

# La flexibilité interne en Allemagne

Ines Zapf

Séminaire « Politiques de l'emploi – Interactions de l'économique et du juridique »

Ministère de l'économie (DG Trésor)

Paris

30 octobre 2012

# Plan de la présentation

- Introduction
- La flexibilité du temps de travail
- Les comptes épargne-temps (CET)
- Les accords de sauvegarde de l'emploi
- Le chômage partiel
- Quelques résultats
  - Outils de flexibilité privilégiés pendant la crise
  - Ampleur du recours à chaque dispositif
- Conclusion

# Introduction

- Contexte économique allemand en 2009
    - Recul du PIB de 5,1%
    - Recul de l'emploi à temps plein de 1,0%
    - Hausse de l'emploi à temps partiel de 2,2%
  - 50% des entreprises affectées par la crise économique et financière (source : sondage WSI – été 2009)
- Stabilité de l'emploi grâce à la flexibilité du temps de travail?

# Introduction

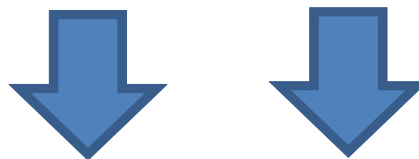
- Diversité des outils de flexibilité interne et externe
- Stabilité de l'emploi
  - Stratégie de maintien de la main-d'oeuvre
  - Flexibilité interne et surtout réduction du temps de travail

	Interne	Externe
<b>Numérique</b>	Comptes épargne-temps (CET)	Licenciements et embauches
	Réduction du temps de travail en vue de la sauvegarde de l'emploi	Travail intérimaire
	Chômage partiel	Emplois CDD
<b>Fonctionnelle</b>	Formation complémentaire	Société de transfert
	Organisation du travail	
<b>Temporelle</b>	Mini-Jobs	
	Temps partiel	
<b>Monétaire</b>	Clauses d'ouverture dans les conventions collectives	Aides salariales
	Accords d'entreprises à des fins de sauvegarde de l'emploi	
	Mini-Jobs	
	Rémunération à la performance	
Source des données: Keller/Seifert 2007		

# La flexibilité du temps de travail

## **Loi**

Fixation d'un maximum de temps de travail  
8 heures par jour et 48 heures par semaine



## **Convention collective sectorielle et/ou Convention de l'entreprise**

Détermination du temps de travail dans le  
cadre de la loi

# La flexibilité du temps de travail

→ Décentralisation

→ La flexibilité du temps de travail est définie au niveau des entreprises

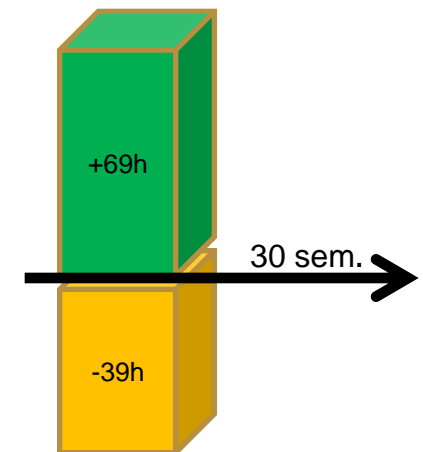
- Réductions ou augmentations temporaires de la durée hebdomadaire du temps de travail régulier
- Comptes épargne-temps
- Chômage partiel
- Heures supplémentaires

# Les comptes épargne-temps (CET)

- Définition : instrument pour recenser et mieux gérer le temps de travail réellement effectué dans les entreprises
- Différentiel entre temps du travail contractuel et le temps de travail effectif
  - Temps du travail effectif  $>$  temps du travail contractuel: constitution d'actifs („temps accumulé“)
  - Temps du travail effectif  $<$  temps du travail contractuel: constitution de passifs („temps dû à l'entreprise“)

# Les CET

- Un véritable essor des CET ces dernières années
  - 1999 : 35% des salariés, en 2009 ils étaient 51%
  - Utilisation surtout dans le secteur de l'industrie et les grandes entreprises
- Les modalités d'application
  - Valeurs maximales des actifs de CET : +69 heures
  - Valeurs maximales des passifs de CET : -39 heures
  - Période de compensation : 30 semaines

