

# **ETHIQUE D'ENTREPRISE ET LA FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL ; INTRODUCTION A LA FLEXIBILITÉ DU TEMPS DE TRAVAIL**

## **CORPORATE ETHICS AND FLEXIBILITY OF WORK; INTRODUCTION TO FLEXIBILITY OF WORKING TIME**

**LOLO Koffivi**

Docteur en Business Management - Enseignant chercheur

Institut Nachtigal

Laboratoire de Gestion Management

Allemagne

**koffivi.lolo@yahoo.de**

**Date de soumission** : 05/09/2020

**Date d'acceptation** : 30/09/2020

**Pour citer cet article** :

LOLO K. (2020), « ETHIQUE D'ENTREPRISE ET LA FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL;INTRODUCTION A LA FLEXIBILITÉ DU TEMPS DE TRAVAIL », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 3 » pp : 237 - 262

## Résumé

Le présent article analyse la flexibilité du temps de travail. D'autres problèmes d'enregistrement ont été soulevés et des solutions ont été proposées. Tout d'abord, les changements des structures sociales, la révolution industrielle, les guerres, l'évolution de la notion du temps et l'évolution humaine et l'émancipation ont été présentés, entre autres, comme les causes de la flexibilité du temps de travail. En outre, il a été constaté qu'il n'existait pas de définition uniforme de la notion de « flexibilité du temps de travail » dans la littérature. Mais si l'un des trois critères suivants est rempli, il y a flexibilité du temps de travail : variant la durée du temps de travail (flexibilisation chronométrique), variant la situation du temps de travail (flexibilisation chronologique) et variant l'intensité de l'utilisation du temps de travail. Il existe un certain nombre de modèles de temps de travail flexibles qui sont déjà utilisés de nos jours.

**Mots clés :** flexibilité du travail ; flexibilité chronométrique ; flexibilisation chronologique ; utilisation du temps ; flexibilité du travail

## Abstract

This article analyzes the flexibility of working hours. Other registration issues were raised and solutions were proposed. First of all, changes in social structures, the industrial revolution, wars, the evolution of the notion of time and human evolution and emancipation were presented, among others, as the causes of the flexibility of time of work. In addition, it was found that there is no uniform definition of the notion of "working time flexibility" in the literature. But if one of the following three criteria is met, there is flexibility of working time: varying the duration of working time (chronometric flexibility), varying the situation of working time (chronological flexibility) and varying the intensity of the use of working time. There are a number of flexible working time models that are already in use today.

**Keywords:** work flexibility; chronometric flexibility; chronological flexibility; use of time; flexibility of work

## Introduction

Le temps de travail est dans le processus de changement depuis quelques années. Ce qu'on appelle la « durée normale du travail » aux XIXe et XXe siècles, avec cinq jours par semaine et huit heures par jour, n'est plus la règle aujourd'hui. Au contraire, d'autres modèles de temps de travail sont développés et mis en œuvre. Dans l'ex-URSS, par exemple, de 1929 aux années 30, un modèle d'un rythme de 5 jour ouvrable a été testé. Après ce modèle de temps de travail russe, le personnel avait travaillé cinq jours d'affilée. Par la suite, un cinquième de l'effectif a eu un jour de congé, tandis que les autres ont travaillé. Les souhaits du personnel n'ont pas été pris en compte dans l'élaboration de la planification du travail et, par conséquent, le mécontentement est très grand. C'est pourquoi cette expérience pilote a échoué. La « flexibilité du temps de travail » s'est imposée dans de nombreux autres pays industrialisés, comme l'Allemagne. L'expression « flexibilité du temps de travail » regroupe différents modèles. Les employeurs, les travailleurs et les syndicats ont un intérêt individuel pour les différents modèles de temps de travail. Le communiqué de presse de l'organisation patronale du 08.05.1998 indiquait : « Nous avons besoin de concepts flexibles en matière de temps de travail ». Pour les employeurs, le temps de travail et le temps d'activité de l'entreprise devraient être découplés. Le temps de travail ne devrait plus être de taille rigide définie de manière uniforme. La durée du temps de travail devrait être différente et mobile et assurer ainsi l'augmentation de la productivité et la garantie de la compétitivité. « Dans la situation concurrentielle des entreprises, la performance de la fourniture est essentielle, en plus du prix et de la qualité des produits et des services. Ainsi, le succès économique des entreprises en République fédérale d'Allemagne en ce qui concerne les coûts salariaux et non salariaux dépend de plus en plus de l'utilisation optimale de la durée conventionnelle normale du temps de travail, c'est-à-dire de l'adaptation flexible du temps de travail aux besoins. Mais l'attractivité des entreprises sur le marché du travail est également renforcée par la flexibilité du temps de travail, étant donné que des conditions de travail modernes pour les travailleurs hautement qualifiés peuvent être déterminantes dans le choix des employeurs. En ce qui concerne l'utilisation des instruments de flexibilité du temps de travail, il est essentiel de concilier les besoins de l'entreprise pour atteindre les objectifs de l'entreprise avec les possibilités et les besoins des salariés. L'acceptation des travailleurs dépend également de la prise en compte suffisante de leurs intérêts en termes d'appropriation, d'autonomie accrue au sein de l'équipe, de loisirs et de sécurité de l'emploi ». Du côté des travailleurs - représentés

par les syndicats - on ne veut pas accepter l'extension des heures d'exploitation. On est en principe favorable à la flexibilité du temps de travail, pour autant qu'elle soit socialement acceptable. En outre, les travailleurs et les syndicats sont plus enclins à réduire encore le temps de travail, car ils ont besoin d'un équilibre entre vie familiale et vie professionnelle en plus de l'argent. En d'autres termes, les travailleurs ont besoin de « temps pour vivre », ils ont besoin de temps pour leur famille. Les travailleurs demandent même que la convention collective fixe la conciliation entre l'activité et la vie familiale. Pour IG Metall, l'objectif principal de la politique du temps de travail est de prévenir le chômage de masse.

