine où se concentrent principalement les réglementations correspondantes. Les fréquences par case étant relativement faibles, ces différences ne sont pas toujours significatives sur le plan statistique. Autrement dit, il nous est impossible d'affirmer avec certitude (quand bien même il existe une certaine plausibilité) que les différences valent pour l'ensemble des salariés en Suisse. En tout état de cause, les valeurs décrivent la répartition dans notre échantillon.

Le tableau 1 (annexe 1) livre un aperçu de la répartition des six types de rapports de travail entre les différentes entreprises et organisations. Nous nous limiterons ici à en présenter les résultats les plus importants en portant notre attention sur les deux modes d'horaires flexibles.<sup>12</sup>

Pour ce qui concerne les employés hautement qualifiés ou les cadres dirigeants, on remarque

- que ceux qui travaillent de manière flexible sans saisir leurs heures de travail sont occupés pour près de 70% dans le secteur des services, alors que c'est le cas que pour moins de 60% de ceux qui enregistrent leur temps de travail;
- que 72.1% de ceux qui n'effectuent aucun relevé de leur temps de travail sont occupés dans le secteur privé, mais que tout de même 17.6% d'entre eux travaillent dans les services publics ou des entreprises étatiques (régime flexible avec enregistrement: 63.6% / 25.6%).
- que l'on ne constate aucune différence interprétable en ce qui concerne la répartition des divers types d'horaires en fonction de la taille de l'entreprise.

En ce qui concerne les employés de niveau subalterne, on observe

- que les horaires flexibles sans saisie du temps de travail se concentrent largement dans le secteur des services (84.3%), mais que dans un peu moins d'un tiers des cas (30.4%) les horaires flexibles assortis d'un contrôle se retrouvent aussi en dehors des services;
- que les personnes en régime flexible se concentrent surtout dans l'économie privée (horaires fixes 52.9%, flexibles avec saisie 67.2%, flexibles sans saisie 78.4%), que dans le secteur public, les horaires fixes sont proportionnellement plus fréquents que les horaires flexibles (horaires fixes 33.2%, flexibles avec saisie 17.2%, flexibles sans saisie 9.8%);
- qu'ici encore, la taille de l'entreprise n'a guère d'influence sur la répartition.

Dans les deux groupes de salariés, la répartition par sexe, par âge et selon les autres critères retenus se présentent de manière largement homogène. Le lecteur peut se reporter ici à la présentation synoptique en annexe.

Il ressort de l'analyse de la répartition des différents types d'horaires selon les catégories de revenus que tant du côté des personnes très qualifiées et des cadres que des employés subordonnés, les personnes au bénéfice d'un régime flexible gagnent en moyenne plus que celles qui sont soumises à des horaires fixes. Les écarts sont également marqués entre ceux qui notent leurs heures et ceux dont le temps de travail ne pas l'objet d'un contrôle.

---

<sup>12</sup> Les chiffres des énumérations qui suivent indiquent comment les différents types d'horaires se répartissent sur les domaines considérés, mais ne renseignent pas sur la proportion d'un type d'horaire à l'intérieur d'un domaine donné.

- *employés hautement qualifiés / cadres dirigeants*: alors que 78.2% des employés qui ne décomptent pas leurs heures gagnent plus de 6'500 francs par mois, ce n'est le cas que pour 58.5% de ceux qui les consignent. Parmi les employés sans saisie du temps de travail, 47.3% se placent dans la catégorie salariale la plus élevée de l'enquête (plus de 8'100 francs), alors que ce n'est le cas que pour 31.9% des personnes dont les heures sont enregistrées.
- *employés subordonnés*: 42.3% du personnel bénéficiant d'horaires flexibles sans saisie du temps de travail touchent un salaire mensuel supérieur à 6'500 francs, cette proportion chute à 18.3% pour ceux dont la durée du travail est consignée. Dans le groupe de salariés considérés, 23.1% des personnes qui ne saisissent pas leur temps de travail se placent dans la catégorie salariale supérieure, alors que ce n'est le cas que pour 5.8% de ceux qui l'enregistrent.

Ces tableaux (voir figures 3 et 4) montrent que ce sont plutôt les employés qui occupent des postes élevés et rémunérés en conséquence qui travaillent sans saisie du temps de travail.

Figure 5: *employés hautement qualifiés / cadres dirigeants* (n=249): répartition des revenus en CHF sur les différents types d'horaires

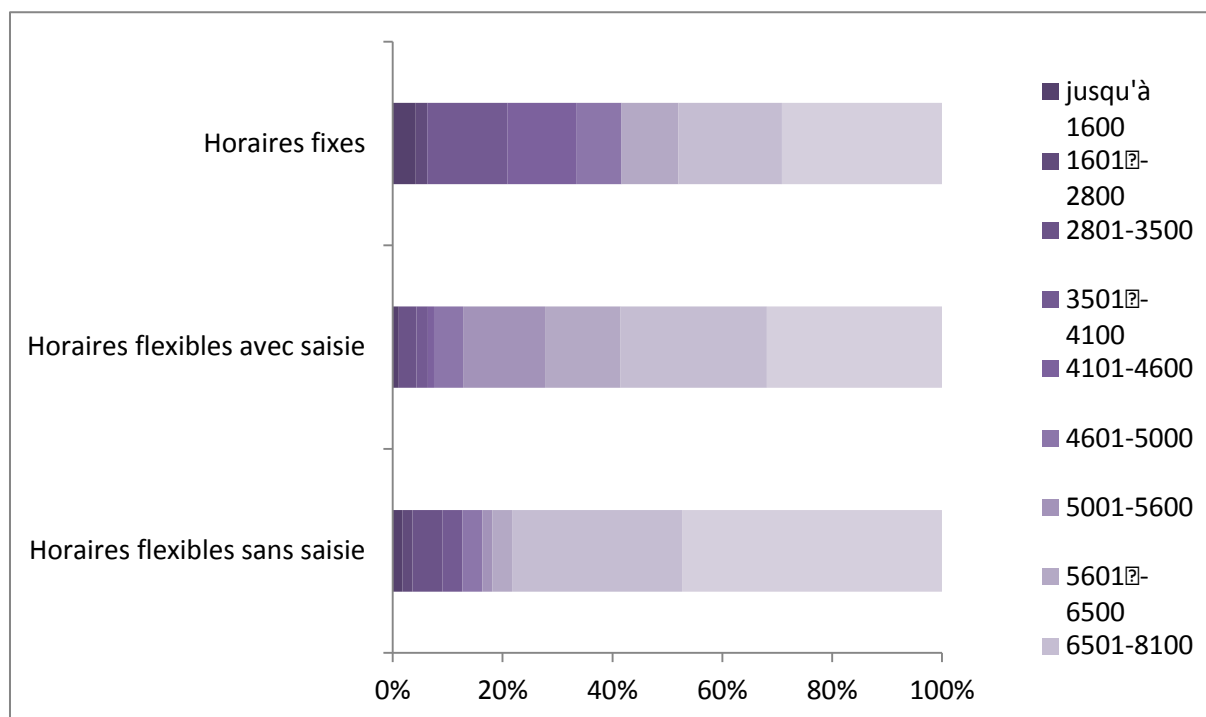
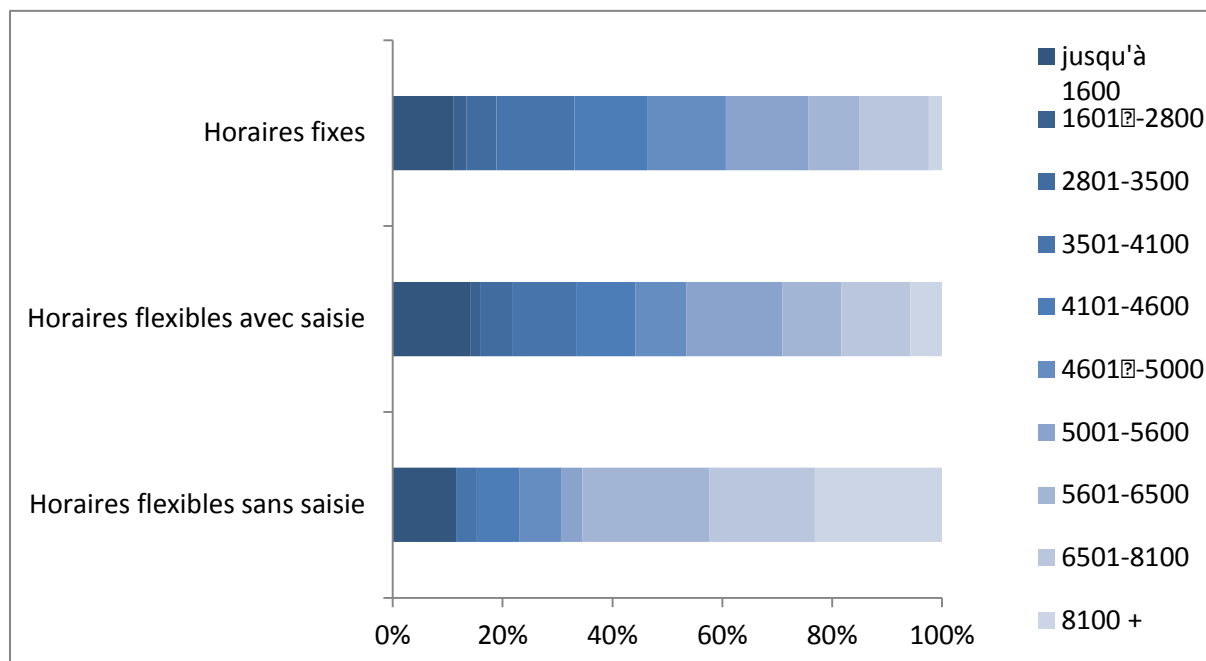


Figure 6: *employés hautement subordonnés (n=423)*: répartition des revenus en CHF sur les différents types d'horaires



En résumé, on retiendra ceci:

- En Suisse, la majorité des salariés travaillent en régime flexible: 62.2% des personnes interrogées ont déclaré avoir la possibilité d'adapter leur temps de travail dans certaines limites ou de le déterminer complètement (37.8%).
- L'abandon d'un contrôle des heures de travail n'a rien d'exceptionnel, puisqu'il n'y a ni saisie ni décompte des heures travaillées pour 16.7% des salariés suisses.
- Les employés dont le temps de travail n'est pas contrôlé se retrouvent dans toutes les branches, tous les groupes professionnels, tous les groupes d'âge et dans les entreprises de toute taille. Le phénomène est très prononcé parmi les employés hautement qualifiés et les cadres qui sont 26.2% à déclarer ne pas consigner leurs heures de travail.

### 3. L'importance des horaires flexibles pour les salariés

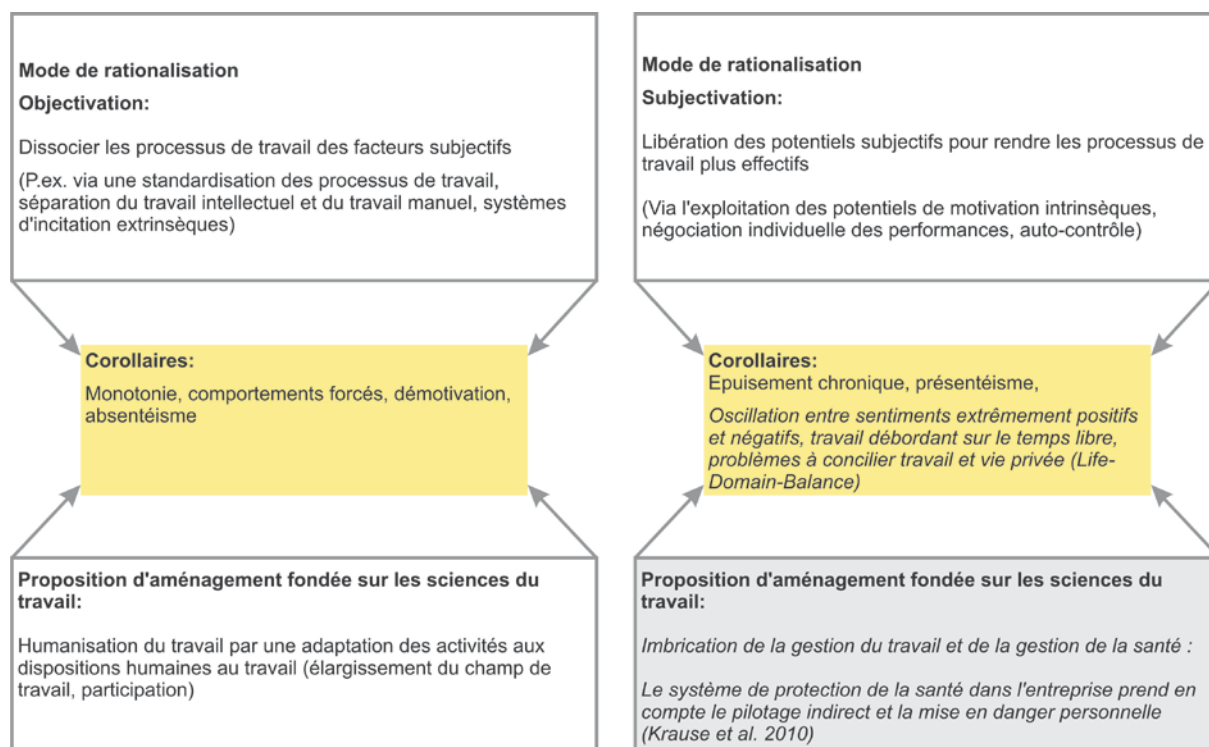
#### 3.1. Considérations conceptuelles

Dans un régime d'horaires flexibles, possibilité est donnée aux employeurs et aux travailleurs de décider en continu des horaires, de la durée et de l'organisation du travail, pour mieux répondre aux impératifs de l'entreprise ou aux souhaits des collaborateurs. Dans plusieurs études de cas portant sur l'introduction de régimes flexibles, les employés font état d'effets à la fois positifs et critiques. Wingen et al. (2004), par exemple, ont interrogé 126 employés de trois entreprises allemandes ayant abandonné le relevé officiel des heures de travail pour adopter un „horaire fondé sur la confiance“. La majorité des personnes interrogées ont affirmé avoir désormais plus de facilité à organiser leur temps de travail à leur convenance, à planifier et gérer le travail à leur gré et à concilier vie professionnelle et vie personnelle. D'autre part cependant, nombre de ces personnes ont déploré une plus forte pression des délais et au rendement, ainsi qu'une augmentation des heures supplémentaires et du stress.



Pour mieux comprendre les effets contrastés des régimes flexibles, il n'est à notre sens pas inutile de considérer les profondes mutations qui ont bousculé le monde du travail. Ce faisant, il y a lieu de ne pas s'arrêter simplement sur les innovations technologiques (par exemple sur les moyens de communication mobiles du type BlackBerry qui assurent une atteignabilité permanente) et grâce auxquels il est désormais possible de travailler en plusieurs lieux et en tout temps (Rosa, 2006). La flexibilité croissante est aussi au service d'une nouvelle forme de rationalisation qui, par opposition aux gains de productivité inspirés du taylorisme, cherche à tirer le meilleur parti des potentialités de chaque employé pour rendre les processus de travail plus effectifs, comme le montre notamment Gerlmaier (2004). Au travers de la distinction établie entre les tendances anciennes et nouvelles à l'objectivation et à la subjectivisation, elle montre que le recours aux „potentiels subjectifs“ tels que la motivation intrinsèque<sup>13</sup> ou l'effort personnel des salariés a des effets secondaires qui placent les sciences du travail devant des défis nouveaux. Poussée à son extrême, la séparation du travail manuel et intellectuel dans l'entreprise entraîne des processus monotones qui démotivent les salariés et favorisent leur absentéisme. A l'inverse, le recours à la motivation intrinsèque accroît au début l'effort personnel qui peut, dans un second temps, provoquer des phénomènes que Peters (2011) résume sous le terme de „mise en danger personnelle intéressée“: présentéisme, travail débordant sur le temps libre, longues journées de travail, toutes choses qui, sur la durée, peuvent entraîner des syndromes d'épuisement (burnout, dépression de surmenage) et des absences prolongées. Pour gérer ces nouvelles difficultés et leurs corollaires, Krause, Dorsemagen et Peters esquissent des stratégies, comme une combinaison de gestion de la performance et de gestion de la santé. (2010; voir les compléments aux schémas de la figure 7 de Gerlmaier issu des sciences du travail, 2004)

**Figure 7: comparaison des modes de rationalisation de l'objectivation et subjectivisation: implications pour l'évaluation du travail (schéma tiré de Gerlmaier, 2004, compléments en italique)**



<sup>13</sup> La motivation intrinsèque désigne une situation où les caractéristiques d'une activité (par exemple marge d'autonomie accordée ou feed-back immédiat concernant la tâche exécutée) incitent une personne à agir de sa propre initiative et à le faire avec plaisir.

Au cœur des nouvelles stratégies de rationalisation, il y a l'idée d'associer activement les salariés, de les inviter à réfléchir constamment pendant combien de temps et à quel moment précisément leur présence est requise dans l'entreprise pour répondre aux exigences variables de la clientèle, ou encore de les amener à élaborer en équipe des propositions pour augmenter la productivité dans le cadre d'un processus d'amélioration continue. Ces formes de subjectivation vont souvent de pair avec des processus axés sur des tâches motivantes et potentiellement enthousiasmantes, offrant aux employés une plus grande latitude dans le travail, privilégiant les tâches globales, la responsabilité des résultats et le feed-back concernant le travail accompli. Cette organisation des processus de travail, conçue en fonction des besoins et potentialités des salariés, est désignée dans les pays anglo-saxons sous le terme „high performance work system“ (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Gmür & Schwerdt, 2005; Pekruhl, 2007, etc.) et vise à exploiter au mieux les ressources sociales et humaines de l'entreprise.

Dans les entreprises organisées selon ce mode, le travail à accomplir dans un laps de temps donné est soit imposé soit objet d'une négociation qui peut avoir lieu au cadre d'entretiens individuels de fixation d'objectifs. Pour savoir si les négociations entre employeurs et employés mettent vraiment en présence des partenaires égaux, il faut considérer les rapports de pouvoir au sein des entreprises. Certes les employés hautement qualifiés sont souvent en bonne posture pour négocier - a fortiori en période de pénurie de personnel compétent- et ont donc voix au chapitre dans la définition des objectifs et des horaires par exemple, mais il faut reconnaître que dans la majorité des cas, ce n'est pas le salarié qui tient le couteau par le manche. C'est pourquoi les syndicats et les représentants du personnel craignent qu'une généralisation de la négociation individuelle sur les objectifs à atteindre et sur les horaires de travail entraîne une détérioration des conditions de travail et s'accompagne d'infractions à la loi sur le travail, notamment lorsque le salarié est amené à effectuer des journées de plus de 10 heures ou à travailler le week-end ou sur ses congés. Qui plus est, ces entorses ne sont plus apparentes ni à l'intérieur de l'entreprise ni à l'extérieur (pour l'inspection du travail) si l'entreprise a renoncé à saisir le temps de travail.

Les considérations qui précèdent semblent indiquer que les corrélations entre la situation des salariés et les horaires flexibles présentent diverses ambiguïtés. C'est cette hypothèse que nous allons développer dans les paragraphes suivants.

### **Concilier travail et vie sociale et personnelle**

Les mutations sociales en cours et notamment l'aspiration croissante des salariés à travailler à temps partiel ou à mieux concilier vie familiale et vie professionnelle viennent renforcer les tendances à l'assouplissement du temps de travail. Dès lors que la flexibilité des horaires répond aux besoins des salariés, il est à présumer qu'elle aura des effets positifs. Dans une brochure éditée par la *deutsche Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin* (2008, p. 21) il est écrit: "L'équilibre travail-vie privée<sup>14</sup> est l'aune à laquelle doivent se mesurer les modèles d'aménagement d'horaires flexibles." En d'autres termes, la perception subjective de cet équilibre est obligatoirement à prendre en compte dans l'examen des régimes flexibles. Lors de l'enquête EWCS de 2005, il est apparu que seuls 13% des Suisses estimaient ne pas être en mesure de bien ou très bien concilier leur travail avec leurs obligations familiales et sociales.

---

<sup>14</sup> A y regarder de plus près, le terme répandu de Work-Life-Balance (équilibre travail-vie personnelle) prête à confusion, car il crée une opposition apparente entre le travail et la vie personnelle. Au lieu de quoi il faut considérer le travail comme l'un des domaines de la vie qu'il s'agit de concilier avec les autres sphères que sont la famille, les loisirs ou les engagements bénévoles. Dès lors, mieux vaudrait opter pour le concept de Life-Domain-Balance (Ulich & Wiese, 2011).