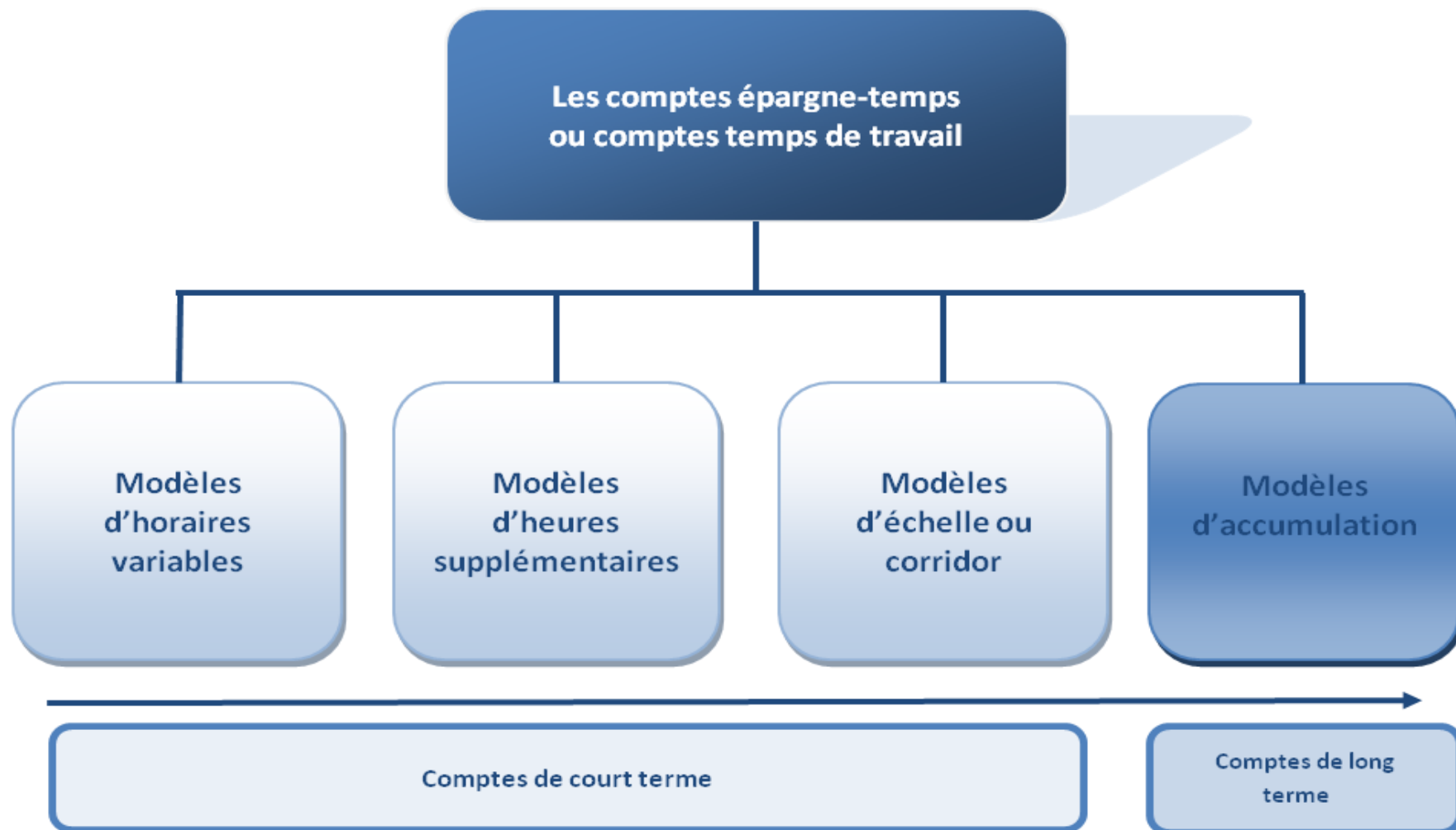




# Les CET

- Quatre modèles de base :
    - Les comptes d'horaires variables
    - Les comptes d'heures supplémentaires
    - Les modèles d'accumulation
    - Les modèles d'échelle
- Les modèles d'échelle offrent une flexibilité supérieure