Pour certains auteurs, comme Schneider, la flexibilité du temps de travail est même une solution, en particulier dans les situations de crise. « C'est précisément en période de faiblesse économique que les entreprises ne devraient pas chercher seulement à freiner les coûts. Au contraire, l'assouplissement du travail offre une manière beaucoup plus intelligente de gérer la crise et donc d'amortir les coûts. » (Schneider, 2009)

Dans la pratique comme dans la théorie, on cherche la flexibilité. Par flexibilité, on entend ici "[...] l'ensemble des processus de performance de l'entreprise « capacité de changement [...] qui permet au système d'atteindre un objectif donné ou de définir de nouveaux objectifs dans des conditions changeantes et en cas de perturbations internes et externes ». (Maier, 1981)

La « flexibilité » ou « flexibilité du temps de travail » semble simple et humaine. Toutefois, la question se pose de savoir quelles sont les conséquences de cette flexibilité du temps de travail pour l'entreprise. On sait déjà depuis les années 50 que toutes les variations introduites dans la production provoquent des variations correspondantes dans le volume de production. De même, la flexibilité du temps de travail entraîne des coûts supplémentaires, en fonction du degré de flexibilité. (Stigler, 1939)

Les coûts doivent être pris en considération lorsque l'on discute de la flexibilité du temps de travail. L'entreprise est mesurée sur la base des grandeurs monétaires, telles que les coûts et les bénéfices. Outre les propriétaires d'entreprises ou la direction, il y a beaucoup d'autres acteurs, les parties prenantes (c'est-à-dire d'autres groupes d'intérêt), qui sont intéressées par la pérennisation de l'entreprise et le revenu durable. L'ensemble des intérêts des parties prenantes sont satisfaits par l'augmentation de la valeur ou par la valeur ajoutée. En d'autres termes, la valeur ajoutée paie les salaires des travailleurs, les intérêts versés aux investisseurs,

les impôts dus ainsi que les parts des bénéfices des propriétaires. C'est donc à tort que l'on considère le seul profit comme une référence pour évaluer une entreprise. Il faut plutôt utiliser la valeur ajoutée. En effet, la création de valeur ne doit pas seulement être interprétée comme un règlement de la facture. La création de valeur est aussi la « création de valeur ». En effet, les « valeurs » peuvent aussi être un facteur de réussite pour l'entreprise et procurer des avantages. Avec des valeurs, une entreprise peut créer son identité et ses figures d'identification : on peut se présenter positivement par des valeurs par rapport à la concurrence. En outre, les valeurs permettent de créer et de cultiver une culture d'entreprise. La pandémie de Covid 19 qui a contraint le monde entier à un confinement de mars à juin 2020 rend une fois de plus la problématique de flexibilisation du travail actuelle et contemporaine. Et le fait que cette pandémie ait provoqué du coup une crise financière par l'arrêt de presque toutes les activités économiques lui octroie un manteau d'enjeu managérial.

Que signifie le terme « flexibilité du temps de travail » ? Quel est l'impact de la flexibilité du temps de travail sur la valeur ajoutée de l'entreprise ? Quelles sont les causes de l'émergence des modèles de flexibilité de temps de travail ? Comment a évolué le temps de travail ? Quelles sont les formes flexibles existantes de temps de travail ? Quel sont les intérêts du personnel et de l'employeur pour la flexibilisation du travail ? Quelles sont les formes de temps de travail qui existent ? Ce sont là des questions que nous tenterons de répondre dans ce travail. Voilà bien de questions auxquelles je tenterai de répondre dans cet article. Puisque la notion de la flexibilité de travail et surtout de la flexibilité des temps est relativement peu rependue, je me limiterai dans cet article au cas d'un pays industrialisé représentatif en la matière, l'Allemagne.

Le présent article intitulé « Ethique d'entreprise et la flexibilité du travail ; introduction à la notion de la flexibilisation des heures de travail. » est divisé en huit (08) chapitres. Juste après l'introduction, j'analyserai les causes de l'évolution du temps de travail avant d'étudier dans le deuxième chapitre l'évolution du temps de travail. Dans le troisième chapitre, j'aborderai la signification de la notion de la flexibilisation du temps de travail. Avant de présenter les formes actuelles du temps de travail dans le chapitre 6, je décrirai dans le 5<sup>ème</sup> chapitre les intérêts divergents des employeurs et du personnel. Dans le 7<sup>ème</sup> chapitre, je ferai une comparaison synthétique des aménagements traditionnels par rapport à la flexibilité du temps de travail. Dans le dernier chapitre, je présenterai, les exigences en matière flexibilité du temps de travail et conflit d'objectifs.

Afin d'étudier l'impact de ces modèles de temps de travail sur la valeur ajoutée, la notion de valeur ajoutée est définie et étudiée ; une méthode de calcul de la valeur ajoutée est présentée. La question se pose de savoir quels facteurs peuvent influencer la flexibilité du temps de travail sur la valeur ajoutée et quels sont ces effets dans la pratique.

### 1. Flexibilité du temps de travail

On définit la flexibilité du temps de travail et on présente les causes et quelles formes flexibles de temps déjà existantes. En outre, les modèles traditionnels de temps de travail sont séparés des horaires flexibles. Il s'agit d'examiner si les travailleurs et les employeurs ont les mêmes droits en matière de flexibilité du temps de travail. Surtout en ce moment de crise sanitaire de Covid 19. Mais qu'appelle-t-on crise ? Le mot « crise », dispose de deux origines distinctes. Je cite ici SALAMATEF & ZAHY J.(2020) dans leur article «La gestion de crise entre approche processuelle et événementielle: la crise sanitaire au Maroc Covid 19 comme événement », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 Numéro 3 » p p 333 - 347

En effet, «crisis », en latin, traduit une manifestation violente, un changement rapide et brutal d'une maladie. Ainsi, «krisis », en grec, renvoie au jugement, à la décision, à l'action de faire un choix. Les deux étymologies mettent en évidence deux caractères de la crise. D'une part, un caractère passif où quelque chose se décide à la suite d'un événement. D'autre part, un caractère actif où l'évènement incite à prendre une décision et des mesures spécifiques pour influencer l'évolution de la crise. Une crise peut se définir, selon (Libaert, 2005) la crise est une suite de dysfonctionnements avec des problèmes tellement ancrés qu'ils deviennent difficiles à déceler. Pour Didier Heidereich, une crise est un moment dangereux pour une entreprise. (Heidereich, 2010). Elle remet donc en cause toute son organisation. Selon Jean-David Darsa (Darsa, 2013) « une crise est une situation atypique, susceptible de remettre en cause, la pérennité de l'entreprise à plus ou moins long terme et qui nécessite la mise en œuvre de moyens humains, matériels, financiers et/ou organisationnels spécifiques ou dédiés à son traitement, de manière temporaire, destiné à en maîtriser les effets directs ou indirects » . La définition d'une crise sera donc spécifique à chaque organisation.

Nous accordons à la notion de crise un certain nombre de caractéristiques communes à toutes les organisations : Evènement brutal

- Avenir incertain
- Mise en jeu de la survie de l'entreprise
- Prise de décisions rapide
- Ampleur incontrôlée
- Capacité restreinte à agir sur les causes de la crise

## 2. Causes de l'évolution du temps de travail

Les causes de l'évolution du travail sont multiples. Historiquement, l'évolution du temps de travail trouve son origine dans les années 1970 et 80. À l'époque, les pénuries de main-d'œuvre étaient importantes et il était nécessaire de rendre les conditions de travail plus attrayantes afin de motiver le peu de main-d'œuvre encore disponible à l'emploi.