En ce qui concerne la santé et le rendement des employés, un rôle primordial revient aussi à l'alternance des temps de travail et de repos au quotidien (Sonntag, 2003). Celle-ci est dictée par la durée du travail et l'organisation des horaires. La charge de travail se fait trop lourde dès lors que l'alternance entre phases de travail et de repos ne fonctionne pas et que le cycle récupération – travail s'en trouve perturbé (Semmer, Grebner & Elfering, 2010). De tels dysfonctionnements peuvent se produire en particulier en cas d'horaires très longs et leurs effets sur la santé sont largement établis (Wirtz, 2010). Par ailleurs, diverses situations particulières relevant de la sphère privée ou familiale (soins aux parents âgés, enfants malades, dettes) sont aussi des facteurs susceptibles de raccourcir les phases de repos avec les conséquences que l'on sait sur la santé.

### **Motivation et satisfaction, gestion du stress**

Les régimes flexibles offrent aux salariés une plus grande latitude dans la planification de leur travail et leur procurent ainsi un sentiment de contrôle accru. Selon le modèle exigences - contrôle de Karasek (1978) le sentiment de contrôle a des effets positifs sur la santé des salariés. Bien pensée et appliquée selon les principes de Hoff (2002), une plus grande souplesse dans l'aménagement du temps de travail va en outre de pair avec une approche du travail plus axée sur les tâches et les objectifs, par quoi il faut comprendre que l'employé bénéficie d'une plus grande marge d'action en ce qui concerne l'organisation de son travail et des moyens nécessaires, mais aussi que les tâches ou missions assignées sont conçues de sorte à favoriser l'autonomie dans le travail et à stimuler la motivation (p.ex. en confiant une tâche globale plutôt que des tâches fractionnées). Dans la gestion orientée vers les objectifs, ce n'est plus la présence au poste de travail ni l'exécution d'étapes définies qui compte, l'important consiste plutôt à atteindre des objectifs et des résultats dans un laps de temps donné.

Les modèles issus des sciences du travail postulent qu'un degré d'autonomie élevé et une orientation sur les missions et les objectifs de travail sont fructueux et qu'ils exercent un effet positif sur la motivation et la satisfaction au travail, sur les performances, sur la maîtrise des facteurs de stress et la bonne gestion du stress. Divers modèles importants et empiriquement bien établis nous sont fournis par Karasek (modèle «Demand-Control-Modell », Karasek, 1978, etc.), par Hackman et Oldham (job characteristics model; Hackman & Oldham, 1975, etc.) ainsi que par Locke et Latham (théorie de la fixation d'objectifs Locke & Latham, 1990, etc.).

### **Mise en danger intéressée**

Nous allons voir maintenant comment l'autonomie réelle accordée aux salariés pour gérer leur temps de travail risque de nuire à leur santé. Peters (2011) introduit ici le concept de *mise en danger intéressée*, qu'il a élaboré en rapport avec les nouvelles techniques de management qui ont cours dans des entreprises telles qu'IBM (Glißmann & Peters, 2001) caractérisées par une grande souplesse dans l'aménagement du temps de travail. Comme nous l'avons vu en introduction, c'est surtout dans la zone germanophone et en référence à Hoff (2002) que les modèles impliquant l'abandon d'une saisie centralisée des heures de travail sont désignés sous le terme «horaires fondés sur la confiance ». Malgré l'autonomie objectivement reconnue aux salariés en matière d'horaires, on observe dans plusieurs études de cas des durées du travail très longues, que certains ont critiqué pour constituer un «travail sans fin » (Pickshaus, Schmitthener & Urban, 2001) et que les sociologues caractérisent sous le terme «décloisonnement du travail » (Kratzer, 2003). Ce phénomène a pour particularité que les collaborateurs semblent accomplir des horaires prolongés de manière volontaire et sans injonction de leurs supérieurs, en dépit des conséquences dommageables que l'on sait. (Wirtz, 2010). Wingen et al. (2004, p. 75) disent à ce propos: "S'agissant de l'impact qu'exerce l'horaire fondé sur la confiance sur les salariés, les résultats présentés mettent en lumière un volume plus important d'heures supplémentaires, mais aussi une large satisfaction quant à l'organisation du temps de travail. L'augmentation de la durée du travail

induite par l'horaire fondé sur la confiance ressort notamment de l'enquête menée auprès des collaborateurs de l'usine Siemens d'Erlangen après la suppression de la saisie du temps de travail. En effet, on y observe que deux tiers des salariés travaillant sur une base de confiance (64%) accomplissaient plus d'heures que sous l'ancien régime, 47% avaient plus de mal à garder une vue d'ensemble de leurs heures, tandis que 40% ressentaient une pression plus resserrée."

D'après Peters (2011), il s'opère un changement fondamental dans le pilotage d'entreprise au sens où le système du command-and-control cède la place à une gestion orientée sur les résultats, laquelle amplifie l'indépendance et la responsabilité des différents collaborateurs, avec en ligne de mire les objectifs à atteindre. Les nouvelles techniques de management portent différentes désignations selon la branche ou l'auteur, ou encore selon les consultants de l'entreprise : gestion par objectifs, new public management, introduction de forfaits par cas regroupés par diagnostic dans hôpitaux, etc.). D'après Peters (2011) on peut les résumer en substance sous le terme large de *pilotage indirect*, par quoi il faut entendre ceci :

"Pour se justifier, les travailleurs subalternes ne se réfèrent désormais plus au travail qu'ils ont effectivement fourni (l'effort consenti, le temps consacré, le fait de s'être donné de la peine, ainsi que la qualité professionnelle de leur travail), ils doivent surtout exposer leurs succès, qui sont généralement définis par des chiffres-clés propres à l'économe d'entreprise. Ce basculement de perspective transforme en quelque sorte les salariés en travailleurs indépendants car peu importe au fond pour une personne établie à son compte qu'elle se soit appliquée dans son travail si le succès n'est pas au rendez-vous.

Le changement capital qui en découle pour la dynamique de rendement des salariés tient au simple fait que les succès correspondent souvent, mais pas nécessairement à l'effort accompli. D'abord, il arrive que d'heureuses circonstances extérieures donnent de l'ampleur à une performance plutôt médiocre pour déboucher sur de formidables succès et surtout qu'à l'inverse, un travail extraordinaire ne soit pas forcément couronné de succès parce qu'il s'est inscrit dans des conditions défavorables.

La dynamique de la performance d'un travailleur indépendant est bien plus puissante que celle d'un salarié, comme le prouvent les formes précaires du travail indépendant. Le créateur d'entreprise est mû à la fois par l'espoir de réussite et par la peur de l'échec, et en définitive de la faillite. L'indépendant mobilisera bien souvent toutes ses forces et s'il le faut, il n'hésitera pas à travailler 24 h sur 24. Dans l'incertitude, il ne fera aucun cas de sa propre santé s'il estime que la prospérité de son entreprise est compromise. Pour qualifier cette situation, nous avons proposé de parler de *mise en danger intéressée*, par quoi il faut entendre que le travailleur met sa propre santé en danger au nom de l'intérêt de son entreprise." (Peters, 2011, p. 108s.).

Le pilotage indirect ou la gestion par résultats ou par objectifs s'accompagne donc d'une mise en danger de sa propre santé sans nécessairement faire naître des sentiments négatifs. Loin s'en faut, puisque lorsque les objectifs sont atteints et que le succès peut être imputé à son propre effort, ce sont des sentiments positifs, fierté ou grande satisfaction au travail par exemple, qui prennent le dessus. La gestion par résultats a d'autres corollaires que Ordóñez, Schweitzer, Galinsky et Bazerman (2009) ont entrepris de résumer.

### **La durée du travail issue de négociations et de réglementations**

L'évolution vers un décloisonnement du temps de travail esquissée plus haut nous intéresse au-delà de son importance pour les sciences du travail. Depuis que le canton de Glaris a adopté en 1846 une loi pour limiter la journée de travail à 15 heures, la durée et le découpage du temps de travail ont fait l'objet de multiples lois et règlements visant à protéger les travailleurs contre des horaires nuisibles à leur santé. De tout temps, les syndicats ont fait de la réduction du temps de travail l'un de leurs grands chevaux de bataille. Si la protection de la santé en était au départ la raison majeure, il s'en est bientôt ajouté une autre, à savoir que les gains de productivité réalisés dans les entreprises devaient se traduire non seulement par une hausse des revenus, mais aussi par une réduction de la durée du travail en faveur des loisirs. Depuis les débuts de l'industrialisation en Suisse, la part du temps libre que l'on

peut consacrer à sa famille, à ses loisirs ou à son engagement social ou au repos a continuellement progressé.

Les réglementations concernant les horaires fondés sur la confiance sont généralement calculées sur la durée de travail hebdomadaire ou annuelle fixée dans les conventions collectives ou les contrats individuels de travail. Or, on peut se demander si une gestion du travail orientée sur les tâches et les résultats et assortie d'un abandon total de la saisie des heures travaillées ne vient pas renverser cette tendance sociétale pour élargir toujours plus l'espace dévolu au travail lucratif, au sens où l'on érode subrepticement les dispositions légales et contractuelles en la matière et que l'on assiste à une augmentation du travail supplémentaire plus ou moins librement consenti et non compensé en congés ou en argent. D'autre part, on est aussi fondé à se demander dans quelle mesure l'assouplissement poussé des réglementations du temps de travail n'incite pas à travailler sur son temps libre, le soir ou le week-end et donc à augmenter la place du travail lucratif dans la vie de l'individu. En l'absence de données longitudinales, la présente étude ne pourra qu'esquisser quelques éléments de réponses.

D'un autre côté, il n'est pas dit qu'un tel décloisonnement soit en soi toujours négatif. A en croire certaines études (voir Dörhöfer et al., 2011), la fameuse génération Y, c'est-à-dire les personnes actives de 20 à 30 ans, aspire de façon presque caractéristique à une plus grande mobilité sur le plan matériel et virtuel. Dans toute la mesure du possible, ces personnes entendent pouvoir déterminer où et quand travailler. La communication par internet et les réseaux remplace l'échange direct et personnel et il semble désormais impossible (ni souhaitable) de tracer une ligne de démarcation nette entre les activités professionnelles et la vie privée. Il va aujourd'hui de soi de surfer sur Facebook au travail, tout comme il est naturel de checker ses mails professionnels en fin de soirée et d'y répondre. Il en résulte peut-être une situation gagnant-gagnant, au sens où les entreprises peuvent tirer parti d'une flexibilité maximale et d'une forte motivation au travail, alors que les salariés peuvent optimiser leurs loisirs. Si la durée du temps travail ne sert plus aujourd'hui à mesurer la quantité de travail due à l'employeur et qu'elle cède la place à un simple contrat de prestations, il faudra repenser de fond en comble la question de la protection du travail et de la santé, mais aussi celle de la répartition des gains de productivité.

### 3.2. Résultats de l'enquête

Les données dont nous disposons concernant les personnes actives interrogées en Suisse permettent de vérifier, ou du moins d'illustrer certaines considérations exposées plus haut concernant l'incidence des horaires flexibles sur les salariés. La vérification statistique (au sens d'un test d'hypothèse) est limitée, essentiellement du fait que le nombre de cas se réduit rapidement sous l'effet de la nécessaire formation de sous-groupes<sup>15</sup>. En conséquence, nous nous limiterons, dans la lecture statistique, à étudier les différences entre les types d'horaires et nous en classerons les résultats dans trois champs thématiques:

1. tendances au décloisonnement
2. perception subjective des conditions de travail par les salariés
3. état de santé et présentéisme

---

<sup>15</sup> Ainsi, seule une cinquantaine de personnes interrogées font partie du groupe des employés subordonnés travaillant en régime flexible sans consigner leurs heures de travail. Si l'on voulait maintenant opérer une analyse plus détaillée de ce groupe, chaque sous-groupe comprendrait trop peu de personnes pour pouvoir tirer des conclusions pertinentes – sans parler de conclusions statistiquement fondées. Aussi, avons-nous opté dans le présent rapport pour des méthodes statistiques plutôt simples et renoncé en particulier à des procédés multivariés. Le nombre de personnes interrogées (n) figure dans les tableaux en annexe. Dans le développement qui suit, nous indiquerons entre parenthèses le résultat du test de signification, qui, dans la comparaison entre deux groupes, repose généralement sur des tests T pour des échantillons indépendants et, de manière isolée, sur des tests  $\chi^2$ . Pour une meilleure lisibilité, nous renonçons ici à indiquer d'autres données importantes concernant ces tests de signification-. „n.s“ signifie „non significatif“,  $p < .05$  à  $p < .001$  veut dire „significatif“ (à différents niveaux de significativité).

Dans un premier temps, nous nous attacherons à présenter de manière descriptive les résultats de l'enquête – selon les trois champs thématiques. Les évaluations se fondent sur les types d'horaires présentés au chapitre 2 et visent surtout à apporter des réponses aux interrogations suivantes:

- a. Dans quelle mesure les employés soumis à des horaires fixes se distinguent-ils des employés à horaires flexibles? *Nous chercherons ici à savoir aussi si ces derniers jugent leur situation de travail et leur état de santé plus favorablement que les personnes travaillant en régime fixe.*
- b. Dans quelle mesure les employés – surtout ceux travaillant en régime flexible – avec saisie obligatoire de la durée du travail se distinguent de ceux dont la durée du travail n'est pas enregistrée? *Nous cherchons ici à savoir dans quelle mesure le relevé obligatoire des heures de travail peut avoir un effet régulateur, propre à prévenir les retombées négatives des horaires flexibles et surtout à limiter le possible décloisonnement entre temps de travail et temps personnel.*
- c. Les différences observées valent-elles aussi bien pour les employés hautement qualifiés ou les cadres dirigeants que pour les employés subordonnés?

Nous nous référerons ensuite à nos considérations conceptuelles pour l'interprétation des données, pour autant que la fiabilité (statistique) des résultats le permette.

### Evolution vers un décloisonnement

Comme nous l'avons brièvement esquissé plus haut, le „décloisonnement“ signifie que la ligne de partage qui sépare la sphère travail de la sphère hors travail, c'est-à-dire les loisirs, le travail ménager, l'éducation des enfants, etc., se fait de plus en plus perméable. Les heures supplémentaires, autrement dit le travail fourni au-delà de l'horaire convenu, sont accomplies sans compensation en congés ou en argent. Les horaires prolongés vont toujours au détriment des autres sphères de vie, tout comme le travail débordant sur le temps libre. Nous allons montrer maintenant comment ces caractéristiques de décloisonnement sont corrélées aux différents modèles de temps de travail dans l'échantillon suisse.

Dans les régimes flexibles sans décompte des heures effectuées, les heures supplémentaires sont nettement moins prises en compte. Aussi observe-t-on que dans le groupe des *employés hautement qualifiés et des cadres dirigeants en régime flexible*, ceux dont le temps de travail n'est pas contrôlé présentent les caractéristiques suivantes par rapport à ceux dont le temps de travail est enregistré:

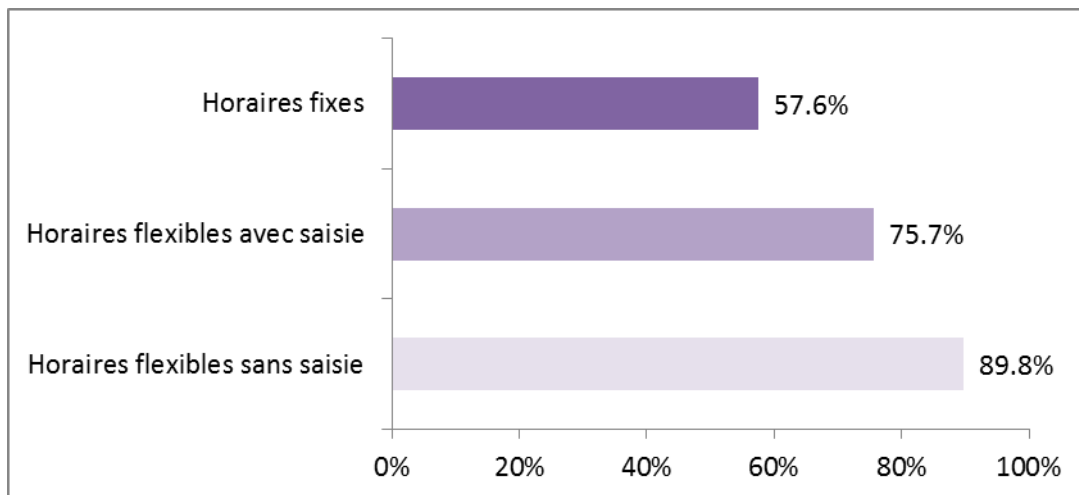
- ils effectuent plus d'heures supplémentaires (89.8% contre 75.7%;  $p < .05$ ; cf. figure 8) ;
- leurs heures supplémentaires ne sont plus guère comptabilisées dans l'entreprise (part avec relevé du travail supplémentaire 18.6% contre 73.8%;  $p < .001$ ; cf. figure 9),
- leurs heures supplémentaires ne sont que rarement payées (part de compensation financière 14% contre 31.3%;  $p < .05$ ; cf. figure 10) et
- ces heures sont aussi moins souvent compensées en congés (part de compensation 54.5% contre 69%; n.s.; cf. figure 11).

On observe des tendances analogues chez les employés subordonnés en régime flexible sans saisie du temps de travail (par rapport à ceux dont le temps de travail est consigné):

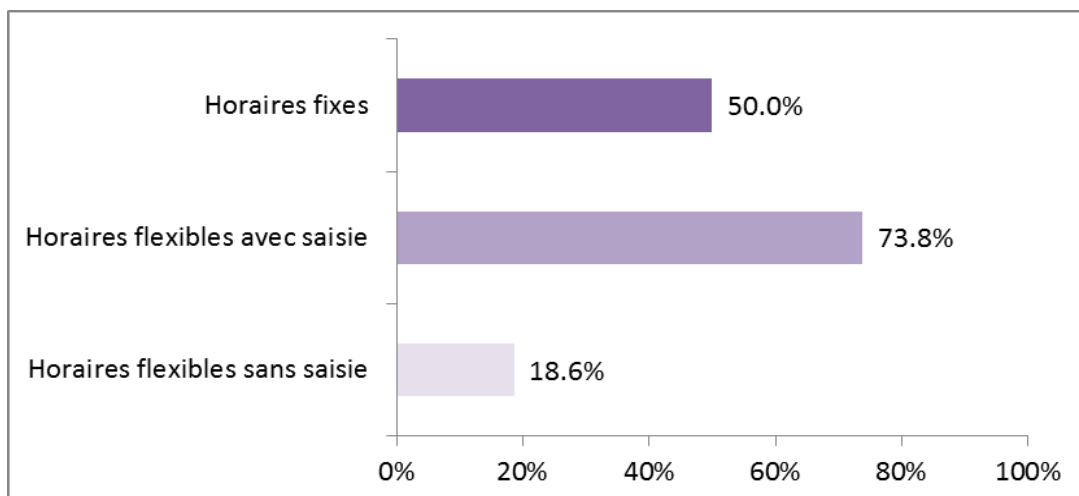
- ils accomplissent plus d'heures supplémentaires (part de 73% contre 63.3%; n.s.; cf. figure 12) ;
- ces heures font l'objet d'un décompte dans un peu moins d'un tiers des cas seulement (part avec saisie des heures supplémentaires 32.1% contre 83.2%;  $p < .001$ ; cf. figure 13),
- ces heures sont aussi moins souvent payées par l'employeur (part de compensation financière 22.2% contre 43.6%;  $p < .05$ ; cf. figure 14) et

- et aussi moins souvent compensées en congés (part de 57.7% contre 91.5%;  $p < .001$ ; cf. figure 15).