# Les CET



# Les CET

## ■ Bénéfices

- Pour les employeurs :
  - Organisation de manière flexible du recours à la main-d'oeuvre et du temps de travail en s'adaptant à moindre coût aux variations conjoncturelles et saisonnières
  - Réduction des heures supplémentaires payées
- Pour les salariés :
  - Augmentation de l'autonomie du temps de travail
  - Individualisation du temps de travail
  - Permet d'envisager une formation continue, de prendre un congé parental ou de préparer une retraite anticipée

# Les CET

## ■ Risques

- Réduction des possibilités d'embauche
- Croissance sans emploi
- Augmentation de la segmentation du marché du travail

## ■ Limites

- Une récession qui se prolonge n'empêchera pas les licenciements
- Une croissance prolongée offre tout de même des possibilités d'embauche

# Accords de sauvegarde de l'emploi

- Définition : accord entre la direction de l'entreprise et une représentation du personnel (des intérêts de l'entreprise : comité d'entreprise)
  - L'objectif : sauvegarde de l'emploi menacé **ou** création d'emplois ou amélioration de la compétitivité
  - Accord mutuel :
    - Concessions des deux côtés
    - Dérogation aux dispositions conventionnelles (de manière moins favorable)
    - Réglementation au niveau des entreprises

# Accords de sauvegarde de l'emploi

- Modification simultanée :
  - du temps de travail
  - du salaire
  - de la politique de gestion des emplois
  - L'employeur abandonne son autonomie de décision
  - Marge de manoeuvre plus grande pour les outils de flexibilité interne, moins grande pour les outils de flexibilité externe
- Condition indispensable : existence d'une clause d'ouverture dans la convention collective (possibilité de conclure, au niveau de l'entreprise, des conditions moins favorables que celles prévues dans la convention collective)

# Accords de sauvegarde de l'emploi

- Bénéfices
  - Pour les employeurs :
    - Réduire les coûts du travail
    - Éviter des coûts de licenciement et de recrutement
    - Préserver les compétences au sein de l'entreprise
  - Pour les salariés :
    - Sécurité de l'emploi

# Accords de sauvegarde de l'emploi

## ■ Inconvénients/Risques

- Pour les employeurs :
  - Prix fort en cas de non-respect des concessions négociées
  - Départ de salariés qualifiés
- Pour les salariés:
  - Baisse des salaires
  - Détérioration des conditions de travail