À cela s'ajoutent, dans les années 90, la nécessité d'une action plus orientée vers le client et la pression en vue d'une plus grande rentabilité. L'évolution du temps de travail est à la fois géographique, historique et culturelle. Le développement rapide de l'internationalisation et de la mondialisation de l'économie a entraîné une transformation des structures principales dans les domaines économiques et sociaux. Une société féodale et dominée par les hommes a donné naissance à un ordre social démocratique et homosexuel, dans lequel on ne travaille plus seulement pour survivre, mais on produit en masse de manière industrielle. C'est à la suite de ces évolutions économiques et sociales que le modèle de flexibilité du temps de travail a été développé. (Preis, 2005)

Les travailleurs ont également activement influencé la flexibilité du temps de travail. Ils avaient un désir d'autonomie, d'indépendance et de responsabilité accrue. Dans le même temps, ils ont demandé une plus grande liberté et la possibilité de concilier leur vie de famille avec leur vie professionnelle. Les valeurs traditionnelles telles que « ponctualité », « assiduité » et « endurance » ont été remplacées d'autres valeurs, comme par exemple la capacité de travailler en équipe, l'ouverture ou la disponibilité.

La flexibilité du temps de travail est également une conséquence logique de l'évolution démographique de la société. Les gens vivent plus longtemps, la main-d'œuvre diminue, car de moins en moins de jeunes arrivent sur le marché du travail. Les familles ont de moins en

moins d'enfants. Dans le même temps, la pression en faveur de l'emploi de professionnels qualifiés.

Dans le commerce de détail, par exemple, l'allongement des heures d'ouverture entraîne une augmentation des besoins en main-d'œuvre. En outre, cela a modifié la situation du temps de travail. En effet, l'allongement des heures d'ouverture implique néanmoins une prolongation de la durée d'exploitation qui nécessite une main-d'œuvre supplémentaire. (Preis, 2005)

L'internationalisation de l'économie, notamment au niveau national et international, a également largement contribué à la flexibilité du temps de travail. Autrefois, les pères de famille étaient les seuls à travailler dans la famille. Aujourd'hui, les femmes travaillent de la même manière et doivent concilier leur travail avec leur famille. En particulier, cet équilibre entre le travail et la vie privée nécessite des modèles innovants de flexibilité du temps de travail.

### **3. Évolution du temps de travail et de la flexibilité du temps de travail**

Le présent chapitre analyse l'évolution de la notion de « temps », en particulier du temps de travail et de la flexibilité du temps de travail.

Avant l'industrialisation de la société, on avait une perception différente du temps, plus sereine. Le temps de travail et le rythme de vie ont été déterminés par les saisons. Aujourd'hui, avec l'industrialisation, le temps a une toute autre signification. Le temps est aussi cher que l'argent. « L'employeur doit utiliser le temps de ses travailleurs et de ses employés et veiller à ce qu'il ne soit pas gaspillé : ce n'est pas la tâche, mais la valeur du temps réduite à l'argent qui devient décisive. Vous ne laissez plus passer le temps que vous avez, mais vous l'utilisez — comme de l'argent — à des fins spécifiques. Le temps est devenu mesurable et il est devenu un bien précieux. « Le temps vaut plus que l'argent. Notre capital de temps doit être investi avec soin. (...) Notre tâche la plus importante dans la vie est de faire autant que possible de cette période ».

Le temps de travail est passé de l'importance du temps axée sur les tâches à la chronométrage abstrait. Cette transformation de la notion de temps a également influencé l'évolution du temps de travail.

Je vais maintenant examiner l'évolution du temps de travail et de la flexibilité du temps de travail avant et après l'industrialisation.

### **3.1 L'ère préindustrielle**

Le temps de travail à l'ère préindustrielle était déterminé par la nature et par les structures sociales de l'époque. Le temps de travail était orienté vers l'abandon et à peine organisé sur le marché et s'étendait du lever du soleil au coucher du soleil. Les saisons ont ordonné l'accomplissement de certaines tâches. Ainsi, pour les paysans, il était clair quand ils devaient semer, récolter, engraisser ou abattre. Chez l'artisan également, le temps de travail était orienté vers les tâches. Dès qu'il y avait des commandes ou des besoins, il intervenait.

Qu'il s'agisse d'un fermier ou d'un artisan, chacun a surtout travaillé pour son autosuffisance. En particulier, la « société féodale médiévale » (...) Marqué par une relation directe entre les seigneurs féodaux et les paysans et les artisans. Cette pression pour satisfaire les seigneurs féodaux a amené les paysans et les artisans ordinaires à travailler encore plus longtemps et encore plus. Le temps de travail a donc été allongé.

Avec la destitution de l'aristocratie ancienne, la production de marchandises et, par conséquent, l'échange de marchandises ont augmenté. Le temps de travail a commencé à définir la valeur des marchandises, car une expression indépendante des valeurs des marchandises était nécessaire. Le temps de travail a reçu une nouvelle base, axée sur l'argent. Le temps ou le temps de travail est devenu une ressource. « Le temps de travail ne trouve plus de limites dans la réalisation concrète des besoins d'un client - il devient de plus en plus continu et intense pour le compte du commerçant, qui est intéressé par la manutention sans frontières de ses marchandises. » (Maurer , 1982)

### **3.2 Dans la période de l'industrialisation**

La révolution industrielle, avec ses inventions, ses développements et ses progrès du XIXe siècle, en particulier de la machine à vapeur, a considérablement modifié le temps de travail. Elle a commencé au 18<sup>ème</sup> siècle en Angleterre et est ensuite passé à travers toute l'Europe. Le point culminant a été atteint en Allemagne au 19<sup>ème</sup> siècle. Cette révolution a profondément changé la croissance économique, mais aussi la société. La machine et son rythme de travail ont déterminé la vie professionnelle, le temps de travail ainsi que « le

rythme et la longueur du processus de travail. » Au cours de cette période, le temps de travail variait de six à seize heures par jour. Les relations entre employeurs et travailleurs ont été marquées par des conflits. C'est pourquoi le « Allgemeine Deutsche Arbeiterverein (ADAV) " a été fondé en Allemagne. En 1867, la demande de cette association en ce qui concerne le temps de travail était la suivante : « Pour l'instant, en Allemagne, pour tous les travailleurs salariés dans les entreprises, dans les grandes entreprises, il faut viser une journée de travail maximale de 12 heures, y compris 2 heures pour les repas, la suppression du travail dominical dans les entreprises de grand effectif, et y limiter le temps de travail pour les personnes âgées de 12 à 16 ans. " Cette demande était justifiée, car à cette époque, le temps de travail était très long. Entre 1830 et 1860, Meinert estime que le temps de travail moyen par jour est de 14 à 16 heures et de 80 à 85 heures par semaine. Max et le mouvement des travailleurs ont demandé 8 heures. (Marx, 1962)

En 1891, malgré le conflit de 1889, l'introduction de la journée de travail de 8 heures a été refusée au Reichstag allemand. Au lieu de cela, une journée de travail de 10 à 11 heures a été décidée. La réduction du temps de travail dans les années 1880 est également due à la conférence internationale sur la politique sociale qui s'est tenue à Berlin en mars 1890.