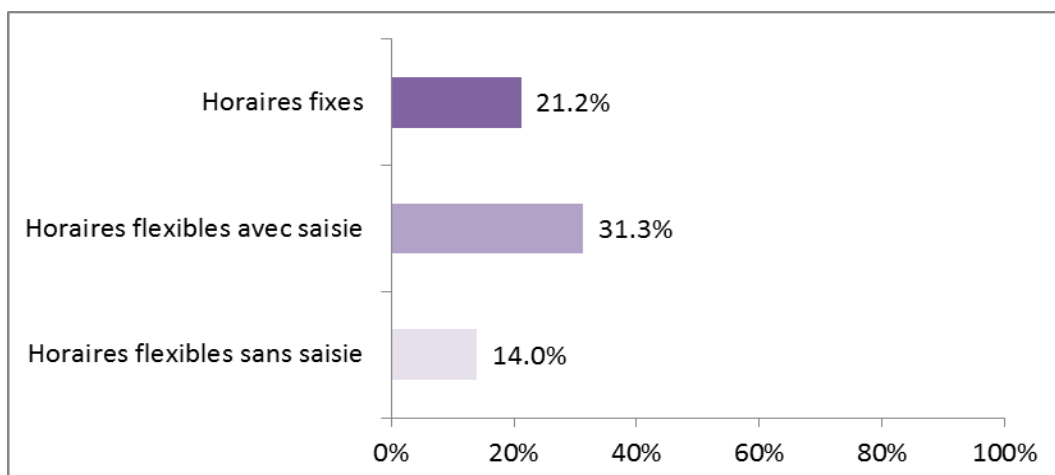
**Figure 8: part de salariés hautement qualifiés ou cadres dirigeants ( $n=162$ ) travaillant au-delà de la durée contractuelle (réponse „oui“, selon les trois types d’horaires) (item 10284)**



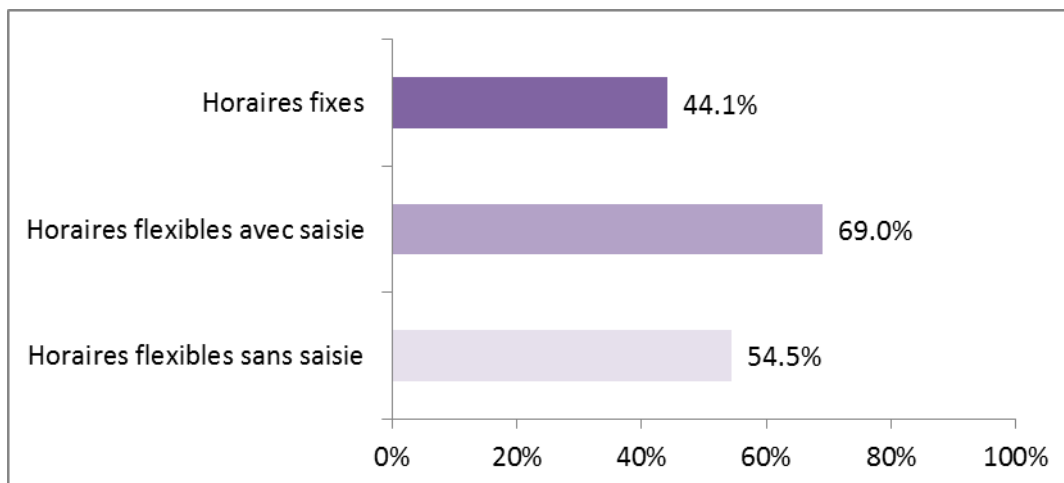
**Figure 9: part des employés hautement qualifiés ou cadres dirigeants ( $n=87$ ) dont les heures supplémentaires sont consignées dans l'entreprise (réponse „oui“, selon les trois types d’horaires) (item 102851)**



**Figure 10: part des employés hautement qualifiés ou cadres dirigeants (n=40) dont les heures supplémentaires sont payées (réponse „oui“, selon les trois types d’horaires) (item 102852)**



**Figure 11: part des employés hautement qualifiés ou cadres dirigeants (n=97) dont les heures supplémentaires sont compensées en congés (réponse „oui“, selon les trois types d’horaires) (item 102853)**



**Figure 12: part des employés subordonnés (n=215) travaillant au-delà de la durée contractuelle (réponse „oui“, selon les trois types d’horaires) (item 10284)**

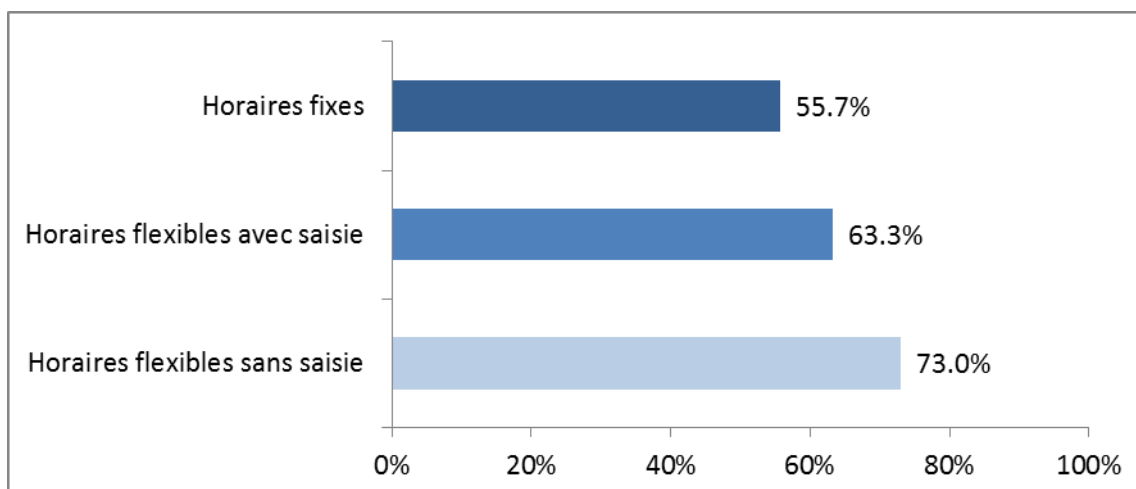




Figure 13: part des *employés subordonnés* (n=161), dont les heures supplémentaires sont consignées dans l'entreprise (réponse „oui“, selon les trois types d'horaires) (item 102851)

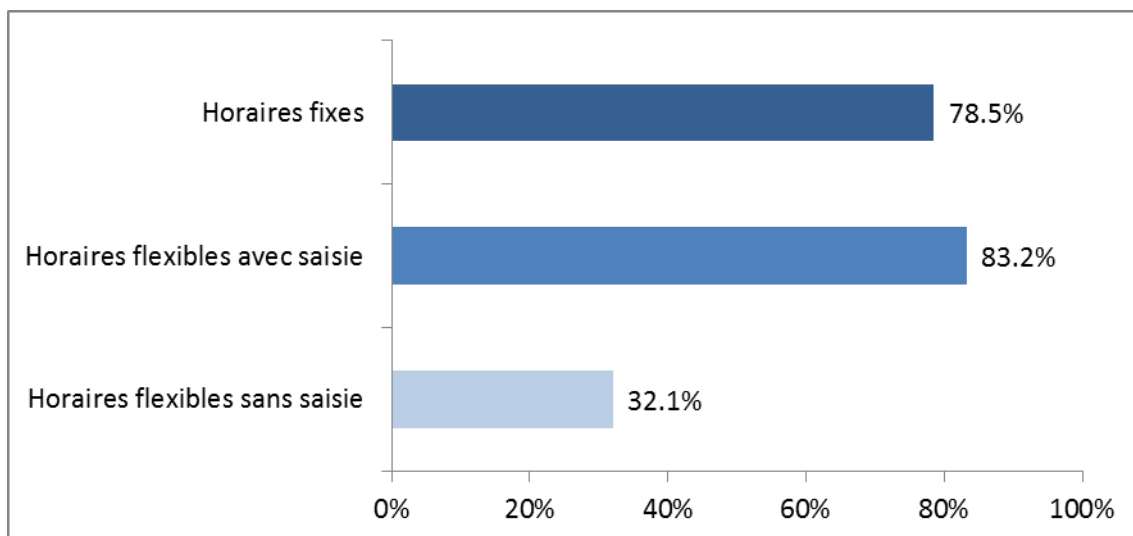


Figure 14: part des *employés subordonnés* (n=86) dont les heures supplémentaires sont payées (réponse „oui“, selon les trois types d'horaires) (item 102853)

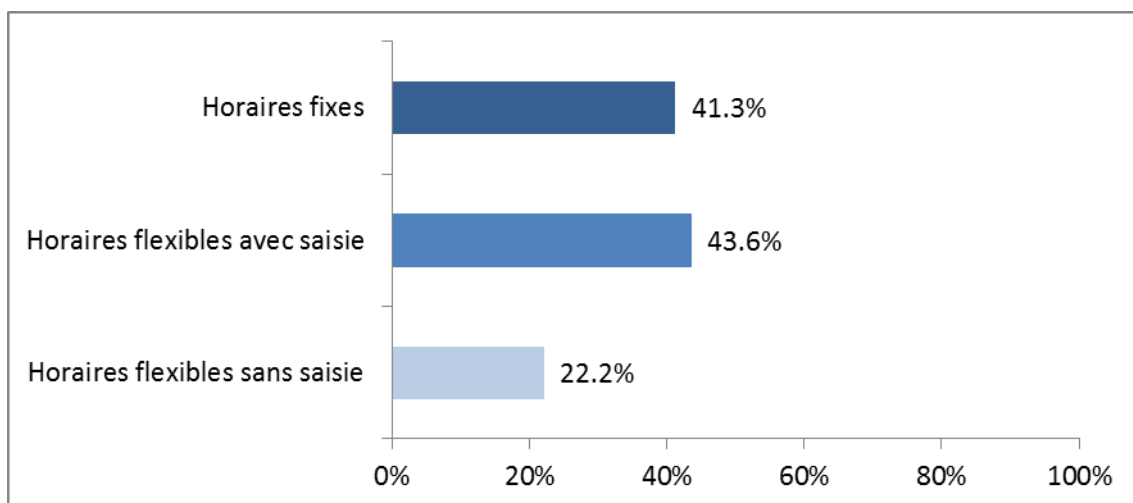
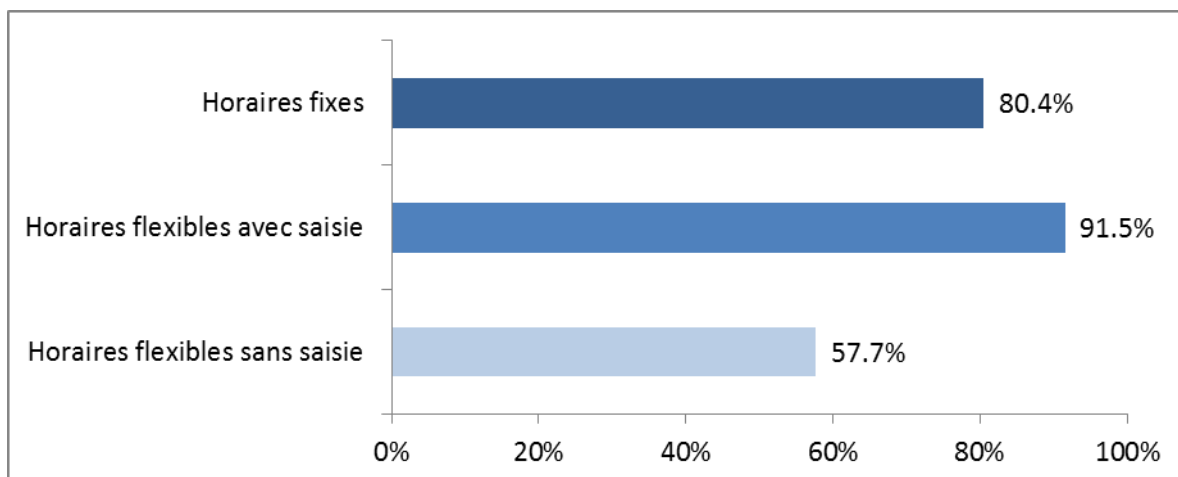


Figure 15: part des *employés subordonnés* (n=175) dont les heures supplémentaires sont compensées en congés (réponse „oui“, selon les trois types d'horaires) (item 102853)

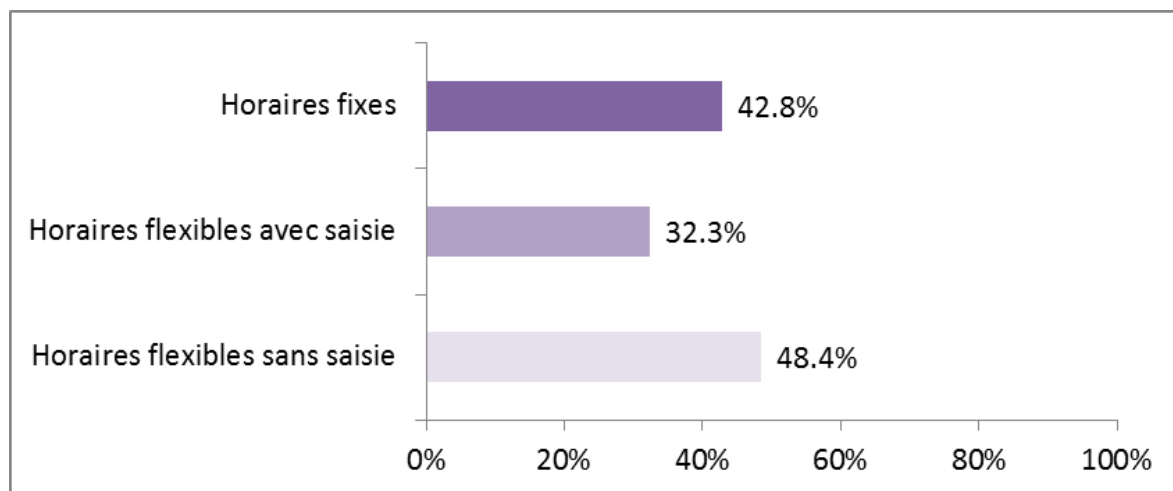


Les journées de travail de plus de dix heures ou le travail débordant sur le temps libre peuvent aussi signaler un décloisonnement.

En ce qui concerne le groupe des *employés hautement qualifiés et cadres dirigeants sans saisie obligatoire du temps de travail* on note (comparés à ceux qui enregistrent leur temps de travail et travaillent aussi en régime flexible):

- qu'ils sont un peu plus souvent amenés à faire de très longues journées de travail (nombre de journées de plus de dix heures en un mois 5.6 % contre 4.3%; n.s.)
- et qu'ils travaillent aussi plus souvent sur leur temps libre (part „tous les jours“ et „1-2 fois par semaine“ 48.4% contre 32.3%;  $p < .1$ ; cf. figure 16).

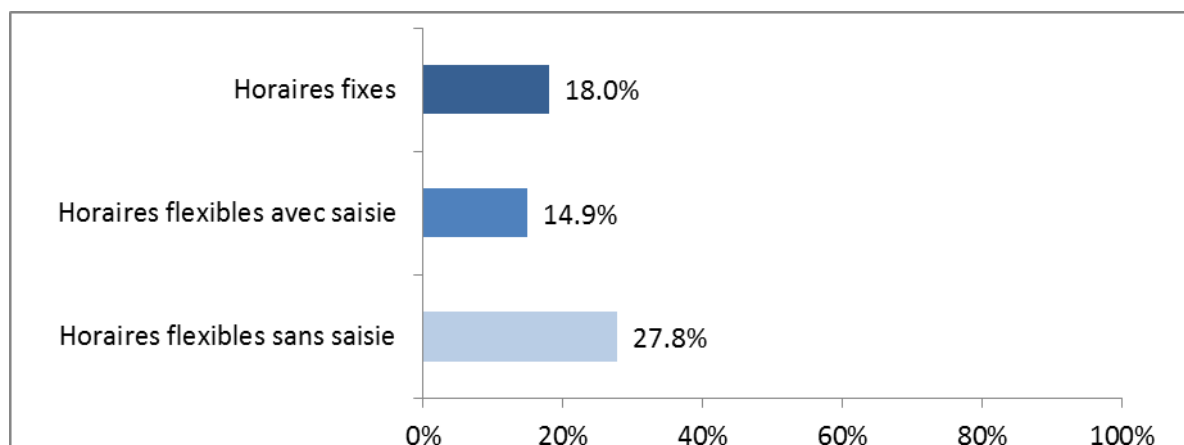
**Figure 16: part des employés hautement qualifiés ou cadres dirigeants (n=86) travaillant sur leur temps libre (réponse „oui“, selon les trois types d'horaires) (item 10860)**



Pour les *employés subordonnés à régime flexible* travaillant sans saisie du temps travail, on note (par contraste avec ceux dont les heures de travail sont consignées):

- une fréquence légèrement plus élevée des très longues journées de travail (nombre de journées de plus de 10 heures par mois : 2.04 contre 1.31; n.s.);
- une plus grande propension à travailler sur son temps libre (part de „presque chaque jour“ ou „une ou deux fois par semaine“ 27.8% contre 14.9%;  $p < .1$ ; cf. figure 17).

**Figure 17: part des employés subordonnés (n=51) travaillant sur leur temps libre (réponse „oui“, selon les trois types d'horaires) (item 10860)**



### **Conclusions concernant le décloisonnement tendanciel:**

Avec l'abandon du contrôle du temps de travail, la probabilité de voir s'estomper les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle va augmentant. Les résultats font aussi apparaître une plus grande propension à effectuer des heures supplémentaires qui ne sont pas comptabilisées et par conséquent rarement compensées en argent ou d'une autre manière, en temps libre par exemple. Un peu plus de la moitié des employés dont le temps de travail n'est pas saisi a cependant encore droit à des congés de compensation. La proportion est supérieure pour ceux dont la durée du travail est consignée.

S'agissant de l'absence de compensation financière des heures supplémentaires, il convient de préciser que les personnes non soumises à un contrôle du temps de travail occupent des postes plus élevés. En d'autres termes, leurs heures supplémentaires ne sont pas directement rémunérées, mais leur salaire (de base) est aussi souvent bien supérieur à la moyenne.

La probabilité d'accomplir des journées de travail de plus de 10 heures n'est pas significativement plus élevée lorsque les horaires ne sont pas contrôlés. En revanche, on observe dans ce cas de figure une plus forte propension à travailler sur son temps libre. Ainsi, le *déclouisonnement grandissant* en l'absence de décomptes des heures travaillées se traduit-il par des heures supplémentaires non compensées et par du travail pendant les congés, mais plus rarement par des journées de travail excessivement longues. Ce constat vaut aussi bien pour les personnes très qualifiées et les cadres que pour les subalternes, encore que les premiers soient généralement plus exposés au décloisonnement.

### **Perception subjective de la situation de travail par les travailleurs**

Plusieurs études, nous l'avons vu, ont montré que la satisfaction générale au travail, ainsi que la satisfaction quant à l'organisation du temps de travail est plus élevée dans les régimes flexibles. Il s'agit maintenant d'examiner dans quelle mesure ce paramètre varie selon que les horaires sont fixes ou flexibles et selon que les heures de travail sont obligatoirement consignées ou non. Nous nous intéresserons ici aussi à la manière dont les salariés estiment pouvoir concilier vie professionnelle et vie privée ((Life-Domain-Balance ou Work-Life-Balance) et à la perception subjective du stress dans les types d'aménagement du temps de travail. Pour terminer, nous braquerons nos projecteurs sur les possibilités réelles d'exploiter les marges de décision en matière de durée du travail et sur le rôle des supérieurs hiérarchiques.

*Pour les employés hautement qualifiés et les cadres travaillant sur une base flexible, on note par opposition aux travailleurs soumis à des horaires fixes:*

- un degré de satisfaction légèrement supérieur, en particulier en ce qui concerne l'aménagement des horaires (part „très satisfait“ et „ satisfait“: 79.4% contre 75%;  $p < .05$ )
- un degré de satisfaction légèrement supérieur pour ce qui est du travail en général (part „très satisfait“ et „ satisfait“: 91.4% contre 82.9%; n.s.);
- un peu plus de facilité dans la maîtrise du stress (part „entièrement en état de maîtriser son stress “ 18.7% contre 10.1%;  $p < .05$ )
- des situations de stress moins fréquentes (part „souvent en état de stress“ et „très souvent “ 40.5% contre 48.7%; n.s.)
- plus de facilité à concilier travail et vie privée (part „bien“ et „très bien “ 86.6% contre 79.7%; n.s.);

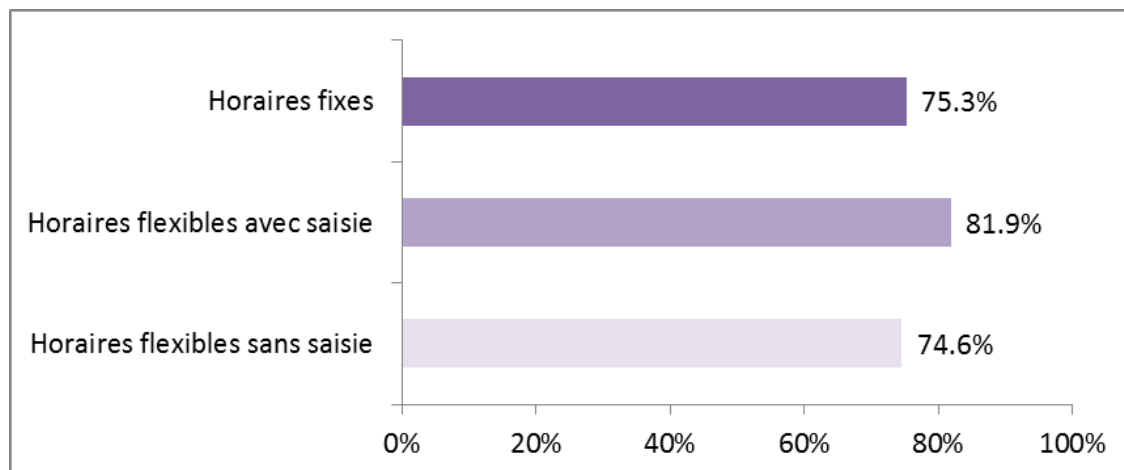
- plus de sentiments positifs au travail (valeur moyenne 2.38 contre 2.65<sup>16</sup> sur une échelle de 1 „tout le temps“ à 6 „jamais“ par rapport aux deux dernières semaines de travail ; une valeur inférieure indique une plus grande fréquence de sentiments positifs tels que „plein(e) d'énergie et vigoureux(se) “ ou „de bonne humeur “;  $p < .1$ );

Les résultats corroborent les avantages des régimes flexibles que d'anciennes études avaient mis en lumière, encore que les effets ne soient pas très prononcés. Il était plus difficile de prévoir les écarts dans la catégorie des horaires flexibles entre les salariés soumis à un contrôle des heures et les autres. Pour les *employés hautement qualifiés et les cadres*, on observe à cet égard:

- un degré de satisfaction légèrement inférieur, tout particulièrement pour ce qui touche à l'aménagement du temps de travail (part „très satisfait“ et „satisfait“: 74.6% contre 81.9%; n.s.; cf. figure 18);
- un degré de satisfaction identique pour ce qui est du travail en général (part de „très satisfait“ et „satisfait“: 91.1% contre 91.6%; n.s.; cf. figure 19);
- des possibilités quasi identiques de maîtrise du stress (part „entièrement en état de maîtriser le stress “ 21.3% contre 17.3%; n.s.)
- sentiment de stress d'égale fréquence (part „souvent en état de stress“ et „très souvent en état de stress“ 40.5% contre 41.2%; n.s.)
- égale perception de la facilité à concilier vie professionnelle et personnelle (part „bien“ et „très bien “ 86.8% contre 86.6%; n.s.; cf. figure 20);
- sentiments positifs plus fréquents au travail (valeur moyenne 2.19 contre 2.48;  $p < .1$ ).