## ■ Limites

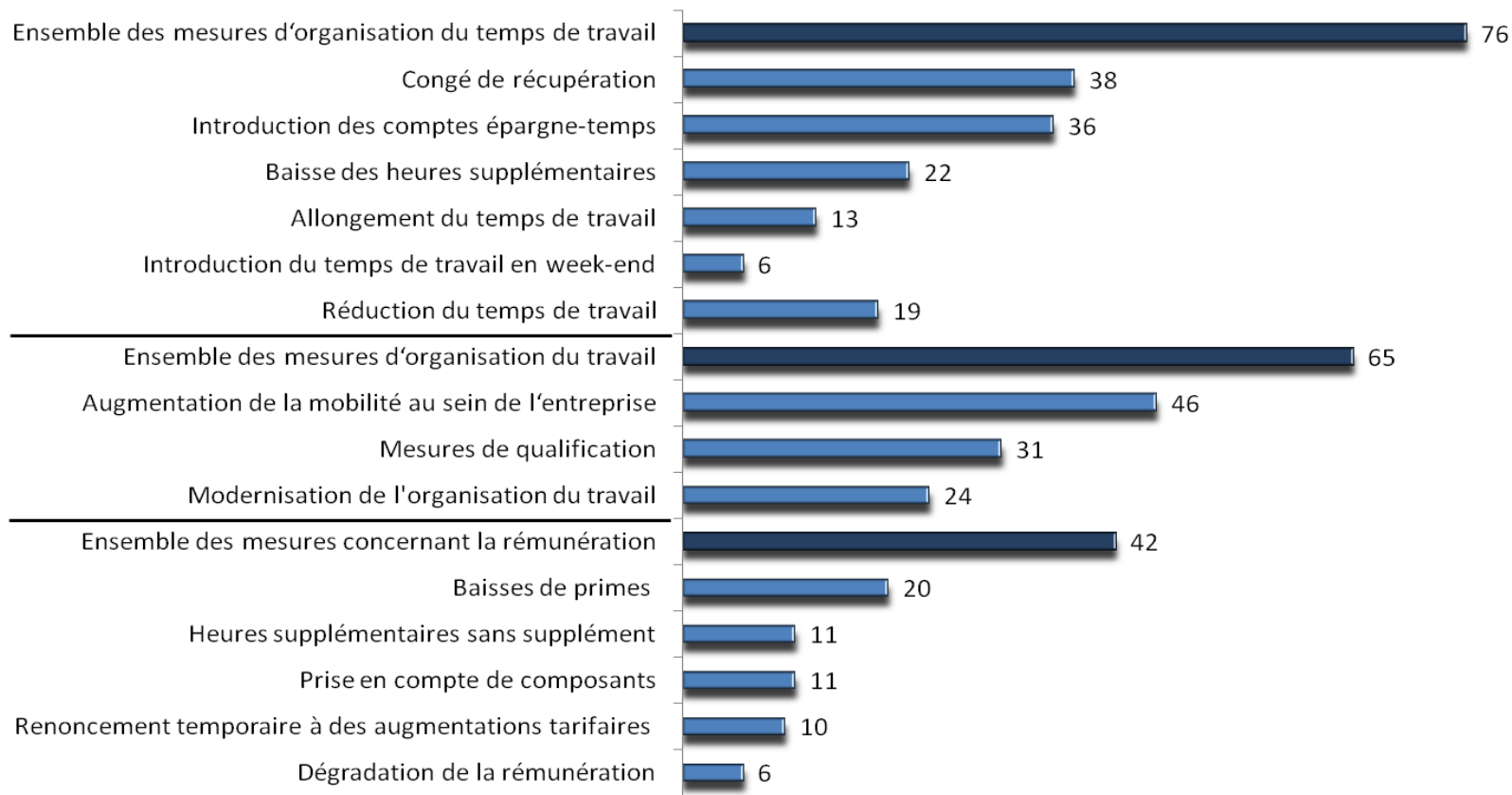
- Durée en moyenne 36 mois dans les entreprises sans problèmes économiques, mais en moyenne seulement 19 mois dans les entreprises avec des problèmes économiques