### **3.3 En temps de guerre**

Pendant la première et la seconde guerre mondiale, le temps de travail a de nouveau été allongé. « Le fait qu'en période de crise, de guerre, il faudrait travailler non pas moins, mais plus, était, au moins dans les premières années de la guerre, un point de vue largement large de la population », car la main-d'œuvre disponible devrait être utilisée en plus pour les guerres. (Schneider, 1984)

### **3.4 Dans l'après-guerre**

Après la seconde guerre mondiale, l'Allemagne ne disposait pas de jours de travail plus longs en raison de l'absence d'énergie et de matières premières. En plus de la semaine de 5 ou 40 heures, c'est à cette époque qu'est née la demande d'interdiction de travail le samedi sous le slogan « Le samedi, papa m'appartient ». Ainsi, dans les années 1960 et 1970, la semaine de 5 jours a été instaurée par convention collective. (Schneider, 1984)

Dans le compromis sur les tarifs de 1984 pour l'industrie métallurgique, un accord supplémentaire a été trouvé sur une durée hebdomadaire de travail de 38,5 heures. La notion de « flexibilité du temps de travail » est devenue un élément du débat sur la politique du travail.

### 3.5 Evolution du temps de travail dans les différents pays industrialisés

Ce n'est pas seulement en Allemagne que le temps de travail a subi une transformation. Dans d'autres pays industrialisés également, le temps de travail a été modifié, comme le montre le Tableau ci-dessous.

**Tableau 1 de la modification du dans de travail dans les pays industrialisés**

<b>Pays</b>	<b>Année</b>	<b>Changem ent du temps de travail annuel</b>	<b>Changeme nt dans le temps de travail pour le personnel en plein temps</b>	<b>Changeme nt dans le temps de travail pour le personnel en plein partiel</b>	<b>Changeme nt en partie du temps de pour le personnel en travail temps partiel</b>
Belgique	1883-1993	-7,5	-2,5	0,2	-4,9
Danemark	1885-1993	-6,6	-7,1	-0,9	1,4
Allemagne	1883-1993	-10,9	-6,1	-0,9	-3,9
France	1883-1993	-4,1	0,4	0,7	-4,4
Grèce	1883-1993	-1,0	-1,6	-0,4	1,3
Royaume Uni	1883-1993	-1,5	3,8	-0,5	-5,0

Island	1883-1993	-7,4	-1,0	-0,4	-6,0
Italie	1883-1993	-3,7	-3,0	0,4	-0,9
Canada	1883-1993	-1,1	0,7	0,5	-2,3
Luxembourg	1883-1993	-2,1	-0,9	-0,1	-1,1
Holland	1887-1993	-6,6	0,0	3,2	-11,3
Portugal	1886-1993	-6,9	-6,5	0,6	-0,3
Espagne	1887-1993	-6,0	-3,8	-0,4	-1,8
Suède	1887-1994	7,7	1,8	3,6	2,3
USA	1883-1993	7,3	4,7	1,3	1,2
<b>Moyenne non pondérée</b>	<b>1983-1993</b>	<b>-3,1</b>	<b>-1,4</b>	<b>0,5</b>	<b>-1,7</b>

**Source : OECD 1997 = IAT 1998 présentée en Allemagne, travaillée et traduite en Français par l'auteur**

Le tableau montre que la durée annuelle du travail a diminué entre 1983 et 1993 environ dans la plupart des pays industrialisés.

Dans de nombreux pays industrialisés, les femmes travaillent moins et moins longtemps que les hommes. Il apparaît également que les femmes sont plus à temps partiel que les hommes, cette différenciation étant beaucoup plus faible dans les pays scandinaves que dans le sud de l'Europe. En France et au Danemark, l'emploi des femmes en « temps de travail normal » est plutôt la règle.

En outre, le temps de travail peut être différencié en fonction du niveau d'éducation. Le Tableau ci-dessous montre le lien entre l'éducation et le taux d'activité. Le tableau présente les taux d'emploi des hommes et des femmes (25-54 ans) selon le potentiel d'éducation dans l'UE, 1997.

**Tableau 2 : Taux d'éducation - faible, moyen et élevé**

	faible		moyen		Élevé	
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
<b>Danemark</b>	78,9	62,5	89,3	77,0	93,0	87,9
<b>Allemagne</b>	73,3	49,8	84,8	68,7	92,4	80,7
<b>France</b>	73,9	56,0	88,4	71,1	90,2	80,9
<b>Suède</b>	76,0	65,5	81,8	78,8	86,3	87,1
<b>Royaume Uni</b>	78,3	63,0	86,7	74,0	93,1	85,9
<b>Union européenne (EU)</b>	79,0	48,0	86,3	68,3	91,2	81,1

**Source : Commission européenne, 1998 IAT 1998 b ODEC 2ème quart de l'année, présentée en Allemagne, travaillée et traduite en Français par l'auteur**

Comme le montre le Tableau, il existe un lien direct entre le niveau d'éducation et l'emploi et, partant, la rémunération. Dans l'UE, 81,1% des femmes de 25 à 54 ans ayant un niveau d'instruction plus élevé ont un emploi, alors que le taux d'activité des femmes ayant un niveau d'instruction inférieur n'était que de 48,0%. En Allemagne, le taux d'activité des hommes était de 92% pour les personnes hautement instruites et de 73,3 pour les hommes ayant un niveau d'instruction inférieur.

Plus le niveau d'éducation de l'employé est élevé, plus il y a de chances sur le marché du travail et plus l'emploi est intéressant parce qu'il est mieux rémunéré.