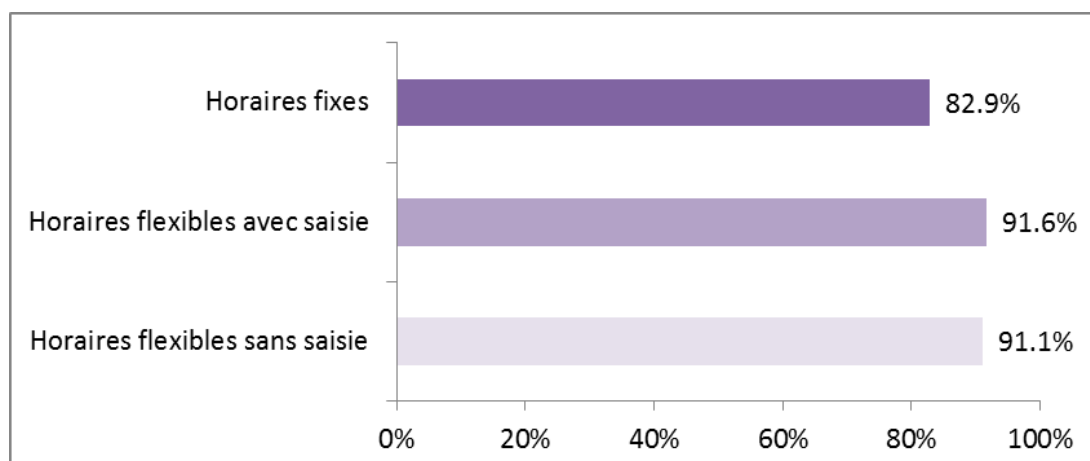
En conclusion, on n'observe guère d'écarts dans ce domaine, hormis des sentiments positifs plus affirmés face au travail ainsi qu'un degré de satisfaction légèrement moindre, surtout en ce qui concerne l'aménagement du temps de travail.

**Figure 18: employés hautement qualifiés / cadres dirigeants (n=204): satisfaction l'égard de l'aménagement du temps de travail (très satisfait / satisfait, selon les trois types d'horaires) (item 10870)**

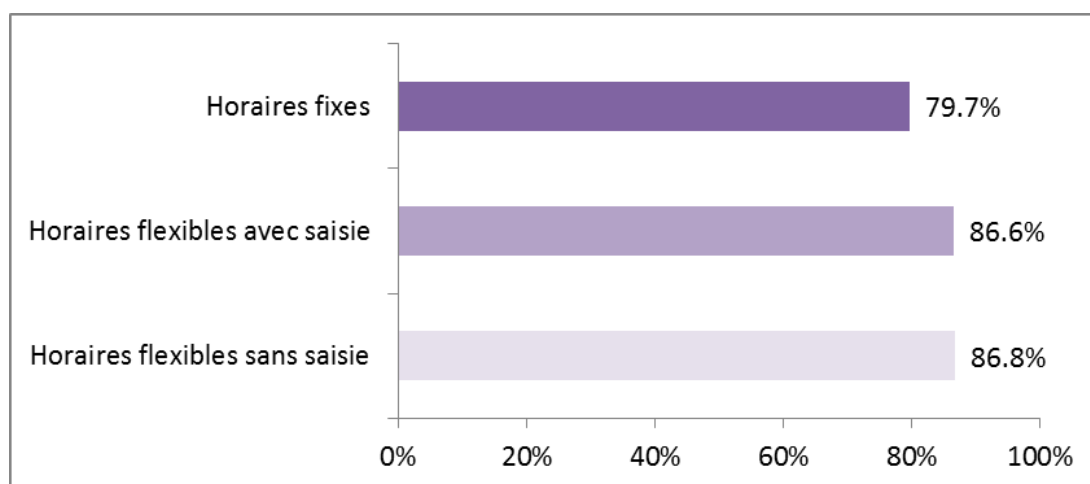


<sup>16</sup> L'échelle des *sentiments positifs* a été formée sur les trois déclarations suivantes „Je me suis senti(e) bien et de bonne humeur“, „Je me suis senti(e) plein(e) d'énergie et vigoureux(se) “ et „Ma vie quotidienne a été remplie de choses intéressantes “. L'écart-type de cette échelle était de 1.09 dans l'échantillon complet.

**Figure 19: employés hautement qualifiés / cadres dirigeants (n=233): satisfaction au travail en général (très satisfait / satisfait, selon les trois types d'horaires) (item 20700)**



**Figure 20: part des employés hautement qualifiés / cadres dirigeants (n=221) déclarant bien ou très bien concilier leur vie professionnelle et vie personnelle (selon les trois types d'horaires) (item 10850)**



Peut-on maintenant relever des différences dans l'échantillon des *employés plutôt exécutants* (sans fonction dirigeante et sans formation universitaire)? Dans cet échantillon, les employés travaillant sur une base flexible se distinguent de ceux qui sont soumis à des horaires fixes par les éléments suivants):

- une plus grande satisfaction, en particulier en ce qui concerne l'organisation de son temps de travail (part de „très satisfait“ et „satisfait“: 83.4% contre 74.3%;  $p < .001$ ),
- une plus grande satisfaction au travail en général (part „très satisfait“ et „satisfait“: 94.6% contre 86.5%;  $p < .05$ );
- une maîtrise légèrement moindre du stress (part „entièrement en état de maîtriser le stress“ 21.9% contre 24.6%; n.s.),
- un stress un tout petit peu moins fréquent (part „souvent“ et „très souvent“ 31% contre 34.3%; n.s.);
- une plus grande facilité à concilier vie professionnelle et vie personnelle, point qui apparaît très positif dans l'ensemble (part „bien“ et „très bien“ 91.7% contre 85.5%;  $p < .001$ );

- sentiments positifs au travail très légèrement supérieurs (valeur moyenne 2.34 contre 2.42; n.s.).

Les résultats viennent confirmer une série d'avantages des horaires flexibles par rapport aux horaires fixes, spécialement un degré de satisfaction supérieur à l'égard des horaires, du travail en général et des possibilités de concilier travail et vie privée.

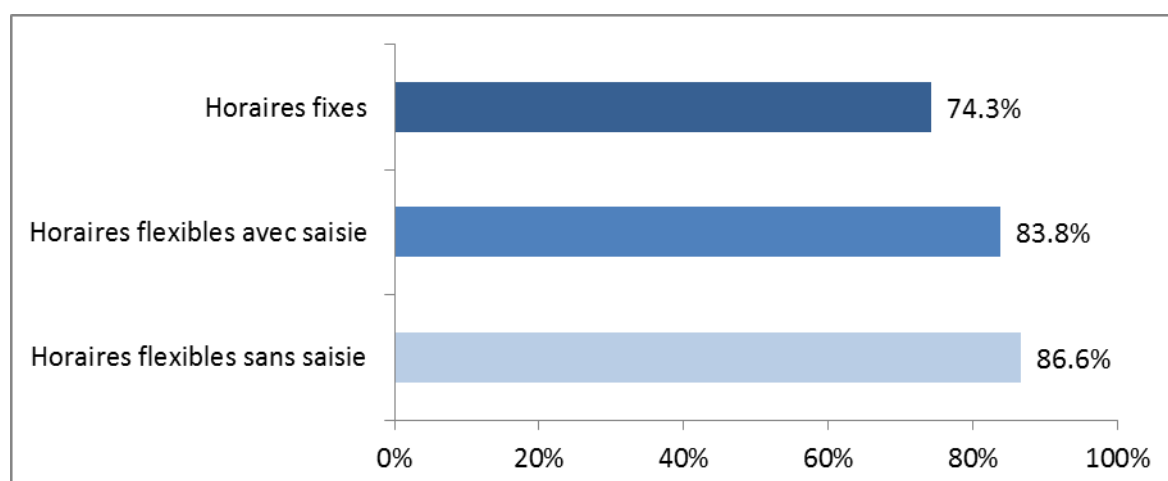
Nous avons aussi comparé les employés à horaires fixes et à horaires flexibles dans le groupe des *employés subordonnés* pour déterminer dans quelle mesure les employés ont un ressenti différent selon qu'ils sont soumis ou non à un contrôle obligatoire de leur temps de travail? Pour les *travailleurs sans saisie obligatoire du temps de travail*, on observe:

- un taux de satisfaction légèrement supérieur, en particulier en ce qui concerne l'organisation du temps de travail (part „très satisfait“ et „satisfait“: 86.6% contre 83.8%; n.s. figure 21)
- un taux de satisfaction légèrement supérieur face au travail en général (part „très satisfait“ et „satisfait“: 98.1% contre 93.8%; n.s. figure 22);
- des possibilités légèrement meilleures pour maîtriser le stress (part „entièrement en état de maîtriser le stress “ 25% contre 20.8%; n.s.),
- une égale fréquence du stress (part „souvent “ et „très souvent “ 31.3% contre 30.9%; n.s.);
- des possibilités de concilier vie professionnelle et vie privée très légèrement plus favorables (part „bien, très bien “ 94% contre 91.7%; n.s.; cf. figure 23);
- une fréquence nettement plus marquée des sentiments positifs au travail (valeur moyenne 2.02 contre 2.42;  $p < .05$ )

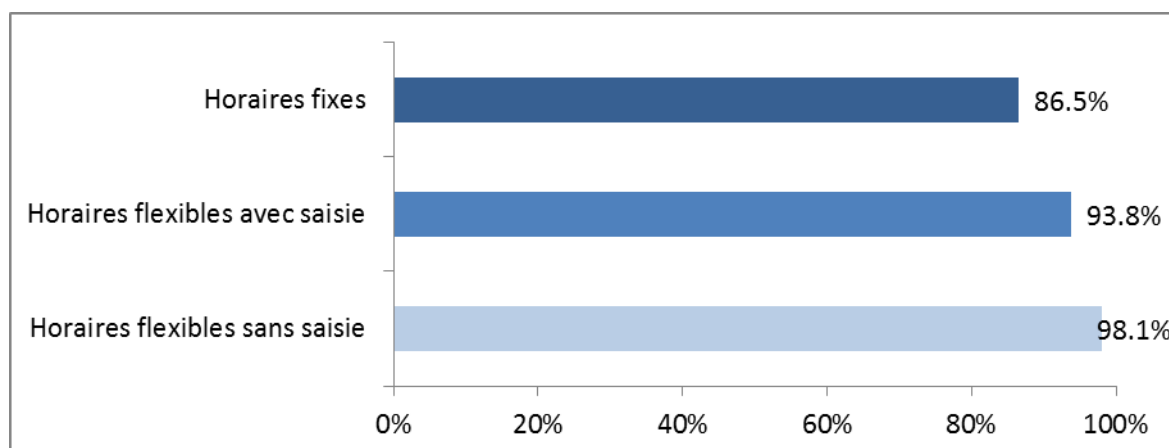
L'absence de contrôle des heures de travail entraîne on le voit, de valeurs légèrement supérieures pour les employés subalternes. Les différences demeurent cependant minimes, hormis pour les sentiments positifs au travail, où l'on observe des écarts nettement plus prononcés.

Il est intéressant de noter que comparés aux *employés hautement qualifiés ou cadres dirigeants*, les *employés subordonnés* se déclarent nettement plus satisfaits des horaires flexibles sans saisie du temps de travail.

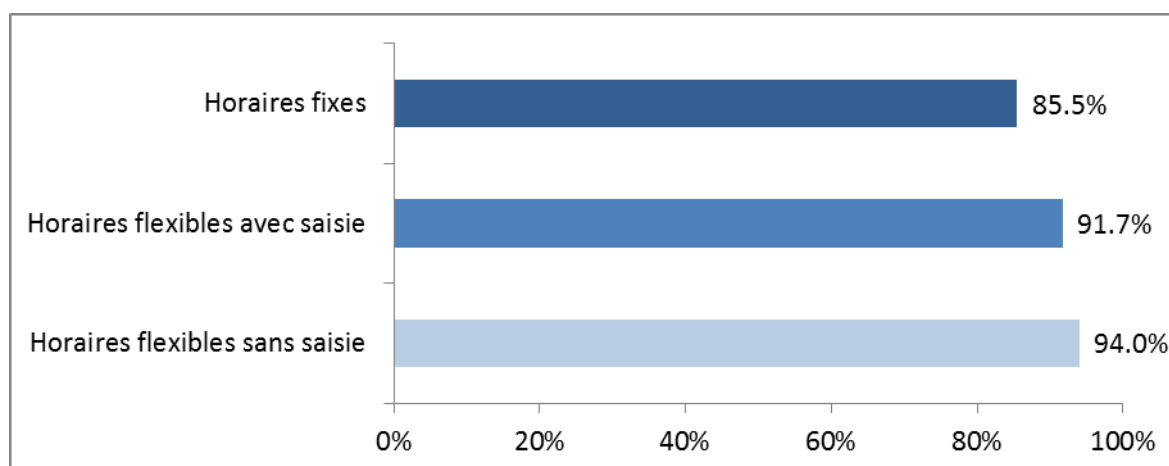
**Figure 21: employés subordonnés (n=359): satisfaction à l'égard de l'aménagement du temps de travail (très satisfait / satisfait, selon les trois types d'horaires) (item 10870)**



**Figure 22: employés subordonnés (n=409): satisfaction au travail en général (très satisfait / satisfait, selon les trois types d'horaires) (item 20700)**



**Figure 23: part des salariés subordonnés (n=400) déclarant pouvoir bien ou très bien concilier leur vie professionnelle et personnelle (selon les trois types d'horaires) (item 10850)**



Dès lors qu'il peut y avoir conflit entre les intérêts de l'entreprise et les intérêts individuels, il faut, dans l'aménagement du temps de travail, considérer les réelles libertés de décision reconnues aux travailleurs, surtout dans l'optique de la protection de leur santé. Dans un premier temps, on ne peut guère s'attendre à ce que les régimes flexibles aient des retombées négatives si les employés disposent d'une grande latitude de décision en que les supérieurs hiérarchiques encouragent leurs employés à en faire usage.

S'agissant des *personnes travaillant sur une base flexible sans saisie du temps de travail* on observe par opposition à celles dont le temps de travail est enregistré

- ...qu'il existe des différences minimales, dans le groupe des employés hautement qualifiés et des cadres, pour ce qui est de l'adhésion à l'affirmation suivante «Je peux sans problème rentrer plus tôt à la maison ou venir travailler plus tard, ou encore reprendre des heures supplémentaires, sans avoir à craindre que ce soit interprété négativement» (adhésion 77.6% contre 73.3%; n.s.). En revanche, les écarts sont très nets dans le groupe des employés subalternes (adhésion 82% contre 69.2%;  $p < .05$ ), ce qui revient à dire que l'abandon des décomptes d'heures va de pair avec une plus grande autonomie dans la gestion du temps.
- ... que l'adhésion à la déclaration suivante est légèrement plus marquée: „Je peux pleinement utiliser la marge de manœuvre prévue dans l'organisation de mon temps de travail “. Tant les employés hautement qualifiés et cadres dirigeants (adhésion

82.4% contre 75.8%; n.s.) que les subordonnés (adhésion 78.9% contre 75.1%; n.s.), souscrivent majoritairement à cette assertion, c'est-à-dire que plus de trois quarts des employés ont l'impression de pouvoir exploiter les marges de décision prévues.<sup>17</sup>

- ... on ne note pas de changement dans le mode de direction pour favoriser un volume de travail réaliste. Environ la moitié des chefs des employés hautement qualifiés et cadres sont jugés favorablement dans la réponse à l'assertion suivante „Mon chef adapte mon volume de travail de telle sorte que je puisse le faire dans le temps de travail convenu contractuellement“ (part dans le groupe sans saisie du temps de travail 48.3% contre 50.4% avec saisie; n.s.). Les supérieurs des employés subalternes sont manifestement plus nettement plus attentifs à cet aspect (78% d'adhésion dans le groupe sans saisie du temps de travail contre 72.7% dans le groupe avec saisie; n.s.).

### **Conclusion concernant la perception subjective de la situation de travail:**

Du point de vue des salariés, les horaires flexibles semblent être une bonne chose: la satisfaction au travail et à l'égard de l'aménagement du temps de travail, mais aussi les possibilités de concilier vie professionnelle et vie privée sont généralement jugées meilleures que dans les horaires fixes. La majorité des personnes interrogées disent aussi pouvoir exploiter la marge de liberté qui leur est accordée dans l'organisation de leur temps de travail, c'est-à-dire organiser leur temps de travail en partie à leur convenance.

Un regard plus attentif sur les deux groupes de salariés travaillant sur une base flexible révèle des éléments intéressants. Les sentiments positifs au travail sont particulièrement marqués dans le groupe qui a abandonné le relevé obligatoire du temps de travail. C'est notamment le cas pour les travailleurs subordonnés dont la satisfaction à l'égard de l'aménagement du temps de travail et du travail en général est particulièrement élevée. Le tableau est différent pour les employés hautement qualifiés et les cadres dirigeants, car ce sont ici les travailleurs en régime flexible dont le temps de travail est enregistré qui sont légèrement plus satisfaits.

La suppression des relevés du temps de travail peut occasionner une satisfaction particulièrement forte chez les travailleurs subordonnés. Ce n'est pas le cas pour les employés hautement qualifiés et cadres dirigeants, mais les écarts sont relativement faibles et non significatifs du point de vue statistique et mériteraient donc un examen plus détaillé par branches.

### **Santé et présentisme**

Dans les considérations introductives au chapitre 3, nous avons développé plus avant le concept de la „mise en danger intéressée“. Or, pour vérifier les corrélations entre formes de travail autonomes ou gérées par objectifs et les troubles de la santé, il faudrait mener une étude longitudinale qui prendrait sous la loupe le parcours de santé et la situation de travail des salariés sur plusieurs années<sup>18</sup>. La présente étude se focalise sur trois critères qui renseignent sur l'état de santé actuel<sup>19</sup> des salariés (épuisement émotionnel, troubles de la san-

---

<sup>17</sup> Les employés qui déclarent pouvoir exploiter leur marge de liberté dans l'organisation du temps de travail et qui peuvent compenser leurs heures supplémentaires sont, sans surprise aussi qui sont les plus satisfaits de l'aménagement de leur temps de travail (chaque fois  $r=.36$ ;  $p<.001$ ).

<sup>18</sup> Il est difficile, dans une enquête unique (transversale) de mesurer l'influence des difficultés psychiques sur la santé des intéressés, puisque dans bien des cas, les retombées ne s'en font ressentir qu'au bout de plusieurs années. Si l'on considère notamment le concept de „mise en danger intéressée“, on peut supposer en outre que les facteurs influant sur la santé sont de nature complexe et qu'il faudrait par exemple opérer une saisie plus différenciée de la gestion des performances dans l'organisation de chaque salarié que cela n'a été possible dans la présente enquête.