# Accords de sauvegarde de l'emploi

## Objets des accords de sauvegarde de l'emploi 2003

- En % des entreprises ayant signé un accord, plusieurs réponses possibles -

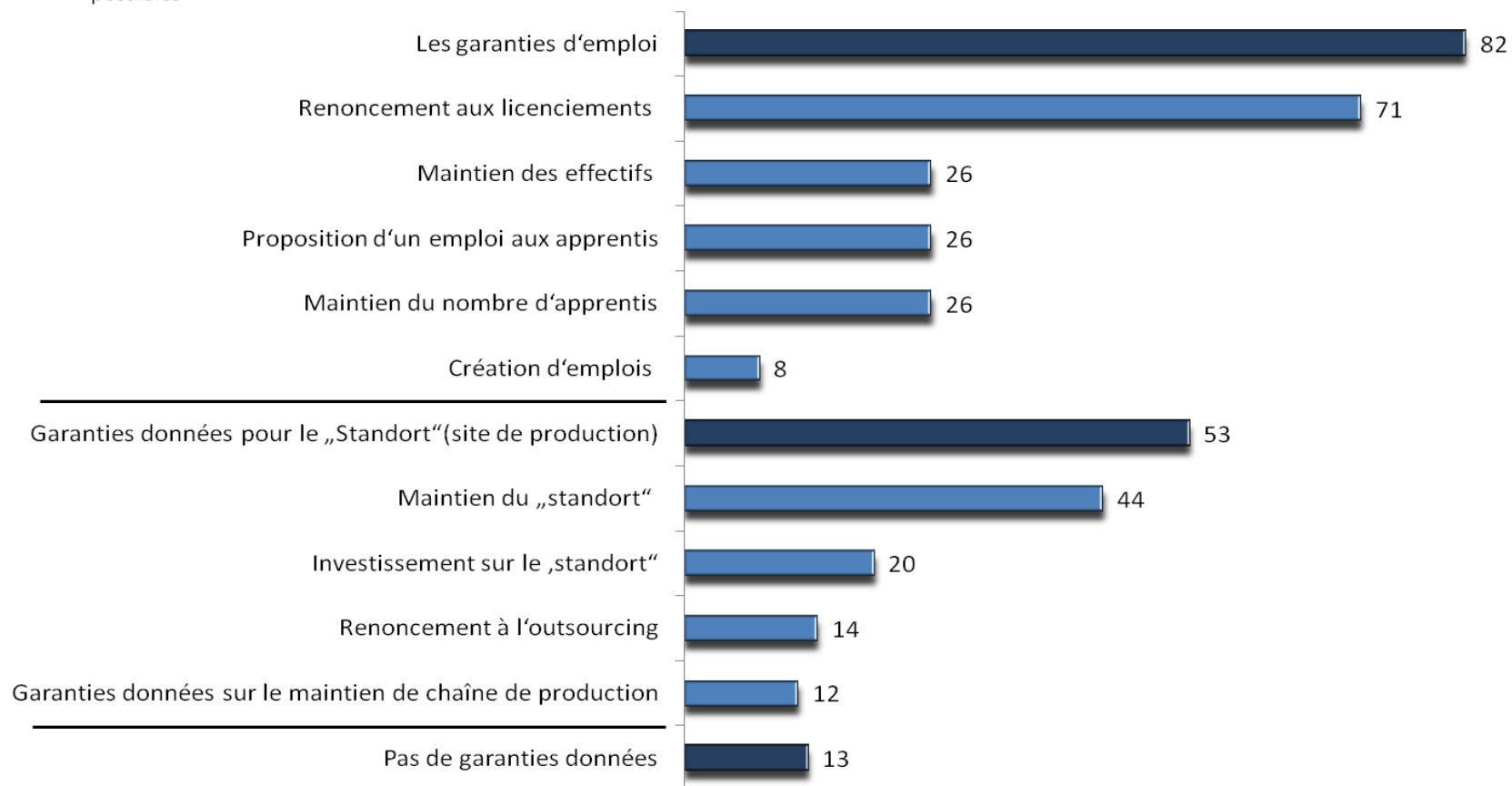


Source des données: Massa-Wirth/Seifert 2004

# Accords de sauvegarde de l'emploi

## Garanties des employeurs 2003

- En % des entreprises ayant signé un accord, plusieurs réponses possibles -



Source des données: Massa-Wirth/Seifert 2004

# Chômage partiel

- Trois formes
  - Chômage partiel de restructuration
  - Chômage partiel saisonnier
  - Chômage partiel conjoncturel
  
- Chômage partiel conjoncturel :  
Prise en charge partielle par l'employeur des coûts  
de maintien de main d'oeuvre

# Chômage partiel

- Indemnisation du chômage partiel conjoncturel
  - Heures non travaillées : 60 – 67% du salaire net
  - Heures travaillées : salaire de référence
- Recours au chômage partiel conjoncturel, si...
  - Raisons économiques ou événements inévitables
  - Un tiers des salariés avec perte de salaire > 10%
  - Épuisement d'autres mesures (CET)
  - Perte de travail transitoire et inévitable
  - Accompagnement et contrôle de l'Agence fédérale pour l'emploi

# Chômage partiel

- L'innovation pendant la crise
  - Prolongement du paiement des allocations de chômage partiel conjoncturel jusqu'à 24 mois (en 2009)
  - Prise en charge publique des cotisations sociales à hauteur de 50% les 6 premiers mois, 100% au-delà de 6 mois ou si salarié en formation
  - Perte de salaire > 10% (suppression de la „règle du tiers“)
  - Liquidation des actifs de CET requise, mais pas constitution de passifs

# Chômage partiel

- Bénéfices
  - Pour les employeurs :
    - Préserver les compétences, le savoir-faire de l'entreprise
    - Réduire les coûts salariaux
    - Éviter les coûts de licenciement et de recrutement
  - Pour les salariés :
    - Bénéficiaire d'une garantie d'emploi
    - Bénéficiaire d'une formation
    - Éviter une forte perte de salaire