#### 4. Notion et signification de la flexibilité du temps de travail

Depuis la conclusion des conventions collectives en 1984, la notion de « flexibilité du temps de travail » s'est établie dans l'opinion publique, mais avec trois significations différentes. Certains entendent par « temps de travail flexible » un temps de travail différent de la durée normale du travail. Pour d'autres, la flexibilité du temps de travail est assurée lorsque le nombre d'heures travaillées mensuellement, hebdomadairement ou quotidiennement varie. Après la troisième importance, il y a la flexibilité du temps de travail lorsque le travailleur peut contribuer à façonner son travail. Le « temps de travail » est défini à l'article 2 de l'ArbZG. Par conséquent, le temps de travail est le temps entre le début du travail et la fin du travail sans interruption. « temps normal de travail » signifie « temps de travail à temps plein correspondant à 35 à 40 heures, réparti sur 5 jours par semaine, généralement exercé du lundi au vendredi et ne variant pas ». (Bauer & Schilling, 1999)

Le facteur « temps » joue un rôle important dans la flexibilité du temps de travail. Ce dernier a surtout été utilisé pour augmenter la productivité sur un seul lieu de travail. L'accent a été mis sur l'accélération des délais de traitement, qui a permis une utilisation intensive de la disparité temporelle des différentes étapes du travail.

Dans la littérature, il n'existe pas de définition uniforme de la notion de « flexibilité du temps de travail ». Toutefois, la gestion du temps de travail reconnaît la flexibilité du temps de travail sur la base des trois critères suivants :

- Variations du temps d'exploitation en tant que somme des heures de travail individuelles
- Découplage du temps d'exploitation par rapport au temps de travail individuel
- L'intensification de l'utilisation des heures d'exploitation et des heures de travail individuelles.

Il existe des systèmes de temps de travail flexibles lorsqu'au moins une des trois caractéristiques principales a été modifiée. En d'autres termes, la flexibilité du temps de travail peut résulter de modifications chronométriques (pour la durée) ou chronologiques (par rapport à la situation). La tendance à la flexibilité du temps de travail va dans deux directions « (...) la proportion de travail posté, de nuit et de week-end (en augmentation). Le scénario d'une société 24 heures sur 24 gagne en contour. D'autre part, les horaires variables

remplacent le modèle de la durée normale de travail, jusqu'à présent dominé, qui prévoit une répartition plutôt uniforme du temps de travail. En particulier, les comptes de temps servent d'outil pour le changement complet de modèle. Selon les besoins, ils permettent une répartition inégale du temps de travail journalier ou hebdomadaire. » (Seifert, 1999)

## 5. Cadre juridique

En République fédérale d'Allemagne, le temps de travail est régi par de nombreux instruments juridiques. Les textes législatifs pertinents pour l'aménagement de la flexibilité du temps de travail sont :

- la loi sur le droit du temps de travail (ArbZRG),
- la loi sur le temps de travail (ArbZG),
- la loi sur la fermeture des magasins (LschlG),
- la loi sur le temps partiel et la loi sur les contrats à durée déterminée (TzBfG),
- la loi sur la protection contre le licenciement (KSchG),
- la loi sur la protection de la maternité (MuschG),
- la loi sur les personnes gravement handicapées (SchwG).

Toutes ces nombreuses lois diffèrent les unes des autres peuvent être ordonnées en quatre niveaux :

- le niveau légal,
- le niveau des conventions collectives;
- le niveau du droit de l'entreprise ;
- le niveau contractuel individuel.

Depuis 1984, il existe de nombreuses jurisprudences favorables à la flexibilité du temps de travail. La loi sur le temps de travail (ArbZG) du 1er juillet 1994 reste l'ouvrage de réglementation centrale. Celui-ci a remplacé le code du temps de travail (AZO) de 1938, en vigueur jusqu'alors, et a été introduit pour assurer la sécurité et la protection du travailleur dans l'aménagement du temps de travail et contribuer à l'amélioration des conditions-cadres pour la flexibilité du temps de travail. Par exemple, la loi sur le temps de travail maintient l'interdiction du travail le dimanche.

Au niveau légal, la durée maximale de travail hebdomadaire, les périodes de compensation, les périodes de repos et de repos, le travail de nuit et le travail posté ainsi que le travail le dimanche et les jours fériés ont été réglementés.

Au niveau des conventions collectives, le régime allemand du droit du travail a été élaboré. La loi sur les conventions collectives (TVG) en constitue la base. La rémunération (regroupement, salaire, paiement spécial), le temps de travail (temps de travail hebdomadaire, congé), le licenciement (période d'essai, préavis) ainsi que la création et la sauvegarde de l'emploi sont réglementées de manière fixe. Les normes juridiques de la convention collective lient les partenaires sociaux respectifs, c'est-à-dire les syndicats et les employeurs individuels.

Au niveau de la constitution de l'entreprise, la loi sur la constitution des entreprises garantit aux comités d'entreprise des droits de participation essentiels en matière d'aménagement du temps de travail et de flexibilité du temps de travail. La définition du début et de la fin du temps de travail quotidien ainsi que la mise en place d'appareils d'enregistrement du temps sont des expressions

Au niveau du contrat individuel, des dispositions spécifiques, telles que l'importance et la situation du temps de travail, sont définies dans le contrat de travail.

## **6. Intérêts des travailleurs et des employeurs (conflit d'objectifs)**

Les employeurs et les travailleurs ont des intérêts différents et, en conséquence, des exigences différentes en matière de flexibilité du temps de travail. .

Les travailleurs souhaitent une plus grande souveraineté temporelle et la possibilité de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. Ils souhaitent une bonne planification de carrière et des possibilités de formation professionnelle et personnelle. En outre, les travailleurs sont intéressés par un lieu de travail où ils sont le moins exposés possible au stress psychologique et physique.

Pour les employeurs, l'accent est mis sur la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise. Ils ont tout intérêt à pouvoir adapter facilement leur entreprise aux carnets de commandes. Leur production ou la fourniture de services doivent être aussi orientées que possible vers le client. Ils veulent une utilisation optimisée du personnel et dépenser le moins d'argent possible pour

des actions de formation continue. Vous souhaitez obtenir une utilisation intensive des réserves de personnel et avoir possible peu d'absence et de rotation du personnel.

En raison de la grande disparité entre les intérêts des employeurs et des travailleurs, il est très difficile d'organiser la flexibilité du temps de travail.

## **7. Formes d'organisation du temps de travail**

### **7.1 Formes de conception traditionnelles**

« Les formes traditionnelles d'organisation du temps de travail comprennent :

- le travail supplémentaire,
- le travail posté,
- Chômage partiel. » (Olfer, 2010)

Le travail posté est également décrit dans la littérature comme un modèle flexible de temps de travail. Dans ce travail, le travail posté est considéré comme un modèle flexible de temps de travail, car il contribue à l'utilisation intensive du temps de travail. Deux ou trois travailleurs - parfois plusieurs - utilisent le même poste de travail l'un après l'autre. En outre, un même poste de travail en deux équipes est également utilisé jusqu'à 24 heures par jour. (Olfert, 2010)

#### **7.1.1 Travail supplémentaire**

Par « travail à temps partiel, on entend les heures supplémentaires ordonnées ou tolérées par l'employeur. Il y a droit aux heures supplémentaires lorsque les salariés ont dépassé le temps de travail fixé par les conventions collectives (par exemple 38 heures). Le travail supplémentaire peut également inclure le travail du dimanche et des jours fériés.