<sup>19</sup> L'enquête s'est attachée à saisir d'autres indicateurs de santé, notamment avec une question portant directement sur l'état de santé en général. Cet indicateur est à nos yeux trop peu révélateur, raison pour laquelle il a été renoncé à son évaluation.



té et nombre de journées d'absence) et tente d'examiner dans quelle mesure ces critères diffèrent selon le types d'horaire en vigueur. Nous nous intéressons par ailleurs au phénomène du „présentéisme“, par quoi il faut entendre la présence au travail en cas de maladie, qui est un indice manifeste de mise en danger de sa santé.

S'agissant des *travailleurs hautement qualifiés et des cadres dirigeants travaillant sur une base flexible*, on observe par comparaison avec ceux qui ont des horaires fixes:

- aucune différence en ce qui concerne la survenance d'un épuisement émotionnel (part „tout à fait vrai“ et „plutôt vrai “ à la question portant sur le „sentiment d'être émotionnellement vidé “ 28.8% contre 30.3%; n.s.);
- des troubles de la santé de moindre ampleur (en moyenne un indice de troubles de 2.9 contre 3.4<sup>20</sup>;  $p < .1$ );
- en revanche un plus grand nombre de jours d'absence (toutefois des valeurs faibles en moyenne de 2.2 jours contre 1.4 jour<sup>21</sup>;  $p < .1$ )
- un présentéisme de même fréquence (part relative des employés qui déclarent avoir travaillé en étant malade au cours des 12 derniers mois : 49.4% contre 49.9%, seuls ayant été considérés les employés qui ont déclarés avoir été malades dans l'année).

Les résultats sont inhabituels (tendanciuellement moins de problèmes de santé mais plus de jours d'absence), c'est-à-dire que l'on ne constate pas de différences nettes interprétables entre les régimes fixes et flexibles pour ce qui est de la santé et du présentéisme.

La question centrale de ce paragraphe se rapporte toutefois à la *différence à l'intérieur du groupe travaillant sur une base flexible*: dans quelle mesure y a-t-il des indices que la saisie du temps de travail exerce une fonction régulatrice dont l'impact est positif pour la santé et les comportements tels que le présentéisme?

Du côté des *employés hautement qualifiés et cadres dirigeants sans saisie du temps de travail*, on observe (par comparaison avec ceux qui travaillent en régime flexible avec saisie des heures travaillées):

- une fréquence légèrement supérieure de situations d'épuisement émotionnel (part de réponses „tout à fait vrai“ et „plutôt vrai “ à la question concernant le „sentiment d'être émotionnellement vidé “ 31.4% contre 27.1%; n.s.);
- des problèmes de santé d'égale ampleur (en moyenne un indice de troubles de 2.94 contre 2.91; n.s.);
- des absences un peu plus rares (en moyenne 1.65 jour d'absence contre 2.44; n.s.);
- un présentéisme plus fréquent (part „travaillé en étant malade “ 55.6% contre 46.5%; n.s.; cf. figure 24);

Dans le groupe des employés hautement qualifiés/cadres dirigeants, il semble que la saisie du temps de travail joue réellement un rôle régulateur sur le présentéisme, encore que cet effet ne soit pas significatif du point de vue statistique. Cette fonction est déjà apparue dans

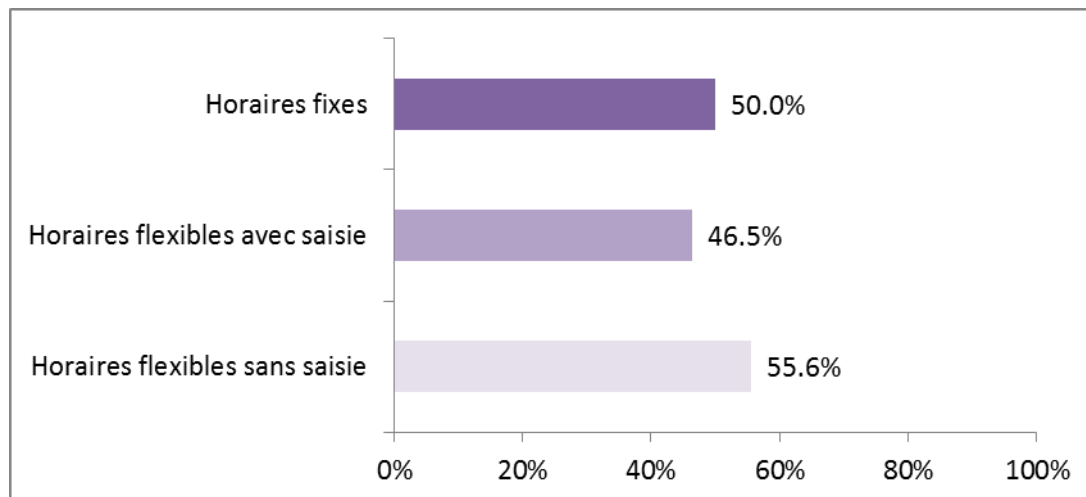
---

<sup>20</sup> L'échelle des troubles est construite sur la base des réponses aux différents affirmatives aux différents problèmes de santé présentés aux interrogés et dont ils déclarent avoir souffert au cours des 12 derniers mois. A chaque réponse positive, il est additionné une valeur. En d'autres termes, une valeur de „0“ signifie absence de problèmes de santé, une valeur maximale de 13 implique que l'interrogé a déclaré avoir souffert de chacun des troubles suivants (problèmes d'audition, problèmes de peau, maux de dos, maux de tête/fatigue oculaire, maux d'estomac, difficultés respiratoires, maladies cardiovasculaires, blessures, dépression ou anxiété, insomnies ou autres troubles du sommeil, douleurs musculaires (dans les épaules, la nuque ou dans les membres supérieurs), douleurs musculaires dans les membres inférieures (hanches, jambes, genoux, pieds, etc.), autres. L'écart-type dans cette échelle était de, 2.13 dans l'échantillon complet pondéré.

<sup>21</sup> Dans notre échantillon, les cas de jours d'absence pour cause de maladie >25 ont été écartés et ne sont pas considérés dans les calculs. En effet la prise en compte de ces valeurs extrêmes aurait fait passer la valeur moyenne des jours d'absence par personne à 14.7 avec un écart-type de 34.8, avec à la clé une distorsion des résultats. Par ailleurs une valeur 0 a été attribuée aux personnes interrogées ayant déclaré ne jamais avoir été malade dans les 12 derniers mois, afin d'obtenir une valeur représentative des jours d'absences pour tous les travailleurs salariés de l'échantillon.

le chapitre „décloisonnement du travail“, car on tend à travailler nettement plus sur ses loisirs lorsqu'il n'y pas de saisie des heures travaillées.

**Figure 24: présentéisme – part des employés hautement qualifiés/cadres dirigeants (n=125), ayant déclaré avoir travaillé en étant malade durant les 12 derniers mois (selon les trois types d'horaires) (item 20500)**



Nous avons vu au chapitre 2, qu'il existe une série de différences systématiques dans la composition des types d'horaires pour ce qui est de la répartition par tranche de salaire ou par branche (part de la branche des services et part de l'économie privée). Nous avons donc entrepris de vérifier si l'effet régulateur présumé s'observe aussi bien pour les rémunérations élevées que pour les bas salaires, ou à l'intérieur comme à l'extérieur du secteur des services et de l'économie privée. Il n'est pas exclu en effet que la fonction en question joue dans l'économie privée, mais pas en dehors. Cette vérification est importante puisque l'effet régulateur de la saisie des heures travaillées ne pourrait se manifester que dans certains settings. En voici les résultats:

- Le rôle régulateur attribué à la saisie du temps de travail pour réduire le présentéisme est particulièrement marqué pour les catégories de bas salaires, dans l'économie privée et en dehors du domaine des services. Autrement dit, les résultats ne sont généralisables que dans certaines limites.
- En revanche, en ce qui concerne le travail débordant sur le temps libre, la fonction régulatrice est généralisable, hormis en dehors de l'économie privée où il n'y a pas de corrélation entre enregistrement du temps de travail et travail effectué sur le temps libre...

Les évaluations opérées jusqu'ici se rapportaient aux cadres et employés hautement qualifiés. Dans le groupe des *employés subordonnés*, les personnes en régime flexible présentent les caractéristiques suivantes par rapport à celles qui sont soumises à des horaires fixes:

- situations d'épuisement tendancielleme nt moins fréquentes (part des réponses „tout à fait vrai“ et „plutôt vrai“ à la question portant sur le „sentiment d'être émotionnellement vidé“ 22.4% contre 27.2%;  $p < .1$ );
- des troubles de santé moins importants (indice de troubles de 2.83 contre 3.27 en moyenne;  $p < .05$ )
- très peu d'écarts en ce qui concerne les jours d'absence (en moyenne 2.1 jours contre 1.7 jour; n.s.) et
- un présentéisme plus rare (part relative des employés déclarant avoir travaillé en étant malade au cours des 12 derniers mois 43.9% contre 50.4%, en tenant compte

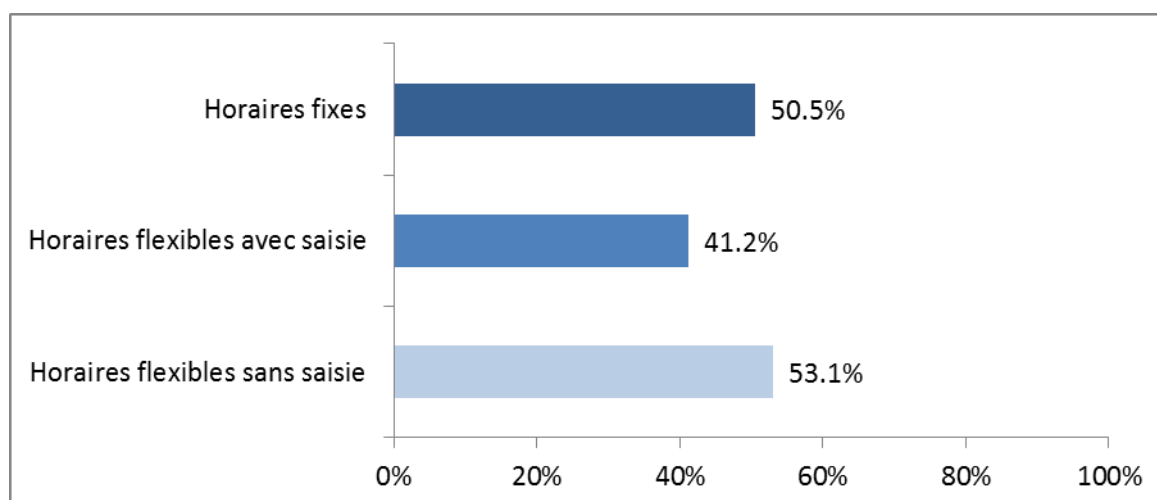
du fait que seuls sont pris en compte les employés ayant été malade dans l'année; n.s.).

Dans le groupe des employés subordonnés, l'assouplissement des horaires semble impliquer un meilleur état de santé. Peut-on présumer que la saisie des heures de travail exerce une fonction régulatrice?

Pour les employés subordonnés travaillant sur une base flexible sans saisie du temps de travail, on note (par opposition à ceux dont les heures de travail sont obligatoirement enregistrées).

- une fréquence légèrement plus élevée de situations d'épuisement émotionnel (part de „tout à fait vrai“ et „plutôt vrai “ à la question portant sur le „sentiment d'être émotionnellement vidé “ 25.5% contre 21.6%; n.s.)
- des problèmes de santé un peu plus fréquents (en moyenne un indice de troubles de 3.03 contre 2.78; n.s.)
- des absences légèrement plus fréquentes (en moyenne 2.30 jours contre 1.48; n.s.);
- un présentéisme plus fréquent (part „travaillé en étant malade “ 53.1% contre 41.2%; cf. figure 25; n.s.)

Figure 25: présentéisme - part des employés subordonnés (=193) ayant déclaré avoir travaillé tout en étant malade au cours des 12 derniers mois (selon les trois types d'horaires) (item 20500)



La fonction régulatrice de la saisie du temps de travail se manifeste plus clairement du côté des employés subalternes que du côté des employés très qualifiés, encore que les écarts ne soient statistiquement pas significatifs.

Après avoir examiné la généralisabilité des résultats, on s'aperçoit que la fonction régulatrice potentielle de la saisie obligatoire du temps de travail est présente d'un bout à l'autre, que les corrélations entre absence de saisie d'une part et présentéisme ou travail sur le temps libre d'autre part existent aussi bien dans la catégorie des salariés les mieux payés que chez ceux qui gagnent moins. Ces liens étaient particulièrement prononcés dans le secteur non tertiaire (production p.ex.) et en dehors de l'économie privée.

### Conclusions concernant la santé et le présentéisme:

Les salariés travaillant sur une base flexible font souvent état d'une meilleure santé et indiquent moins de problèmes de santé. Cela vaut pour les personnes de tous les échelons hiérarchiques.

Une attention particulière a été portée aux différences à l'intérieur du groupe des employés en régime flexible pour déterminer dans quelle mesure l'abandon de la saisie du temps de travail fait ressortir des valeurs plus critiques qui témoigneraient du rôle régulateur d'une telle saisie. Il se trouve que l'on en relève des indices manifestes surtout dans le groupe des salariés subordonnés, autrement dit dans le groupe qui porte un jugement particulièrement positif sur la suppression de la saisie du temps de travail en se déclarant très satisfaits de sa situation de travail. Dans le même régime, les employés hautement qualifiés et dirigeants semblent plus enclins au présentisme, alors que l'on observe guère d'éléments singuliers pour les autres critères abordés dans l'enquête notamment l'épuisement émotionnel.

### 3.3. Interprétations et conclusions

Ce chapitre se propose de livrer quelques premiers éléments de réponse aux deux questions ci-dessous, sur la base de l'enquête empirique réalisée auprès de la population active suisse.

*La première question centrale consiste à savoir si les personnes travaillant en régime flexible portent un jugement plus favorable sur leurs conditions de travail et leur état de santé, ou plutôt sur leurs comportements et représentations en matière de santé, que ne le font les personnes soumises à des horaires fixes. De manière générale, on peut y répondre par l'affirmative.*

Les salariés travaillant sur une base flexible sont plus positifs, notamment en ce qui concerne la *satisfaction à l'égard des horaires* et la survenance de *problèmes de santé (moins de troubles)*. La *satisfaction générale au travail* est aussi nettement supérieure dans ce groupe, de même que l'appréciation portée sur les *possibilités de concilier vie professionnelle et personnelle* – qui reste très élevée dans l'ensemble. Précisons encore que les deux derniers aspects mentionnés n'étaient pas significatifs sur le plan statistique dans le groupe des personnes hautement qualifiées ou cadres dirigeants.

Pour d'autres comportements ou représentations influant sur la santé, les tendances mentionnées plus haut se confirment certes, mais avec des écarts très faibles et non significatifs du point de vue statistique et/ou valables pour un seul des deux groupes. De telles tendances se traduisent, dans le cas des horaires flexibles, par de *meilleures possibilités de maîtrise du stress*, par un moindre *sentiment de stress au travail* et par des *sentiments positifs au travail* plus fréquents (spécialement dans le groupe des employés hautement qualifiés et cadres dirigeants), ainsi que des *situations d'épuisement plus rares* (uniquement dans le groupe des employés subordonnés).

Aucune différence n'a été mise en évidence entre les horaires flexibles et les absences.

Les aménagements flexibles du temps de travail obtiennent de manière générale les faveurs des salariés et semblent judicieux. Ils procurent une plus grande satisfaction dans le travail en général, et en particulier à l'égard des horaires, ils permettent de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle et causent moins de problèmes de santé.

La seconde question centrale concernait les différences entre les deux types d'horaires flexibles: *dans quelle mesure peut-on affirmer que la saisie obligatoire du temps de travail exerce un effet régulateur propre à prévenir les méfaits des régimes flexibles et en particulier à limiter le décloisonnement entre la vie professionnelle et personnelle?*

Les résultats livrent à cet égard un tableau nuancé:

*Signes d'un effet régulateur:* on constate en premier lieu que certains phénomènes sont plus fréquents en l'absence d'une saisie du temps de travail, et ce pour les deux groupes de salariés définis. Plus concrètement, il y a plus de *présentisme*, les salariés *travaillent plus sur leur temps libre* et accomplissent plus souvent des *journées de travail de plus de 10 heures*.

Ces éléments militent pour la fonction régulatrice du relevé des heures en régime flexible. On relèvera toutefois que si les écarts semblent importants sur le plan du contenu, ils restent peu significatifs sur le plan statistique ou présentent une probabilité d'erreur de 10% (pour ce qui concerne le travail débordant sur le temps libre).

*Décloisonnement:* on note deuxièmement que lorsque l'entreprise supprime l'enregistrement du temps de travail, la frontière entre temps de travail et vie personnelle tend à s'estomper, tant pour les employés hautement qualifiés et les cadres dirigeants que pour les employés subordonnés. Dans ces circonstances, le personnel tend aussi à multiplier les *heures supplémentaires*, mais celles-ci ne sont plus comptabilisées et sont *rarement rémunérées ou compensées en congés par l'employeur*. Ces corrélations sont importantes et significatives sur le plan statistique.

*Marge de décision quant à l'organisation du temps de travail:* on remarque en troisième lieu, que la latitude accordée aux salariés pour aménager leur temps en l'absence de contrôle n'est que légèrement supérieure à celle dont bénéficient les salariés dont les heures de travail sont enregistrées. Il convient toutefois de mentionner ici deux résultats complémentaires: dans le cas des employés subordonnés, la suppression de la saisie du temps de travail leur a permis de rentrer sans problème plus tôt à la maison et d'arriver plus tard au travail, d'où une marge d'autonomie jugée en partie supérieure. Deuxièmement, les salariés suisses travaillant sur une base flexible estiment dans leur ensemble bénéficier d'une très grande liberté pour aménager leur temps de travail.

Certains phénomènes astreignants tels que le travail en cas de maladie ou sur le temps de loisirs ne sont en soi par plus fréquents dans les régimes flexibles que dans les horaires fixes. Dès l'instant toutefois où la saisie obligatoire tombe, la mise en œuvre des horaires flexibles dans l'entreprise présente un risque accru de décloisonnement entre travail et vie privée, puisque les salariés sont amenés à effectuer des heures qui ne seront pas comptabilisées et donc rarement rémunérées ou compensées en congés. La perméabilité croissante entre la vie professionnelle et personnelle est souvent à l'origine d'un présentisme plus marqué, d'une propension plus nette à travailler sur son temps libre et d'une multiplication des journées de travail de plus de 10 heures. Précisons cependant que si ces corrélations semblent très nettes sur le plan du contenu, elles n'étaient le plus souvent que peu significatives sur le plan statistique.

Il serait certes bienvenu de vérifier ces résultats à partir de plus larges échantillons, afin de corroborer les tendances et effets mis en lumière sur la base d'écarts statistiques significatifs. Cela vaut par exemple pour plusieurs résultats concernant les employés occupant des postes subalternes et dont le temps de travail n'est pas enregistré. Ce groupe se distingue à plusieurs égards, notamment par un taux de satisfaction au travail particulièrement élevé et par un sentiment de grande liberté dans l'organisation de son temps de travail. On peut supposer que le saut que représente, en termes de statut, l'abandon du décompte des heures soit particulièrement important pour des employés subalternes. De taille restreinte, ce groupe n'était cependant formé que de quelques dizaines de personnes dans tout l'échantillon, si bien qu'il est impossible d'aller plus loin dans l'interprétation et l'évaluation des données.

Plutôt que de s'arrêter sur les limites d'ordre méthodologique, nous tenons pour terminer à souligner ceci : compte tenu précisément de l'hétérogénéité des groupes professionnels, des branches, etc. retenus dans l'échantillon, il est fortement intéressant de constater que tant les effets positifs des horaires flexibles (concernant la satisfaction au travail p.ex.) que les indices d'un effet régulateur de la saisie obligatoire du temps de travail dans les régimes flexibles, ou encore le décloisonnement des sphères de vie en cas d'abandon de la saisie sont des phénomènes qui se retrouvent d'un bout à l'autre des analyses.

## 4. Horaires flexibles et management participatif

L'Enquête européenne sur les conditions de travail s'attache pour l'essentiel à éclairer le contexte de travail des personnes interrogées, mais au travers d'une série de questions, on tente aussi de déterminer dans quelle mesure les travailleurs sont associés à l'organisation de leur travail et si les décisions portant sur les processus de travail direct ont été décentralisées.

L'aménagement flexible de la durée du travail ainsi que la liberté accordée aux travailleurs dans la gestion de cette flexibilité forment un facteur majeur, si l'on entend amener ces derniers à influencer notablement sur l'organisation et l'exécution de leur travail. A ce propos, le chapitre 3 a utilisé en référence à la théorie du travail le concept de *subjectivation* du travail. Dans la perspective de l'entreprise, il apparaît judicieux de recourir à la notion de *management participatif*, aujourd'hui on utilise volontiers aussi le terme de *High Performance Work Systems* (HPWS)<sup>22</sup>. Sans vouloir exposer ce concept dans le détail, nous nous proposons de résumer les avantages de cette approche du point de vue des entreprises et des organisations.

Le management participatif exploite et favorise systématiquement les aptitudes et la motivation des salariés pour optimiser en continu la production et le développement de biens et services. Dans tous les domaines de l'aménagement du travail, la participation des salariés aux décisions concernant les structures et les processus de travail joue un rôle essentiel. La pleine exploitation des potentiels de flexibilisation des modèles de temps de travail ou du travail en équipe passe obligatoirement par une décentralisation poussée des décisions. Or décentraliser signifie déléguer des responsabilités et des décisions aux salariés dans le processus de production immédiat. Tirer parti des savoirs et des savoir-faire des travailleurs en leur reconnaissant une grande latitude de décision assure d'importants gains de productivité et de qualité. Et c'est cette liberté de décision qui constitue précisément un de facteurs de grande satisfaction et par conséquent un moyen indirect d'augmenter la motivation au travail. Dans les processus de changement et d'innovation de longue haleine, les entreprises ont tout à gagner à associer le plus tôt possible l'ensemble des acteurs concernés dans l'organisation.

Il ressort clairement de nombreuses études (Pekruhl, 2001), qu'au-delà de la production de biens de masse, une approche de gestion participative conditionne grandement le succès de nombreuses entreprises. Dans une étude comparée européenne (European Working Conditions Survey 2005), la Suisse se range parmi les pays les plus avancés pour ce qui est de la participation des travailleurs aux processus de décision ((Graf et al., 2007). Voilà qui expliquerait peut-être, en partie du moins, la vigueur économique des entreprises suisses.

Au nombre des éléments fondamentaux du management participatif figure la gestion par fixation d'objectifs (Ordóñez et al., 2009). Du coup, c'est aussi le style de direction qui change, celui-ci étant désormais tourné vers la réalisation des objectifs sans prendre en compte le temps nécessaire à leur réalisation. Dans une perspective strictement micro-économique, ce type de pilotage est rationnel et relève de la délégation des responsabilités qui caractérise justement le management participatif. Ce management n'est pas toujours sans poser de problèmes du côté des travailleurs. Certains phénomènes, en particulier le fait de se rendre au travail en étant malade (comportement souvent qualifié de présentéisme; Steinke & Badura, 2011, cf. chapitre 3.2) s'amplifient dans ces circonstances, ce qui amène Ulich et Wülser (2010) à réclamer en plus de l'encouragement à l'autonomie et du développement de la flexibilité, des *temps de travail réglementés* afin de prévenir le décroisement de la sphère professionnelle et personnelle et éviter l'auto-exploitation. Ces deux auteurs cependant restent peu explicites quant à la forme de ces réglementations. Une première piste est la consignation du temps de travail. La saisie des heures travaillées dans

---

<sup>22</sup> cf. plus en détail Pekruhl (2001)

l'entreprise pourrait être un indicateur majeur de la volonté de la direction de l'entreprise de miser sur des horaires à la fois flexibles et réglementés.

Examinons maintenant si le management participatif est plus développé lorsque les employés travaillent sur une base flexible et si l'abandon de l'enregistrement du temps de travail est corrélé à une forme de participation plus poussée. Nous chercherons aussi à savoir dans quelle mesure une direction par objectifs est liée à certains modèles de temps de travail.

L'enquête comporte une série de questions qui livrent, directement ou plutôt indirectement, des éléments concernant la participation des employés à l'organisation de leur propre travail. Si l'on examine comment les différentes formes de participation se répartissent sur les différents types d'horaires ((figures 30 et 31), on s'aperçoit que les horaires plus souples sont plus fortement liés à une direction participative que les horaires fixes, peu importe ici qu'ils fassent l'objet ou non d'un relevé (statistiquement n.s.).

**Figure 26: employés hautement qualifiés ou cadres dirigeants: éléments du management participatif et types d'horaires**

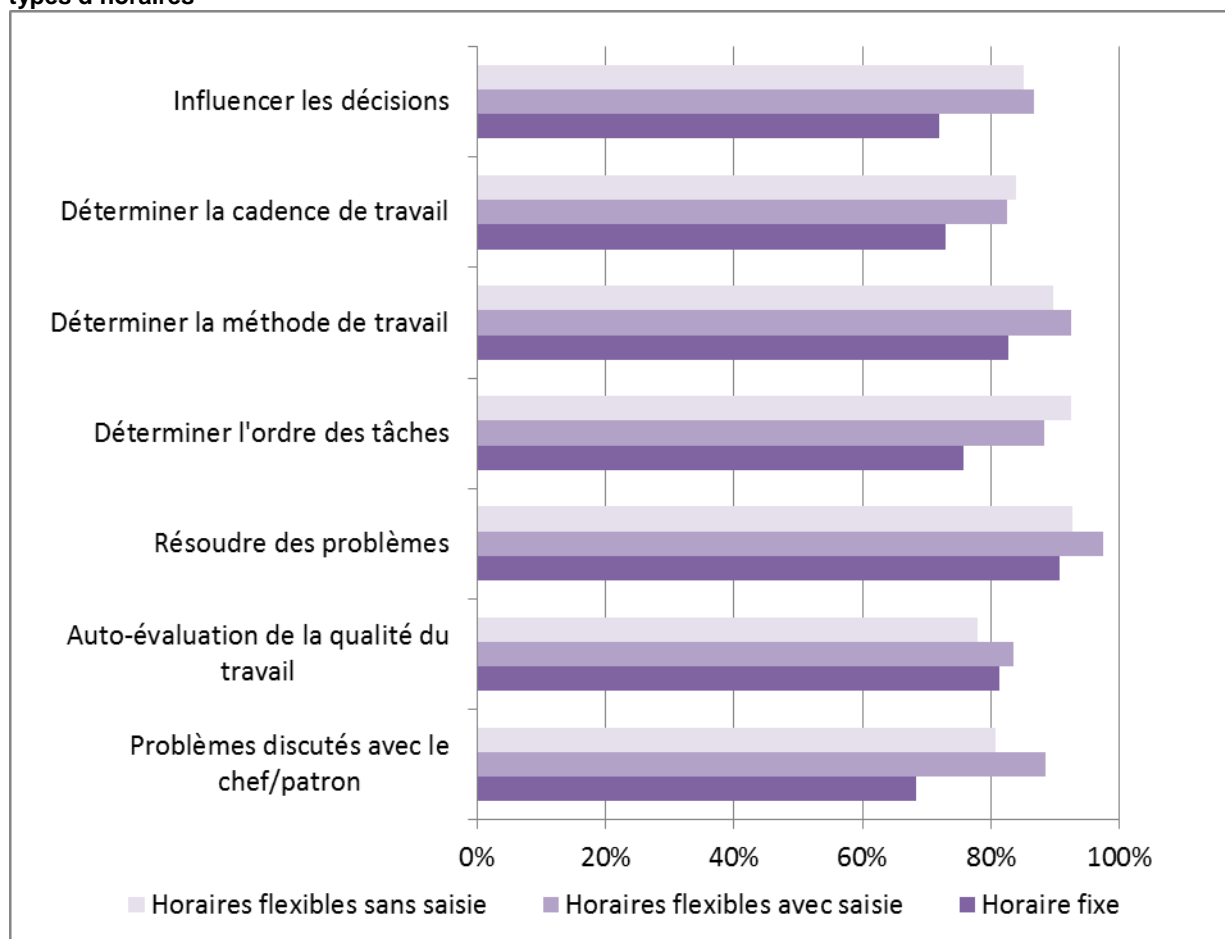
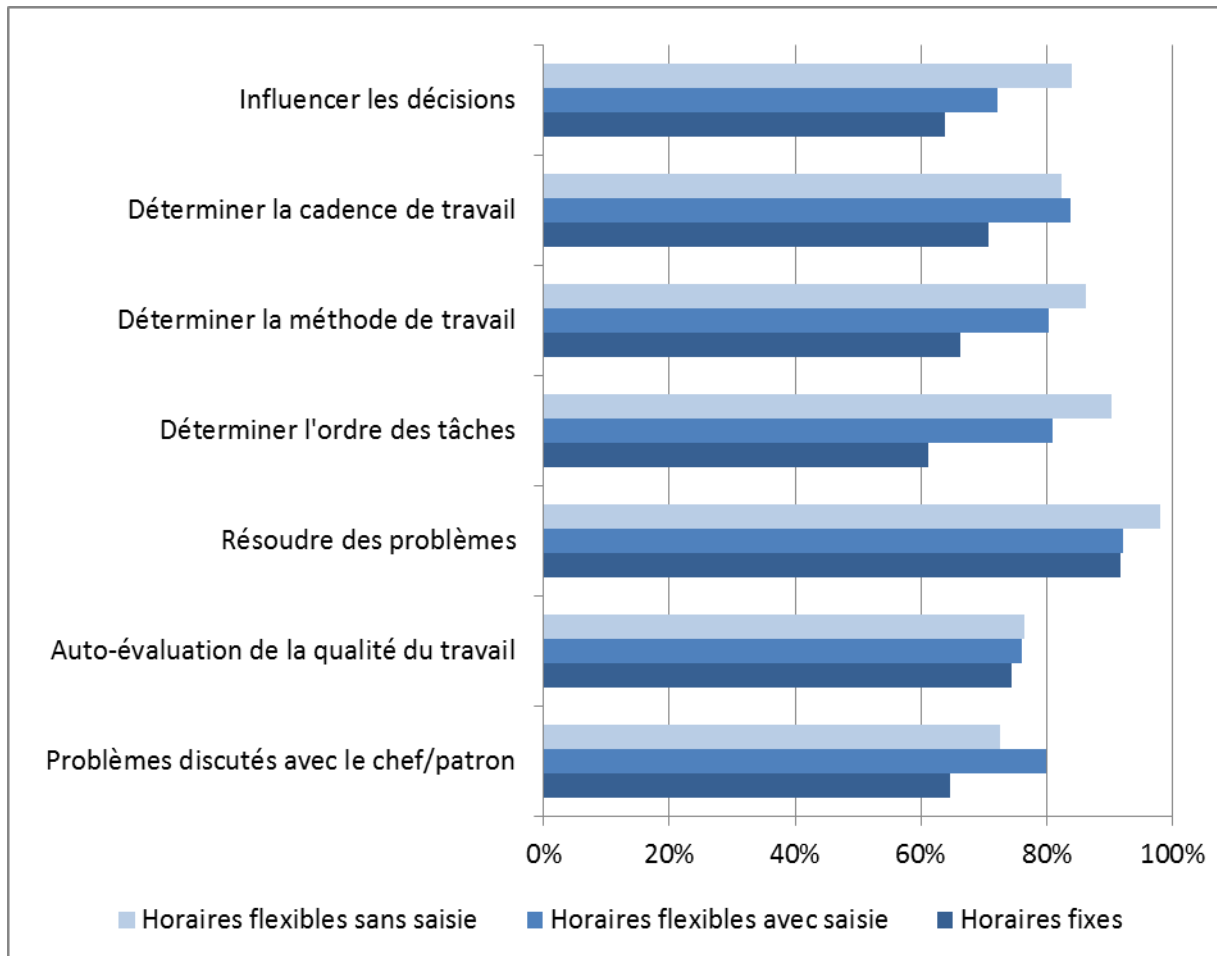


Figure 27: employés subordonnés: éléments du management participatif, selon le type d'horaires



Qu'il s'agisse d'employés hautement qualifiés/cadres ou d'employés subordonnés, les personnes travaillant sur une base flexible ont plus de possibilités de participation que celles qui ont des horaires fixes.

Dans la comparaison entre les *employés à horaires flexibles avec ou sans saisie du temps de travail*, on note que les deux types ont une légère longueur d'avance dans les différents items, mais les écarts se compensent généralement dans une large mesure. Dans les faits, un indicateur regroupant toutes les différentes variables individuelles ne fait apparaître aucune différence entre les deux catégories d'horaires flexibles.

Pour l'aménagement d'une gestion participative dans l'entreprise ou de l'organisation peu importe, semble-t-il, que l'on saisisse ou non le temps de travail. Les données disponibles ne permettent pas de déterminer si le décloisonnement spatial ou temporel du travail qui se trouve favorisé par l'abandon de ces relevés exerce une influence positive ou négative sur les performances des employés.

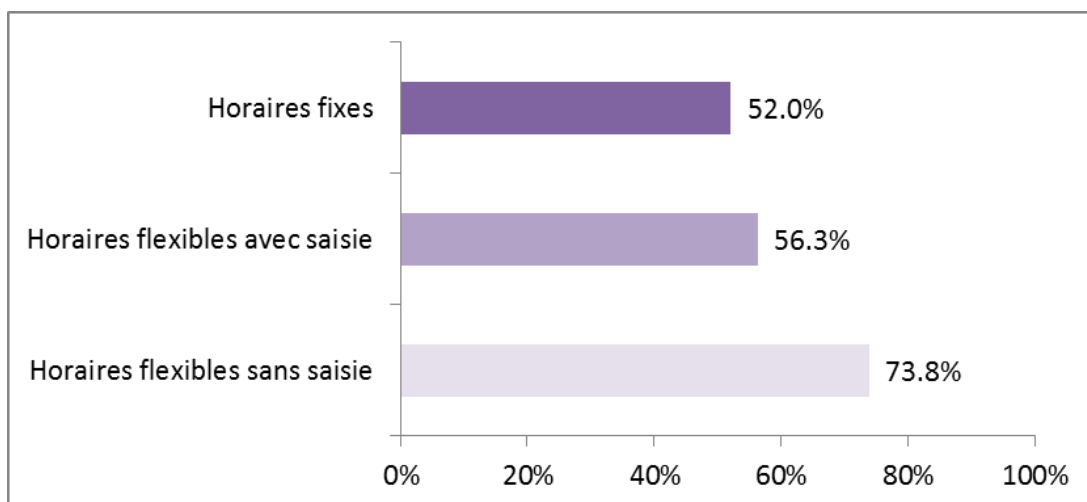
La gestion par objectifs en revanche est plus fréquente dans les cas où il n'y a pas de saisie du temps de travail. Les cadres dirigeants ici mettent l'accent sur la réalisation des objectifs.

- L'assertion „La seule chose qui intéresse mon chef est que le travail soit fait, il se moque de savoir combien de temps cela me prend et quand je le fais“ est approuvée par 73.8% des employés hautement qualifiés et des cadres dirigeants dont les heures ne sont pas enregistrées (contre 56.3% chez ceux qui travaillent en régime flexible avec saisie de leur temps de travail n.s.) et par 56.8% des employés affectés plutôt à des tâches d'exécution et sans saisie du temps de travail (contre 44.2% en cas d'horaires flexibles avec saisie obligatoire;  $p < .05$ ).

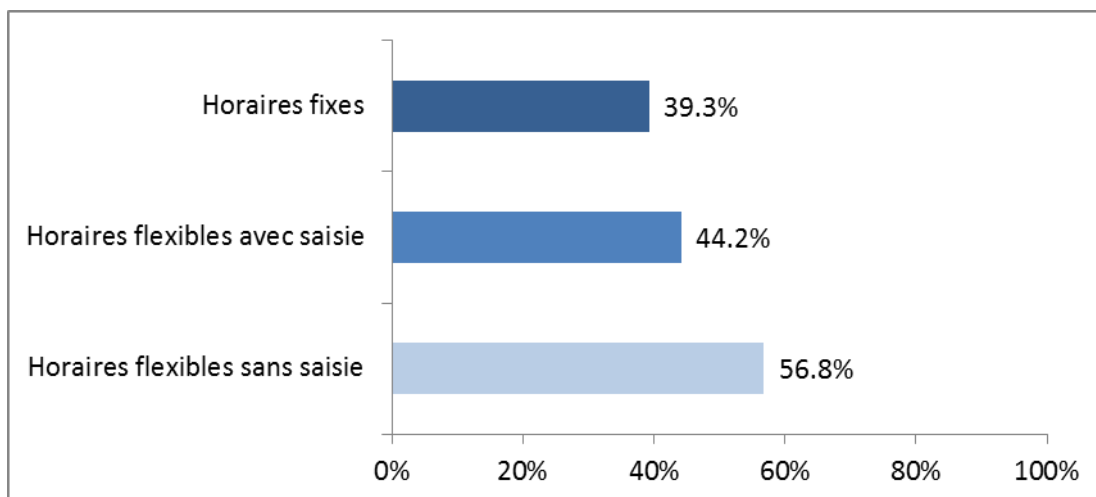


- On s'aperçoit donc qu'en l'absence d'un contrôle du temps de travail, les horaires des travailleurs hautement qualifiés et des cadres dirigeants sont encore dictés dans une plus large mesure par les objectifs et les tâches assignées (92.6% contre 85.1%; n.s.) et que l'atteinte des objectifs et l'accomplissement des tâches ont à leur tour des effets plus marqués sur la rémunération (51.5% contre 32.8%;  $p < .05$ ) – ces deux éléments étant l'expression d'une extension de concepts de management novateurs caractérisés par un pilotage indirect des collaborateurs et l'abandon de la saisie du temps de travail. Cet effet s'observe aussi, quoique de manière moins prononcée, pour les travailleurs subordonnés.

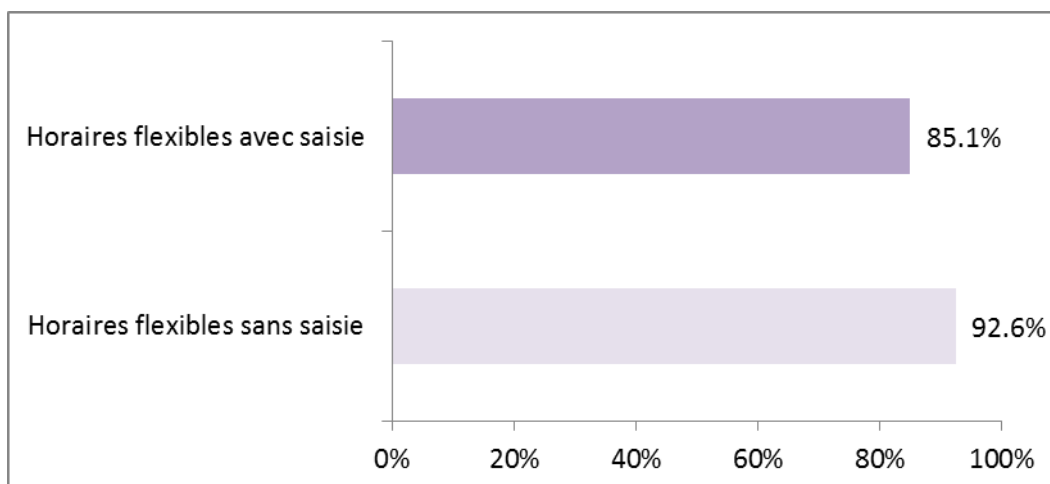
**Figure 28: employés hautement qualifiés, cadres dirigeants (n=154) déclarant que les chefs s'intéressent essentiellement au travail accompli (selon les trois types d'horaires) (item 10902)**



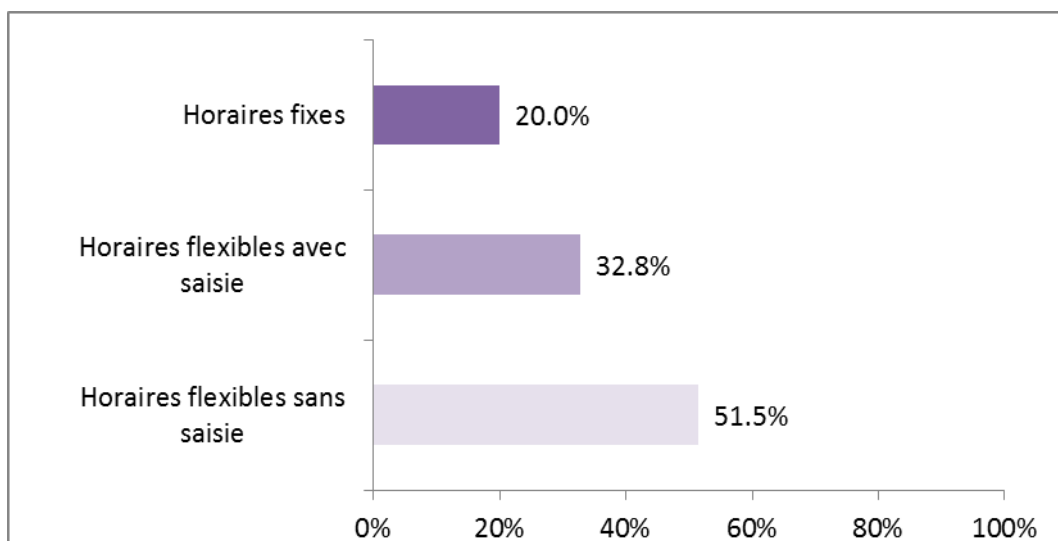
**Figure 29: employés subordonnés (n=192) déclarant que les chefs s'intéressent essentiellement au travail accompli (selon les trois types d'horaires) (item 10902)**



**Figure 30: employés hautement qualifiés / cadres dirigeants (n=165): durée du travail dépendante des tâches et objectifs (selon les deux types d'horaires) (item 10832)**



**Figure 31: employés hautement qualifiés / cadres dirigeants (n=88): effet des performances/de la réalisation des objectifs sur le salaire, selon les trois types d'horaires) (item 99500)**



Les données mises en évidence ici montrent simplement que l'orientation vers les objectifs – assortie d'un système de salaire au mérite – est plus prononcée dans les régimes sans saisie du temps de travail que dans les autres modèles. Quant à savoir si un abandon des relevés d'heures favorise un bon management par objectifs, il est impossible de le dire sur la base des seules données disponibles. La même chose vaut pour le risque de mise en danger de l'orientation vers les objectifs. Il n'est certes pas exclu que le présentisme accru des employés dont le temps de travail n'est pas contrôlé tienne aussi à un management par objectifs plus développé, mais le nombre de cas restreint ne nous permet pas de nous prononcer en la matière.