Un travail supplémentaire aide l'employeur à utiliser les ressources humaines de l'entreprise sans nouveaux recrutements pour répondre à des besoins à court terme. En ce qui concerne l'allongement du temps de travail par le travail supplémentaire, le comité d'entreprise dispose d'un droit de participation, mais en cas d'urgence, l'employeur peut ordonner seul des heures supplémentaires.

### **7.1.2 Travail posté :**

Le travail posté, également appelé travail en alternance, n'est pas défini par la loi. « Selon la jurisprudence de l'OFSP, le travail posté est présent lorsqu'au moins deux travailleurs accomplissent la même tâche en se relayant régulièrement selon un plan établi et gérable pour eux, de sorte que le travailleur travaille, tandis que l'autre a un temps sans travail sans que le poste de travail remplacé soit identique. » (Olfer, 2010)

Le travail posté permet une utilisation intensive des installations et des postes de travail ainsi qu'un travail continu (le dimanche et les jours fériés).

Le travail posté devient « continu » lorsque le travail se déroule 24 heures sur 24 tous les jours. Si le travail posté se déroule du lundi au vendredi, il est « partiellement continu ».

En ce qui concerne l'organisation et le suivi du travail posté, le comité d'entreprise dispose d'un droit de participation conformément à l'article 80, paragraphe 1, point 1, de la Section 1.

### **7.1.3 Chômage partiel**

« Le chômage partiel est la réduction temporaire du temps de travail régulier de l'entreprise pour l'ensemble de l'entreprise ou pour les différents services, avec pour conséquence des réductions de salaires. " Avec le chômage partiel, la relation de travail est maintenue, mais suspendue. Le volume de travail peut être réparti de manière « régulière » ou « inégale ». Elle est répartie uniformément lorsqu'il n'y a pas de charge de travail totale les jours individuels. Dans le cas contraire, elle est inégalement répartie. L'introduction du chômage partiel nécessite l'accord du comité d'entreprise. (Olfert, 2000)

## **7.2 Formes de conception flexibles**

La flexibilité du temps de travail connaît également différentes formes d'organisation, telles que le travail à temps partiel, le temps de travail mobile, le temps de travail annuel, le temps de travail variable axé sur la capacité et le temps de travail de confiance.

### **7.2.1 Temps partiel**

Par « travail à temps partiel », on entend tous les rapports d'emploi dans lesquels les travailleurs faisaient régulièrement une semaine de travail plus courte que celle d'un travailleur équivalent à temps plein. Par « temps partiel », on distingue la « forme de base »

du « partage de l'emploi ». Le temps partiel connaît en effet deux formes de base à temps partiel avec des horaires rigides, par exemple 5 jours ouvrables à 4 heures ou 3 jours ouvrables à 8 heures par semaine et à temps partiel avec des horaires flexibles tels que le temps de travail mobile, le temps de travail annuel et le temps de travail variable axé sur la capacité ou le mini-travail.

### **7.2.2 Temps de travail mobile**

Il y a une forme de base et une forme simple de temps de travail mobile. Dans la forme de base, le travailleur peut décider lui-même du début et de la fin de sa journée de travail. L'employeur fixe la durée de sa journée de travail. En revanche, dans le cas d'un temps de travail mobile simple, l'employeur peut déterminer le début du travail, tandis que le travailleur détermine lui-même la durée de la journée de travail. La forme de base et la forme simple sont le « temps de travail glissant sans compensation du temps ».

En ce qui concerne le « temps de travail mobile avec compensation du temps », le travailleur peut déterminer lui-même le début et la durée de son temps de travail quotidien dans un délai déterminé ». Toutefois, il existe une période, fixée par l'employeur, au cours de laquelle le travailleur doit obligatoirement être présent sur le lieu de travail. C'est le temps de travail de base. (Olfert, 2000)

Le monde du travail connaît deux formes d'horaires flexibles avec compensation du temps: horaires flexibles limités et illimités. Dans le cas d'un « horaire flexible limité », les heures supplémentaires ou les heures de moins sur le compte temps doivent être compensées dans un délai prédéterminé, tandis qu'il existe une possibilité de transmission pour l'horaire flexible illimité. C'est la possibilité illimitée de transmission.

### **7.2.3 Temps de travail de confiance**

Par temps de travail de confiance, on entend un instrument de flexibilité du temps de travail dans lequel les employés disposent d'une liberté d'organisation lorsqu'ils contractent le temps de travail contractuel. En particulier, on renonce à l'enregistrement du temps et à son évaluation. C'est plutôt la performance qui est au premier plan. L'introduction du temps de travail de confiance suppose une culture de confiance dans l'entreprise. (Olfert, 2000)

#### **7.2.4 Télétravail**

Le terme « télétravail » regroupe différentes formes de travail dans lesquelles les employés effectuent au moins une partie du travail à l'extérieur des locaux de l'employeur. C'est le cas d'activités simples dans les domaines de l'informatique, de la comptabilité, des centres d'appel, du pré-commerce ou de la recherche. Le télétravail est également possible pour des activités plus qualifiées telles que le contrôle, le dessin technique, la recherche ou le programmeur.

#### **7.2.5 Le partage de l'emploi**

Le partage de l'emploi est une division du lieu de travail. Un emploi est divisé en deux (ou plus) d'emplois partiels. Parmi les titulaires de poste, il n'y a d'obligation de représentation que si elle est convenue. En d'autres termes, si un titulaire de poste est empêché, l'autre doit représenter le collègue empêché si cela a été convenu au préalable. Cette forme s'appelle le « fractionnement de l'emploi ».

Lorsque les titulaires d'emploi peuvent s'accorder et coordonner les plans de travail entre eux-mêmes, on parle de « partage d'emploi stricto sensu » ou de « job pairing ».

La présence des employés dans l'entreprise étant limitée, le temps partiel ne peut avoir lieu qu'avec une bonne organisation du travail. Pour le travailleur, le temps partiel offre souvent la possibilité de concilier l'éducation des enfants et le travail rémunéré.

#### **7.2.6 Temps de travail variable axé sur la capacité (KAPOVAZ) ou travail d'appel**

La KAPOVAZ, également appelée travail à la demande, adapte l'utilisation du travailleur à la charge de travail. Toutefois, les restrictions légales doivent être respectées, par exemple en vertu de l'article 12, paragraphe 2, du TzBfG.