En réalité, les difficultés auxquelles nous nous heurtons ne résultent pas seulement du trop faible nombre de cas, elles sont aussi imputables aux limitations de principe de ce type d'enquêtes représentatives. Pour analyser plus en détail les liens entre l'organisation du travail, les systèmes de travail, les modes de direction efficace et la charge de travail des employés, il faudrait mener des études de cas dans les entreprises et étudier de plus près la formulation des objectifs (ouverts ou rigides), le système global du management participatif, les qualifications et la qualité des dirigeants, la présence ou l'absence d'un système de gestion de la santé dans l'entreprise et enfin, la culture d'organisation qui sous-tend toute

l'activité, puis mettre l'ensemble de ces facteurs en relation. Au vu des données dont nous disposons, il est permis d'affirmer que de telles études sont à la fois nécessaires et pertinentes, d'autant que la non-saisie des heures de travail ne constitue pas un phénomène isolé et que plusieurs éléments indiquent que l'évolution pourrait prendre une mauvaise direction, c'est-à-dire que l'on risque de ne pas exploiter le potentiel productif du management participatif et de compromettre en plus la santé des travailleurs.

## 5. Considérations conclusives

De manière générale, les salariés suisses apprécient les horaires flexibles; le degré de satisfaction à l'égard de ces modèles de temps de travail est élevé et dans ce type de régime la satisfaction au travail en général est (encore) supérieure à celle des employés soumis à des horaires fixes, en partie sans doute parce que la souplesse des horaires permet de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle. Dans la perspective de l'entreprise, bien des éléments militent également en faveur d'horaires flexibles. D'après les résultats de ce rapport, la flexibilité constitue une composante majeure des systèmes modernes d'aménagement du temps de travail, lesquels s'articulent essentiellement autour de la responsabilité individuelle des salariés.

Tout cela n'a rien de bien nouveau et a déjà été amplement décrit dans des études antérieures. Si elle ne fait que confirmer ce constat, notre enquête innove en montrant pour la première fois, à partir d'une image représentative de la Suisse, à quel point les horaires flexibles impliquent l'abandon de l'enregistrement du temps de travail et aussi en décrivant les conséquences pour les travailleurs et les employeurs.

L'enquête révèle qu'il n'y a pas d'enregistrement officiel du temps de travail pour un sixième de la population active suisse (16.7%) et ce, au mépris des dispositions de la loi sur le travail. Ce phénomène touche aussi bien les employés très qualifiés ou occupant un poste hiérarchique que les collaborateurs subalternes ou faiblement ou moyennement qualifiés. Non conforme à la loi, l'abandon de la saisie du temps de travail n'est donc nullement un phénomène marginal, elle concerne au contraire une proportion notable des salariés en Suisse.

Quelles en sont les implications pour les intéressés? Un premier constat se dégage : la frontière entre la vie professionnelle et vie personnelle se fait de plus en plus perméable, au sens où les employés dont les heures ne sont pas consignées travaillent plus souvent sur leur „temps libre“, multiplient les très longues journées de travail de même que les heures supplémentaires non comptabilisées ni compensées d'une quelconque manière. Certains salariés vont jusqu'à travailler en étant malade, avec cette précision que le «présentéisme» est plus répandu chez les personnes dont le temps de travail n'est pas enregistré que dans le groupe de comparaison.

Le phénomène ne peut laisser les entreprises indifférentes. A court terme, le présentéisme permet certes de venir à bout du volume de travail, mais à moyen et à long terme, il met en péril la santé des travailleurs et augmente les coûts des absences pour cause de maladie dans l'entreprise. D'un autre côté, la suppression des contrôles du temps de travail semble répondre à l'aspiration de nombreuses entreprises. En effet, le modèle amène les salariés à concentrer leurs efforts sur la réalisation de leurs objectifs, la durée du travail et les horaires jouant un rôle de moins en moins important. Il a aussi un autre corollaire positif, à savoir qu'en l'absence d'un relevé des heures supplémentaires, celles-ci ne sont ni payées ni compensées. Du coup, les entreprises peuvent planifier plus facilement leurs coûts salariaux et n'ont plus à charrier des gros cumuls d' »heures en plus ». D'après les données disponibles, cet avantage pour les employeurs tient souvent au fait que les salariés travaillent au-delà de la durée contractuelle. Les choses roulent tant qu'aucun collaborateur et aucune collaboratrice ne s'en plaint, mais en cas de conflit, la suppression de la saisie du temps de travail crée une situation juridique délicate. Les entreprises cherchent également à établir des systèmes de travail modernes misant, nous l'avons vu plus haut, sur la responsabilité des em-

ployés et la question de la saisie du temps de travail n'a semble-t-il aucune incidence dans ce domaine. D'après nos données, peu importe en effet que les heures travaillées soient consignées ou non pour la mise en place de tels systèmes.

En conséquence, nombre d'éléments parlent pour un maintien de la saisie obligatoire du temps de travail et de sa fonction régulatrice. Pour les travailleurs, il constituerait un bon rempart contre les possibles effets néfastes des horaires flexibles et assurerait une sécurité juridique aux employés comme aux employeurs. Le cas échéant, il y aurait lieu de modifier en conséquence les dispositions légales fondées sur le modèle de la „journée de travail normale“ qui se fait toujours plus rare afin de répondre aux exigences d'un monde du travail marqué par un haut degré de flexibilité.

Qu'en serait-il alors de l'„horaire fondé sur la confiance“ censé créer une situation gagnant-gagnant pour les entreprises et les salariés? Tous les systèmes de travail consistant à déléguer des responsabilités aux travailleurs supposent une bonne dose de confiance entre les collaborateurs et leurs supérieurs. En l'absence de mécanismes de contrôle direct, les chefs doivent compter sur un personnel capable d'agir et de planifier son travail de manière responsable. A l'inverse, les employés doivent avoir l'assurance que leur chef reconnaît leur travail et accepte en outre qu'ils décident eux-mêmes de l'effort qu'ils peuvent fournir dans un laps de temps donné. La confiance réciproque joue donc un rôle de premier plan dans l'aménagement flexible des horaires individuels, a fortiori dans les cas où il est de fait impossible de contrôler le travail fourni, par exemple lorsque l'employé travaille à domicile, à l'extérieur ou encore à des heures différentes que son supérieur. Peu importe ici que le temps de travail soit consigné ou non. Toutefois, le relevé des heures de travail n'est en aucun cas une marque de méfiance, il constitue au contraire une solide base sur laquelle supérieurs hiérarchiques et employés peuvent fixer en toute confiance des tâches et objectifs réalistes.

## 6. Bibliographie

- Aeschmann, C. (2005). Hinter der freien Wahl der Arbeitszeit lauert das Gesetz. HR Today [online] [http://www.hrtoday.ch/consulting/de/themen/archiv/101937/Hinter\\_der\\_freien\\_Wahl\\_der\\_Arbeitszeit\\_lauert\\_das\\_Gesetz](http://www.hrtoday.ch/consulting/de/themen/archiv/101937/Hinter_der_freien_Wahl_der_Arbeitszeit_lauert_das_Gesetz).
- Andresen, M. (2009). Das (Un-)Glück der Arbeitszeitfreiheit - eine ökonomisch-psychologische Analyse und Bewertung. Wiesbaden: Gabler.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008). Im Takt? - Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dortmund: BAuA.
- Chanson, G. (2008). Flexibel Arbeiten. In: WEKA Fachkongress. Arbeitsrecht I. Zürich: WEKA Verlag AG.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Dörhöfer et al. (2011). Leadership 2020. In: Ochsenbein, G., Pekruhl, U., Spaar, R. (Hrsg.): *Ouïhrbuch Human Resource Management 2011*. Zürich: WEKA.
- Gerlmaier, A. (2004). Methoden der Analyse subjektiver Arbeit - Wege und Grenzen. Vortrag auf der 2. NAR-Tagung „Methoden der Ermittlung immaterieller Ressourcen“ am 21.10.-22.10.2004, Gelsenkirchen.
- Gleißmann, W. & Peters, K. (Hrsg.) (2001). Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg: VSA-Verlag.
- Gmür, M. & Schwerdt, B. (2005). Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19 (3), 221-251.
- Graf, M., Pekruhl, U. (2007). 4ème enquête européenne sur les conditions de travail 2005. Résultats choisis selon la perspective suisse. Zurich: SECO
- Hackman, R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* 60 (2), 159 - 170.
- Haipeter, T. (2001). Vertrauensarbeitszeit in der Filialorganisation einer deutschen Grossbank. In: G. Ochsenbein, U. Pekruhl (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Human Resource Management: praxiserprobte Strategien, Modelle und Fallstudien für die nachhaltige Steigerung des Mitarbeiterpotenzials*. Zürich: WEKA Verlag AG.
- Hamm, I. (2002). Arbeiten im Zeitgeist. Flexible Arbeitszeitsysteme. Vertrauensarbeitszeit – Zeitautonome Gruppen – Flow Time. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.
- Hoff, A. (2002). Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten. Wiesbaden: Gabler.
- Hoff, A. & Priemuth, T. (2001). Vertrauensarbeitszeit: Gegenwärtige Verbreitung und Entwicklungsperspektiven. *Personalführung*, 12.
- Karasek, R. A. (1978). A stress-management model of job strain. Stockholm: Swedish Institute for Social Research.

- Kratzer, N. (2003). *Arbeitskraft in Entgrenzung – Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin: Edition Sigma.
- Krause, A., Dorsemagen, C. & Peters, K. (2010). *Interessierte Selbstgefährdung: Was ist das und wie geht man damit um?* HR Today (cahier 4), 43-45.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal-setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Ordóñez, L.D., Schweitzer, M.E., Galinsky, A.D., & Bazerman, M.H. (2009). *Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting*, *Academy of Management Perspectives*, 23 (1), 6-16.
- Pekruhl, U. (2001). *Partizipatives Management. Konzepte und Kulturen*. München und Mering: Hampp
- Peters, K. (2011). *Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung*. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt* (S. 105-122). Berlin: edition sigma.
- Pickshaus, K., Schmitthenner, H. & Urban, H.-J. (Hrsg.) (2001). *Arbeiten ohne Ende*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Rosa, H. (2006). *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Semmer, N. K., Grebner, S. & Elfering, A. (2010). *„Psychische Kosten“ von Arbeit: Beanspruchung und Erholung, Leistung und Gesundheit*. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie (Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D-III-1, S. 325-370)*. Göttingen: Hogrefe.
- Singe, I., Croucher, R. (2003). *The management of trust-based working time in Germany*, *Personnel Review*, 32(4), 492-509.
- Sonnentag, S. (2003). *Recovery, work engagement, and proactive behaviour: A new look at the interface between work and non-work*. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Steinke, M. & Badura, B. (2011). *Präsentismus. Ein Review zum Stand der Forschung*. Dortmund: BAuA.
- Thom, N., Blum A. & Zaugg, R. (2001). *Arbeitszeitmanagement. Zur Verbreitung und Implementierung von flexiblen Arbeitszeitsystemen*. Bern.
- Ulich, E. & Wiese, B. (Hrsg.) (2011). *Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden: Gabler.
- Wingen, S., Hohmann, T., Bensch, U. & Plum, W. (2004). *Vertrauensarbeitszeit – Neue Entwicklung gesellschaftlicher Arbeitszeitstrukturen*. Dortmund: BAuA.
- Wirtz, A. (2010). *Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten*. Dortmund: BAuA.

## 7. Annexes

### Annexe I

Définitions de l'horaire fondé sur la confiance .....	I-1
Réglementation de l'horaire fondé sur la confiance .....	I-2
Catalogue de questions.....	I-3

### Annexe II

Tableaux .....	II-1
----------------	------

## Annexe I-1

### Définitions/ caractéristiques de l'horaire fondé sur la confiance.

Selon Wingen, Hohmann, Bensch et Plum (2004), tous les modèles comprennent les éléments suivants:

- abandon des prescriptions et des contrôles officiels du temps de travail
- suppression de la consignation formelle des heures travaillées
- compensation congés relevant de la responsabilité des employés

Wingen, Hohmann, Bensch et Plum (2004):

- suppression des contraintes d'horaires et des présences individuelles.
- abandon du décompte et du contrôle formels du temps de travail par l'employeur
- liberté d'action et de décision accrue des salariés
- fixation d'objectifs et orientation vers les résultats
- respect et rémunération du temps de travail fixé par CCT ou prévu par contrat

Haipeter (2001):

- dissociation entre temps de travail et temps de présence
- abandon de la saisie du temps de travail
- entretiens de feed-back

Singe et Croucher (2003):

- Il incombe aux travailleurs d'aménager leurs horaires d'entente avec leur équipe, conformément à la loi et de sorte à garantir le service.
- Les travailleurs concourent au respect et à l'adaptation des délais, à la qualité et ainsi qu'aux ressources nécessaires en personnel
- Absence de contrôle du temps de travail par l'entreprise
- Horaire cadre de 7 à 19 heures, en dehors duquel le travailleur doit trouver des arrangements avec son supérieur
- Il appartient au chef de réduire le volume de travail, lorsque le temps disponible n'est pas suffisant pour en venir à bout.

Andresen (2009):

- Différenciation entre horaires fondés sur la confiance et horaires libres.
- Pour les deux modèles: abandon du contrôle du temps de travail. Dans le cas de l'horaire fondé sur la confiance, le supérieur fait confiance à ses collaborateurs pour qu'ils organisent leur temps de travail de manière autonome et de sorte à atteindre les objectifs de travail<sup>23</sup>.
- Les décomptes des heures de travail et des heures supplémentaires et leur compensation relèvent exclusivement de la responsabilité des salariés.

Autres caractéristiques:

- fourchettes hebdomadaires de temps de travail

---

<sup>23</sup> Dans le cas des horaires libres, le temps de présence au poste de travail n'est pas imposé; les employés peuvent organiser leur temps de travail à leur gré. Ils peuvent donc déterminer librement la durée du travail temps de travail et les horaires. L'horaire libre, dans sa forme radicale, n'impose aucune contrainte temporelle d'aucune sorte.



- durée du travail journalière flexible
- durée du travail hebdomadaire fixée par une CCT ou un contrat de travail individuel
- flexibilité dans le découpage et la répartition du temps de travail
- abandon des contrôles de présence, mais ceux-ci sont indirectement maintenus via les relevés d'heures effectués par les travailleurs.
- obligation de présence généralement maintenue
- performances mesurées au contrôle du travail axé sur le temps, la compensation en temps est régie de manière flexible et relève de la responsabilité individuelle
- droit d'organiser différemment l'activité si celle-ci ne peut être menée à bien dans le temps de travail.

Hoff (2002), BAuA (2004) „Eléments optionnels“ de l'horaire de travail fondé sur la confiance:

- horaire orienté sur l'activité ou les temps de service de l'entreprise
- durée du travail à la carte (c.-à-d. choix de la durée du travail contractuelle)
- heures supplémentaires payées
- saisie volontaire du temps de travail
- libre choix du lieu de travail
- heures supplémentaires payées et gestion réglementée des situations de surcharge
- crédits-temps sur le long terme
- congés fondés sur la confiance

BAuA (2004):

- modèles de temps de travail aux structures comparables à celles des groupes à gestion autonome du temps de travail, généralement dans le cadre de travaux de groupes semi-autonomes.

## Critères, réglementations et mise en œuvre des horaires fondés sur la confiance: éléments tirés d'études de cas

Plage de temps définie pour l'horaire-cadre (7-20h p.ex.)

Plage temps de service défini (p.ex. 9-15h)

Crédit-temps

Abandon de contraintes générales, telles que les temps de présence, les heures de pause et la durée journalière du travail.

Option de travail en dehors de l'horaire, selon arrangement avec l'équipe ou le chef.

Temps d'atteignabilité rapporté au groupe ou à l'équipe

Aucune saisie du temps de travail, abandon total des systèmes institutionnalisés d'enregistrement du temps de travail.

Relevé des heures sur une base volontaire

Relevé volontaire des heures à des fins de contrôle personnel (ou comme étape transitoire vers l'abandon de la saisie)

Relevé des présences sur une base volontaire

Horaire mobile et réglementation de plages-horaires fixes (horaires blocs) sans saisie du temps de travail

Saisie du solde d'heures en plus ou en moins

Absence de décompte du crédit-temps à jour fixe, mais instauration d'un compte «feux de circulation» avec une zone verte, jaune et rouge selon le solde d'heures positives ou négatives.

Compte rendu de projet pour le décompte des coûts— mais non contrôlé par l'employeur ou le chef. Destiné au service de comptabilité.

Les travailleurs assujettis à une convention collective peuvent renoncer volontairement à la saisie du temps de travail ou la tenue d'un compte d'heures. Les travailleurs hors con-

### Durée du travail

### Saisie du temps de travail

En règle générale, pas de travail du week-end (exception: travail par équipe)

Journées de congé complètes pour éviter les dépassements de la durée du travail contractuelle, à convenir avec le supérieur hiérarchique.

Orientation vers les résultats, les objectifs dictent le découpage du temps de travail.

Les dépassements de la durée journalière maximale de travail (>9.5h) doivent être consignés

Réglementation du travail supplémentaire et mise sur pied d'un service de conciliation

Compensation en congés des heures excédant la durée du travail prévue par la CCT.

Heures supplémentaires à éviter, mais si elles viennent à se produire, elles sont rémunérées en sus par des indemnités pour heures supplémentaires.

Les heures supplémentaires perdent leur attractivité, elles sont rares et se font sur le week-end, le plus souvent compensées par des congés.

Lorsque le solde d'heures est dépassé dans le compte avec zones couleur (dépassements seulement – renoncement aux soldes négatifs)

Compte pour temps de travail annuel (avec saisie): Possibilité de soldes négatifs et positifs. Les salariés régulent eux-mêmes leurs comptes, par exemple en cumulant des heures négatives à l'approche d'une période d'intense activité.

Lorsqu'il est impossible de venir à bout du volume de travail dans l'horaire convenu par contrat le collaborateur doit le signaler de lui-même à sa direction.

Surcharge de travail à considérer dans une optique d'équipe.

### Aménagement de l'horaire

### Heures supplémentaires

vention ne sont pas soumis à l'obligation d'enregistrement du temps de travail.

Horaire mobile fondé sur la confiance sans saisie du temps de travail (l'employeur n'y attache pas d'importance). Les durées du travail et les horaires sont déterminés par les objectifs assignés.

Décompte volontaire des écarts majeurs par rapport à la durée du travail théorique. Motif pour enregistrer son propre comportement en matière de temps de travail.

Consignation individuelle des soldes d'heures, suppression de l'enregistrement des présences.

Saisie du temps de travail n'est pas utile à l'entreprise

Écarts entre temps de travail et temps de présence

Impossibilité de prendre en compte les tâches accomplies en dehors du système d'horaire mobile (p.ex. lecture de la littérature spécialisées le week-end)

Préférences variables des employés quant aux horaires journaliers

La capacité de rendement des salariés varie selon les heures de la journée.

Plus de facilités pour concilier travail et vie privée

Contraintes trop strictes pour aménager le temps de travail

Appareils fixes d'enregistrement du temps de travail

L'horaire fondé sur la confiance pour stimuler la responsabilité individuelle

Les performances des travailleurs se mesuraient aux temps de présence prolongés plutôt qu'aux résultats du travail.

Avec l'horaire mobile flexibilité admise vers le haut (heures supplémentaires), mais pas vers le bas (prise de congés dans les périodes creuses).

L'horaire mobile fondé sur la confiance convient particulièrement lorsque les collaborateurs disposent d'une grande latitude et que le lien entre effort au travail et résultats est fort (au sens d'activités globales, de travail créatif, notamment dans le R & D etc.)

**Raisons pour passer à l'horaire fondé sur la confiance**



## Les horaires de travail flexibles en Suisse

<10803> Les temps de travail sont-ils enregistrés par vos supérieurs?

- <1> Oui
  - <2> Non
- 
- <8> Ne sait pas
  - <9> Pas de réponse

<10804> Est-ce que vous notez votre temps de travail vous-même?

- <1> Oui, volontairement
  - <2> Oui, j'y suis tenu
  - <3> Non
- 
- <8> Ne sait pas
  - <9> Pas de réponse

<10805> Votre supérieur contrôle-t-il vos relevés d'heures?

- <1> Oui, régulièrement
  - <2> Oui, de temps à autre
  - <3> Non
- 
- <8> Ne sait pas
  - <9> Pas de réponse

<10806> N'y a-t-il aucun enregistrement de vos temps de travail?

- <1> C'est vrai
  - <2> Si, il y a une possibilité d'enregistrement
- 
- <8> Ne sait pas
  - <9> Pas de réponse

<108110> Je peux sans problème rentrer plus tôt à la maison ou venir travailler plus tard, ou encore reprendre des heures supplémentaires, sans avoir à craindre que ce soit interprété négativement.

- <1> Pas du tout vrai
  - <2>
  - <3>
  - <4>
  - <5> Tout à fait vrai
- 
- <8> Ne sait pas
  - <9> Pas de réponse

<108140> Je peux pleinement utiliser la marge de manœuvre prévue dans l'organisation de mon temps de travail.

- <1> Pas du tout vrai
  - <2>
  - <3>
  - <4>
  - <5> Tout à fait vrai
- 
- <8> Ne sait pas
  - <9> Pas de réponse

<10832> Dans quelle mesure vos temps de travail dépendent-ils de vos tâches ou des objectifs que vous devez atteindre?

- <1> Pas du tout
  - <2>
  - <3>
  - <4>
  - <5> Très fortement
- 
- <8> Ne sait pas
  - <9> Pas de réponse

<10850> En général, votre horaire de travail s'accorde-t-il très bien, assez bien, pas très bien ou pas bien du tout avec vos engagements sociaux et familiaux en dehors de votre travail?

- <1> Très bien,
- <2> Bien,
- <3> Pas très bien
- <4> Pas bien du tout?
- 
- <8> Ne sait pas
- <9> Pas de réponse

<10860> Au cours des 12 derniers mois, combien de fois vous est-il arrivé de travailler sur votre temps libre afin de répondre aux exigences de votre travail?

- <1> Presque chaque jour,
- <2> Une ou deux fois par semaine,
- <3> Une ou deux fois par mois
- <4> Moins souvent
- <5> Jamais
- 
- <7> Pas applicable
- <8> Ne sait pas
- <9> Pas de réponse

<10870> Êtes-vous satisfait de la manière dont votre temps de travail est réglé dans votre entreprise/organisation? Pour vos réponses, veuillez utiliser une échelle de 1 à 5. 5 signifie "très satisfait", 1 signifie "très insatisfait". Les valeurs intermédiaires vous permettent de nuancer votre jugement. Etes-vous?

- |                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| <5> Très satisfait | <1> Très insatisfait |
| <4>                | -----                |
| <3>                | <8> Ne sait pas      |
| <2>                | <9> Pas de réponse   |

<10901> Mon chef adapte mon volume de travail de sorte que je puisse le faire dans le temps de travail convenu contractuellement.

- <1> Pas du tout vrai
- <2>
- <3>
- <4>
- <5> Tout à fait vrai
- 
- <8> Ne sait pas
- <9> Pas de réponse

<10902> La seule chose qui intéresse mon chef est que le travail soit fait; il se moque de savoir combien de temps cela me prend et quand je le fais.

- <1> Pas du tout vrai
- <2>
- <3>
- <4>
- <5> Tout à fait vrai
- 
- <8> Ne sait pas
- <9> Pas de réponse

<10906> Au cours des douze derniers mois de votre activité principale, avez-vous ...?

- |         |         |                 |                    |
|---------|---------|-----------------|--------------------|
| <1> Oui | <2> Non | <8> Ne sait pas | <9> Pas de réponse |
|---------|---------|-----------------|--------------------|

- < Été sujet à une évaluation formelle de votre performance au travail ? (dans le jeu de données <10906>)
- < Discuté de problèmes liés au travail avec votre chef/patron ? (dans le jeu de données <10907>)
- < Discuté de problèmes lié au travail avec un représentant des employés ? (dans le jeu de données <10908>)

<10930> Généralement, votre principal travail rémunéré implique-t-il ou non les tâches suivantes ? (2005: Q23; 2010: Q49)

## Les horaires de travail flexibles en Suisse

<1> Oui                      <2> Non                      <8> Ne sait pas                      <9> Pas de réponse

< Une évaluation par vous-même de la qualité de votre travail personnel (dans le jeu de données <109301>)?

< De résoudre vous-même des problèmes imprévus (dans le jeu de données <109302>)?

< Des tâches monotones (dans le jeu de données <109303>)?

<10931> Avez-vous ou non la possibilité de choisir ou de modifier les choses suivantes ?

<1> Oui                      <2> Non                      <8>  
Ne sait pas                      <9> Pas de réponse

< L'ordre de vos tâches (dans le jeu de données <109311>)?

< Vos méthodes de travail (dans le jeu de données <109312>)?

< Votre cadence ou vitesse de travail (dans le jeu de données <109313>)?

<11052>

<5> Presque toujours	<1> Presque jamais
<4> Souvent	-----
<3> Parfois	<8> Ne sait pas
<2> Rarement	<9> Pas de réponse

< Votre travail implique des tâches qui sont en contradiction avec vos valeurs personnelles (dans le jeu de données <11056>)?

< Vous pouvez influencer les décisions qui sont importantes pour votre Travail (dans le jeu de données <11057>)?

<

<20000> Au cours des 12 derniers mois, à quelle fréquence vous êtes-vous senti stressé?

<1> Jamais,  
<2> Parfois,  
<3> Souvent  
<4> Très souvent  
-----  
<8> Ne sait pas  
<9> Pas de réponse

<20100> Dans quelle mesure l'affirmation suivante est-elle vraie en ce qui vous concerne:  
Dans mon travail, j'ai de plus en plus souvent le sentiment d'être vidé émotionnellement. Est-ce.....

<1> Entièrement faux  
<2> Plutôt faux  
<3> Plutôt vrai  
<4> Entièrement vrai  
-----  
<8> Ne sait pas  
<9> Pas de réponse

<20120> Vous sentez-vous en état de maîtriser votre stress?

<1> Entièrement  
<2> Assez bien  
<3> Plutôt mal  
<4> Pas du tout  
-----  
<8> Ne sait pas  
<9> Pas de réponse

<20320> Durant les 12 derniers mois, avez-vous souffert de l'un ou plusieurs des problèmes de santé suivants?

<1>	Oui	<8>	Ne sait pas
<2>	Non	<9>	Pas de réponse

< Problèmes d'audition (dans le jeu de données <203201>)  
 < Problèmes de peau (dans le jeu de données <203202>)  
 < Maux de dos (dans le jeu de données <203203>)  
 < Maux de tête, fatigue oculaire (dans le jeu de données <203204>)  
 < Douleurs d'estomac (dans le jeu de données <203205>)  
 < Difficultés respiratoires (dans le jeu de données <203206>)  
 < Maladies cardio-vasculaires (dans le jeu de données <203207>)  
 < Blessure(s) (dans le jeu de données <203208>)  
 < Dépression ou anxiété (dans le jeu de données <203209>)  
 < Problèmes d'insomnie ou difficultés à dormir (dans le jeu de données <203210>)  
 < Douleurs musculaires dans les épaules, le cou ou dans les membres supérieurs: (dans le jeu de données <203211>)  
 < Douleurs musculaires dans les membres inférieurs: hanches, jambes, genoux, pieds, etc. (dans le jeu de données <203212>)  
 < Autre (dans le jeu de données <203213>)

<20400> Dans votre principal travail rémunéré, au cours des douze derniers mois, avez-vous déjà été absent pour l'une des raisons suivantes?

<1>	Oui	<8>	Ne sait pas
<2>	Non	<9>	Pas de réponse

< Des problèmes de santé (dans le jeu de données <20401>)  
 < Autre raisons (dans le jeu de données <20402>)

<20410> Sur les 12 derniers mois, combien de jours au total avez-vous été absent du travail pour des raisons de santé . ?

<XXX> Nombre de jours  
 -----  
 <998> Ne sait pas  
 <999> Pas de réponse

<20500> Au cours des 12 derniers mois, avez-vous travaillé alors que vous étiez malade?

<1>	Oui
<2>	Non
-----	
<7>	Je n'étais pas malade
<8>	Ne sait pas
<9>	Pas de réponse

<20510> Et pendant combien de jours au total, au cours des 12 derniers mois, vous êtes-vous rendu au travail alors que vous étiez malade?

<XXX> jours  
 -----  
 <998> Ne sait pas  
 <999> Pas de réponse

<20520> Je vous cite maintenant quelques affirmations qui peuvent décrire la manière dont vous vous êtes senti au cours des 2 dernières semaines. Dites-moi je vous prie, à chaque fois, la mesure dans laquelle elles s'appliquent à vous. Vous pouvez me dire "tout le temps", "la plupart du temps", "plus de la moitié du temps", "moins de la moitié du temps", "à certains moments" ou "jamais".(2010: EF4)

<1>	Tout le temps	<5>	A certains moments
<2>	La plupart du temps	<6>	Jamais
<3>	Plus de la moitié du temps	-----	
<4>	Moins de la moitié du temps	<8>	Ne sait pas
		<9>	Pas de réponse

< Je me suis senti(e) bien et de bonne humeur (dans le jeu de données <205211>)  
 < Je me suis senti(e) calme et tranquille (dans le jeu de données <205212>)  
 < Je me suis senti(e) plein(e) d'énergie et vigoureux(se) (dans le jeu de données <205213>)  
 < Ma vie quotidienne a été remplie de choses intéressantes (dans le jeu de données <205214>)

<20700> D'une façon générale, êtes-vous très satisfait, plutôt satisfait, plutôt insatisfait ou pas du tout satisfait des conditions de travail de votre principal emploi rémunéré?

<1>	Très satisfait,
<2>	Satisfait,
<3>	Plutôt insatisfait



## Les horaires de travail flexibles en Suisse

<4> Pas du tout satisfait?

-----

<8> Ne sait pas

<9> Pas de réponse

<99500> Votre salaire est-il dépendant de votre rendement au travail?

<1> Oui

<2> Non

-----

<8> Ne sait pas

<9> Pas de réponse

## Annexe II-1

**Tableau 1: répartition des six types de rapports de travail entre les différentes entreprises et organisations, selon le taux d'occupation, le sexe et l'âge**

	Employés hautement qualifiés / cadres dirigeants avec horaires fixes	Employés hautement qualifiés / cadres dirigeants avec horaires flexibles, avec saisie du temps de travail	Employés hautement qualifiés / cadres dirigeants avec horaires flexibles, sans saisie	Employés subordonnés avec horaires fixes	Employés subordonnés avec horaires flexibles et saisie du temps de travail	Employés subordonnés avec horaires flexibles, sans saisie du temps de travail
Quel est le secteur d'activité principal de l'entreprise ou de l'organisation pour laquelle vous travaillez? Et donc, que fait principalement votre entreprise?						
	n=76	n=121	n=68	n=208	n=191	n=51
Agriculture / forêt / pêche / élevage de poissons	3.9%	3.3%	2.9%	2.4%	2.1%	.0%
Matières premières	1.3%	1.7%	1.5%	.5%	.5%	.0%
Industrie/ fabrication de marchandises	9.2%	21.5%	19.1%	13.0%	18.3%	5.9%
Alimentation en eau et en énergie	1.3%	5.0%	1.5%	1.4%	2.1%	.0%
Constructions (logements, installations sanitaires, etc.)	10.5%	10.7%	7.4%	12.0%	7.3%	9.8%
Services	73.7%	57.9%	67.6%	70.7%	69.6%	84.3%
Ne sait pas	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
Pas de réponse	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
Dans quel secteur précis des services votre entreprise ou succursale est-elle active?						
	n=57	n=69	n=46	n=146	n=133	n=43
Commerce (gros et détail), réparation de véhicules moteur et biens de consommation	7.0%	13.0%	21.7%	28.1%	23.3%	23.3%
Hôtellerie, restauration	5.3%	10.1%	2.2%	8.9%	6.0%	0.0%
Ménages privés	1.8%	.0%	.0%	2.1%	2.3%	2.3%
Transports, entreposage, poste	8.8%	10.1%	8.7%	16.4%	6.0%	2.3%
Banques, assurances	7.0%	13.0%	13.0%	3.4%	21.1%	23.3%

Immobilier, gérance, traitement des données, recherche	7.0%	8.7%	13.0%	4.1%	11.3%	25.6%
Administration publique, défense, assurances sociales	12.3%	10.1%	8.7%	2.7%	4.5%	.0%
Enseignement et éducation	28.1%	8.7%	6.5%	5.5%	1.5%	7.0%
Santé, social, médico-social	17.5%	15.9%	4.3%	21.9%	12.8%	7.0%
Autres serv. publ./personnels	5.3%	8.7%	19.6%	6.8%	11.3%	7.0%
Ambassade, organisations internationales	.0%	1.4%	2.2%	.0%	.0%	2.3%
Travaillez-vous dans ...						
	n=76	n=121	n=68	n=208	n=192	n=51
Le secteur privé	39.5%	63.6%	72.1%	52.9%	67.2%	78.4%
Le secteur public	49.5%	25.6%	17.6%	33.2%	17.2%	9.8%
Organisation ou entreprise mixte public - privé	14.5%	9.9%	2.9%	9.1%	12.0%	7.8%
Secteur à but non lucratif ou associatif, organisations non gouvernementales	2.6%	.8%	7.4%	1.9%	3.1%	3.9%
Autre	.0%	.0%	.0%	.5%	.0%	.0%
Ne sait pas	3.9%	.0%	.0%	2.4%	.5%	.0%
Pas de réponse	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
Au total, combien de personnes travaillent dans la succursale ou l'entreprise au sein de laquelle vous travaillez ?						
	n=76	n=120	n=67	n=209	n=194	n=52
La personne travaille seule	.0%	.0%	3.0%	1%	3.1%	5.8%
2 à 4 personnes	2.6%	.0%	9.0%	6.7%	4.1%	17.3%
5 à 9 personnes	10.5%	6.7%	9.0%	11.5%	8.8%	15.4%
10 à 49 personnes	36.8%	30.0%	28.4%	33.0%	30.4%	25.0%
50 à 99 personnes	15.8%	18.3%	10.4%	15.3%	8.8%	3.8%
100 à 249 personnes	10.5%	14.2%	6.0%	12.4%	16.5%	7.7%
250 à 499 personnes	5.3%	12.5%	14.9%	6.2%	10.8%	11.5%

Les horaires de travail flexibles en Suisse

500 personnes et plus	15.8%	18.3%	17.9%	12.0%	16.5%	11.5%
Ne sait pas	2.6%	.0%	1.5%	1.9%	1.0%	1.9%
Pas de réponse	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%	.0%
Plein temps ou temps partiel						
	n=56	n=98	n=33	n=164	n=150	n=34
Temps partiel	28.6%	24.5%	9.1%	24.4%	24.0%	44.1%
Temps complet	71.4%	75.5%	90.9%	75.6%	76.0%	55.9%
	Employés hautement qualifiés / cadres dirigeants avec horaires fixes	Employés hautement qualifiés / cadres dirigeants avec horaires flexibles, avec saisie du temps de travail	Employés hautement qualifiés / cadres dirigeants avec horaires flexibles, sans saisie	Employés subordonnés avec horaires fixes	Employés subordonnés avec horaires flexibles et saisie du temps de travail	Employés subordonnés avec horaires flexibles, sans saisie du temps de travail
Sexe						
	n=75	n=120	n=68	n=208	n=193	n=51
Femmes	45.3%	30.8%	25.0%	45.9%	55.4%	52.9%
Hommes	54.7%	69.2%	75.0%	54.1%	44.6%	47.1%
Groupes d'âge selon classification SECO						
	n=76	n=120	n=67	n=208	n=193	n=51
15-24 ans	9.2%	3.3%	3.0%	18.8%	25.9%	15.7%
25-34 ans	25.0%	23.8%	20.9%	19.2%	18.1%	31.4%
35-44 ans	28.9%	28.7%	32.8%	23.6%	20.2%	17.6%
45-54 ans	23.7%	29.5%	32.8%	25.5%	24.9%	23.5%
55-64 ans	13.2%	13.9%	9.0%	12.5%	10.4%	9.8%
65 ans et plus	.0%	.8%	1.5%	.5%	.5%	2.0%

**Tableau 2: répartition des six types de rapports de travail (uniquement les items non représentés sous forme graphique dans le rapport)**

	Employés hautement qualifiés / cadres dirigeants avec horaires fixes	Employés hautement qualifiés / cadres dirigeants avec horaires flexibles, avec saisie du temps de travail	Employés hautement qualifiés / cadres dirigeants avec horaires flexibles, sans saisie	Employés subordonnés avec horaires fixes	Employés subordonnés avec horaires flexibles et saisie du temps de travail	Employés subordonnés avec horaires flexibles, sans saisie du temps de travail
Travail ?? Combien de fois par mois effectuez-vous des journées de plus de 10 heures ? (item 10503)						

	n=40	n=73	n=30	n=122	n=112	n=19
Valeur moyenne	4.65	4.30	5.60	1.38	1.31	2.04
Vous sentez-vous en état de maîtriser votre stress (item 20120)						
	n=68	n=110	n=61	n=178	n=158	n=43
„entièrement en état“	10.1%	17.3%	21.3%	24.6%	20.8%	25.0%
Sentiment de stress (item 20000)						
	n=75	n=120	n=68	n=207	n=192	n=51
„souvent“ ou „très souvent“	48.7%	40.5%	41.2%	34.3%	30.9%	31.2%
	Employés hautement qualifiés / cadres dirigeants avec horaires fixes	Employés hautement qualifiés / cadres dirigeants avec horaires flexibles, avec saisie du temps de travail	Employés hautement qualifiés / cadres dirigeants avec horaires flexibles, sans saisie	Employés subordonnés avec horaires fixes	Employés subordonnés avec horaires flexibles et saisie du temps de travail	Employés subordonnés avec horaires flexibles, sans saisie du temps de travail
Sentiments positifs au travail (item 2520)						
	n=76	n=120	n=68	n=208	n=192	n=51
Valeur moyenne	2.38	2.48	2.19	2.42	2.42	2.02
Je peux sans problème rentrer plus tôt à la maison ou venir travailler plus tard, ou encore reprendre des heures supplémentaires, sans avoir à craindre que ce soit interprété négativement (item 108110)						
	n/a	n=120	n=67	n/a	n=192	n=50
„tout à fait vrai“, „plutôt vrai“	n/a	77.6%	73.3%	n/a	69.2%	82%
Je peux pleinement utiliser la marge de manœuvre prévue dans l'organisation de mon temps de travail. (item 108140)						
	n/a	n=120	n=68	n/a	n=189	n=52
„tout à fait vrai“, „plutôt vrai“	n/a	75.8%	82.4%	n/a	75.1%	78.9%
Mon chef adapte mon volume de travail de telle sorte que je puisse le faire dans le temps de travail convenu contractuellement. (item 10901)						
	n=71	n=119	n=60	n=203	n=187	n=50
„tout à fait vrai“, „plutôt vrai“	61.9%	50.4%	48.3%	68.0%	72.7%	78.0%
Sentiment d'être vidé émotionnellement (item 20100)						
	n=76	n=118	n=67	n=206	n=190	n=51
„tout à fait vrai“, „plutôt vrai“	30.3%	27.1%	31.4%	27.2%	21.6%	25.5%
Problèmes de santé (item 20320)						
	n=76	n=120	n=68	n=207	n=191	n=51
Valeur moyenne	3.40	2.91	2.93	3.27	2.78	3.03

Les horaires de travail flexibles en Suisse

Jours d'absence (item 20410)						
	n=76	n=120	n=68	n=208	n=192	n=51
Valeur moyenne	1.40	2.44	1.65	1.70	1.48	2.30