Par la suite, l'employeur est tenu d'annoncer le travail au travailleur au moins quatre jours à l'avance. « Le travailleur n'est tenu de travailler que si l'employeur lui communique la situation de son temps de travail au moins quatre jours à l'avance » (loi sur le travail à temps partiel et à durée déterminée § 12, paragraphe 2). Dans le cas contraire, la prestation de travail peut être refusée sans perte de salaire.

## **8. Comparaison synthétique des aménagements traditionnels par rapport à la flexibilité du temps de travail**

« L'assouplissement du temps de travail était nécessaire pour assurer et promouvoir la position concurrentielle des entreprises allemandes. (Ofert, 2000)

Ainsi, le temps de travail est passé du temps de travail traditionnel à celui de la flexibilité du temps de travail. Les modèles traditionnels et flexibles de temps de travail ont plusieurs formes d'aménagement possibles.

Le temps de travail traditionnel a des tailles rigides uniformément définies, telles que la situation et la durée du temps de travail. En revanche, en ce qui concerne la flexibilité du temps de travail, la durée et la situation du temps de travail sont différentes et mobiles. Le temps d'exploitation et le temps de travail sont généralement de 8 heures à 16 heures pour le temps de travail traditionnel. En ce qui concerne la flexibilité du temps de travail, le temps d'exploitation peut être allongé - en tout cas plus long que le temps d'exploitation pour le temps de travail traditionnel - de sorte que le temps de travail de huit heures puisse être choisi librement par les employés pendant la durée de l'entreprise, en fonction de l'intérêt des travailleurs et des employeurs. À moins qu'une durée de travail de base n'ait été fixée.

Les systèmes classiques de temps de travail sont caractérisés par les principes suivants (Baillod, 1986)

- Principe de ponctualité
- Principe d'uniformité
- Principe de simultanéité
- Principe de l'étranger
- Principe du tabou des projets de réforme.

Par le principe du tabou des projets de réforme, on entend le comportement de la direction de l'entreprise de garder les réformes prévues de l'entreprise secrètes aux employés jusqu'à leur mise en œuvre.

Les trois principes d'aménagement flexible du temps de travail sont totalement divergents des principes du temps de travail classique » (Baillod, 1986)

- Variations de la durée du temps de travail (flexibilisation chronométrique)

- Variations de la situation du temps de travail (flexibilisation chronologique)
- Variations de l'intensité de l'utilisation du temps de travail et de l'installation

## **9. Exigences en matière de flexibilité du temps de travail et conflit d'objectifs**

### **9.1 Droits des travailleurs**

De la flexibilité du temps de travail, les travailleurs attendent une conscience de l'autonomie en leur accordant une certaine souveraineté en matière de temps. Ils veulent avoir la possibilité de mieux coordonner leur vie professionnelle et personnelle. En outre, ils souhaitent avoir davantage de contacts personnels sur le lieu de travail et, en fonction de leur situation de travail, réclamer une meilleure adaptation au biorythme personnel. Les travailleurs souhaitent également une bonne planification de carrière avec autant de possibilités de formation continue que possible. Les heures supplémentaires doivent être évitées. Les travailleurs ont des objectifs sociaux qu'ils souhaitent atteindre par une flexibilité du temps de travail.

### **9.2 Droits des employeurs**

Avec la flexibilité du temps de travail, les entreprises veulent réduire leur absentéisme et se faire plus responsables. Ils s'attendent à moins de retard et d'heures supplémentaires. L'objectif est d'améliorer le climat de l'entreprise et d'améliorer la satisfaction au travail. En outre, les employeurs demandent une plus grande capacité d'équipe et une meilleure adaptation à l'utilisation des capacités. Ils insistent sur l'acceptation d'une extension des heures d'exploitation si nécessaire. En outre, la flexibilité du temps de travail peut rendre l'employeur plus attrayant pour les travailleurs et, par conséquent, réduire les fluctuations. Mais il s'agit avant tout de garantir la compétitivité et la rentabilité et d'attirer l'attention sur l'emploi. Cela peut se faire grâce à des installations de production intensivement saturées et à une bonne planification de l'utilisation du personnel.

En résumé, la rentabilité est au premier plan pour les entreprises.

### **9.3 Une entreprise équilibrée**

Il existe une disparité entre les droits des travailleurs et des employeurs en matière de flexibilité des horaires de travail. Ces revendications peuvent être réunies, car elles ne s'excluent pas mutuellement. L'employeur et le salarié font partie des parties prenantes de

l'entreprise. Par conséquent, les deux parties ont également intérêt à ce que l'entreprise soit maintenue et renommée.

Les travailleurs sont conscients qu'ils ne peuvent atteindre leurs objectifs sociaux que si l'entreprise se trouve dans une bonne situation économique. Dans le même temps, les employeurs sont conscients du fait que seuls les employés satisfaits sont motivés et qu'ils fournissent des services qui sont très influents sur les objectifs économiques.

Par conséquent, une entreprise ne sera couronnée de succès que si les droits des employeurs et des travailleurs en matière de temps de travail sont convenus et si l'on parvient à une situation efficace.

À cet égard, le comité d'entreprise peut contribuer à réunir les intérêts tant par sa possibilité d'action au sens de l'article 87, 88,96-98 du BetrVG que par sa participation. En effet, en cas de désaccord entre le comité d'entreprise et l'employeur, l'article 74, paragraphe 1, de la Section 1 s'applique. L'article 74, paragraphe 1, du Comité d'entreprise et d'employeur de l'betrVG doit se réunir au moins une fois par mois pour une réunion. Vous avez une volonté sérieuse de négocier sur des questions controversées et de faire des propositions pour résoudre les différends. »

### **Conclusion et perspectives**

Le présent article a analysé la flexibilité du temps de travail. D'autres problèmes d'enregistrement ont été soulevés et des solutions ont été proposées. Tout d'abord, les changements des structures sociales, la révolution industrielle, les guerres, l'évolution de la notion du temps et l'évolution humaine et l'émancipation ont été présentés, entre autres, comme les causes de la flexibilité du temps de travail. En outre, il a été constaté qu'il n'existait pas de définition uniforme de la notion de « flexibilité du temps de travail » dans la littérature. Mais si l'un des trois critères suivants est rempli, il y a flexibilité du temps de travail : variant la durée du temps de travail (flexibilisation chronométrique), variant la situation du temps de travail (flexibilisation chronologique) et variant l'intensité de l'utilisation du temps de travail. Il existe un certain nombre de modèles de temps de travail flexibles qui sont déjà utilisés aujourd'hui : à temps partiel, y compris le partage de l'emploi, le congé sabbatique, le temps partiel d'âge (temps de travail à temps partiel), le travail en

glissement horaire, le travail posté, le temps de travail hebdomadaire flexible, le télétravail, le temps de travail annuel, le temps de travail variable en fonction de la capacité (KAPOV), le travail supplémentaire et le temps de confiance. En ce qui concerne les droits à la flexibilité du temps de travail, il apparaît que les employeurs et les travailleurs ont des intérêts et des droits différents. Les droits des employeurs sont plus monétaires, c'est-à-dire davantage liés aux bénéfices et à la rentabilité, tandis que les travailleurs ont droit à la souveraineté temporelle pour mieux concilier leur vie privée avec la vie professionnelle.

De nos jours, il existe déjà un certain nombre de textes juridiques et réglementaires qui régissent et contrôlent l'organisation du temps de travail. La flexibilité du temps de travail influence la valeur ajoutée de l'entreprise par la rentabilité, l'efficacité de l'emploi et la souveraineté temporelle. En termes de rentabilité, cela signifie que l'utilisation de la flexibilité du temps de travail, qui permet d'économiser du temps, permet de réduire les coûts, d'augmenter la productivité et la motivation des travailleurs et, en fin de compte, de générer davantage de bénéfices. Si l'on considère l'impact sur l'emploi, il apparaît que celui-ci sert à la création et à la sauvegarde de l'emploi. L'étude de la souveraineté temporelle a permis de constater qu'elle permet aux travailleurs de bénéficier d'une plus grande liberté et de planifier le temps en fonction de leurs besoins, de sorte que le travail et la vie privée puissent être mieux conciliés. L'analyse des avantages et des inconvénients des différents modèles de temps de travail flexibles a montré qu'il n'existe pas de modèle de temps de travail flexible idéal qui réponde aux besoins et aux exigences des employeurs et des travailleurs. Il est suggéré d'essayer le modèle « Ag-gleich-An ». (Explication de l'Allemand par l'auteur) « Ag-gleich-An ». L'abréviation Ag symbolise l'employeur Arbeitgeber ; le mot « gleich » signifie « égal » ; An symbolise employé ; donc Ag-gleich-An veut dire employeur égal employé). Ce modèle flexible, avec compte-temps, permet au travailleur de déterminer dans six mois par an le début et la fin de son temps de travail quotidien, ainsi que la situation de son temps de travail. Pour les six mois restants, l'employeur détermine pour le travailleur la situation, la durée et l'intensité du temps de travail, même avec possibilité d'heures supplémentaires en fonction de la situation des commandes. Ce modèle est le meilleur moyen de concilier les droits plus économiques et monétaires de l'employeur et les droits plus humanitaires du travailleur.

En résumé, les horaires de travail dans le domaine des services de transport terrestre sont flexibles et ont un impact positif sur la rentabilité et la valeur ajoutée de l'entreprise.

Toutefois, en raison d'un manque de souveraineté temporelle, elle a un impact négatif sur le personnel et, par conséquent, sur la valeur ajoutée. Les employés ne semblent guère avoir la possibilité de concilier d'autres activités, telles que la famille ou les loisirs, avec le travail. Il est donc urgent de prendre des mesures pour lutter contre l'augmentation du taux de maladie et l'augmentation de la rotation du personnel.

En raison des exigences sociales actuelles des travailleurs et des droits économiques des employeurs, la flexibilité du temps de travail se poursuit en tant que solution. Aujourd'hui, il est inévitable pour les employeurs d'offrir des horaires flexibles.

La flexibilité constitue un véritable défi indispensable pour toute entreprise et crée un conflit d'intérêts entre l'employeur et le travailleur. Pour résoudre ce conflit, il faut poursuivre des objectifs non seulement économiques, mais aussi humains. L'étude de la flexibilité du temps de travail effectuée dans ce travail connaît des limites que je tenterai de relever dans les prochains articles. En effet, j'ai voulu étendre cette étude sur les pays de l'Afrique francophone. J'ai eu reçu du ministère de l'enseignement Supérieur du Togo l'autorisation de recherche. Mais les directeurs des sociétés ne m'ont jamais permis d'avoir accès aux échantillons. Des autres pays, je n'ai jamais eu de réponse. L'impact de l'utilisation des formes flexibles du temps de travail sur l'augmentation de la valeur ajoutée surtout pendant la pandémie de Covid 19 reste un défi managérial que je me propose de relever bientôt.

## Bibliographie

- **Baillod, J. (1986)**, Arbeitszeit. Humanisierung der Arbeit durch Arbeitszeit-Gestaltung Unterrägeri
- **Bauer, F. & Schilling, G. (1994)**, Arbeitszeit im Überblick. Düsseldorf 1994
- Darsa, J.-D. (2013), La gestion de crise en entreprise, Gereso, Le Mans
- Heidereich, D. (2010), Plan de gestion de crise, Dunold, Paris
- Libaert, T. (2005), La communication d'entreprise, Librairie Eyrolles, Paris
- **Maier, C. F. (1981)**, Die Flexibilität betrieblicher Leistungsprozesse, Dissertation, Mannheim
- **Marx, K. (1962)**; Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Band 1, Berlin

- **Maurer, I. (1992),** Alles eine Frage der Zeit? Die Zweckrationalisierung von Arbeitszeit und Lebenszeit. Berlin
- **Olfert, K. (2010):** Personalwirtschaft, Kiehl Herne
- **Preis, K. (2005),** FEM analysis of eddy current losses in nonlinated iron cores, vol. 41, Issues 5,
- **Salamate, F.& Zahi, J. (2020)** « La gestion de crise entre approche processuelle et évènementielle : la crise sanitaire au Maroc Covid 19 comme évènement», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 3: Numéro 3» P: 333 -347
- **Schneider, M. (1984)** Streit um Arbeitszeit. Geschichte des Kampfes um Arbeitszeitverkürzung in Deutschland. Köln
- **Seifert, C. (1998),** Arbeitszeitpolitik in Deutschland: auf der Suche nach neuen Wegen. WSI-Mitteilungen, 9, S. 579-588.
- **Seifert, C. (1999)** Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung. In: WSI-Mitteilungen 3/99
- **Stigler, G. T. (1939),** Production and Distribution in the Stort Run“ journal of political economy, Uni of Chicago Press, vol 47
  
- [https://www.etuc.org/sites/default/files/CES\\_tempsMeilleurs\\_FR\\_1.pdf](https://www.etuc.org/sites/default/files/CES_tempsMeilleurs_FR_1.pdf)
- Hosting by DAOJ [www.revuecca.com](http://www.revuecca.com) Page 2 – Hosting by DAOJ [www.revucca.com](http://www.revucca.com) Page 2
- <https://www.etuc.org/sites/default/files/>