# Chômage partiel

## ■ Inconvénients

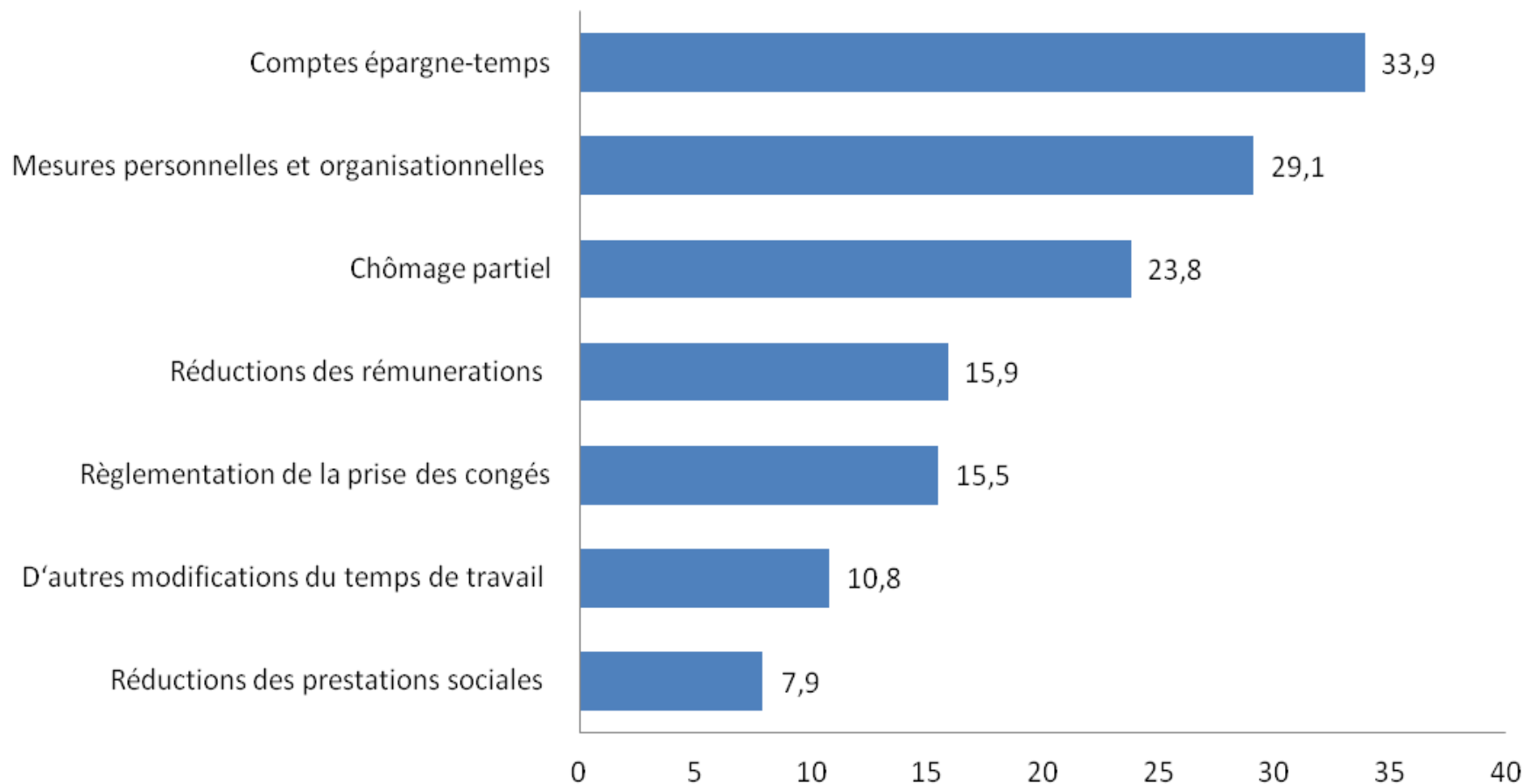
- Pour l'employeur : coûts résiduels (cotisations à la Sécurité sociale)
- Pour les salariés : réduction du salaire
- Pour l'État : financement par l'assurance chômage

## ■ Limites

- Indemnisation limitée dans le temps (jusqu'à 24 mois en 2009 et 18 mois en 2010)

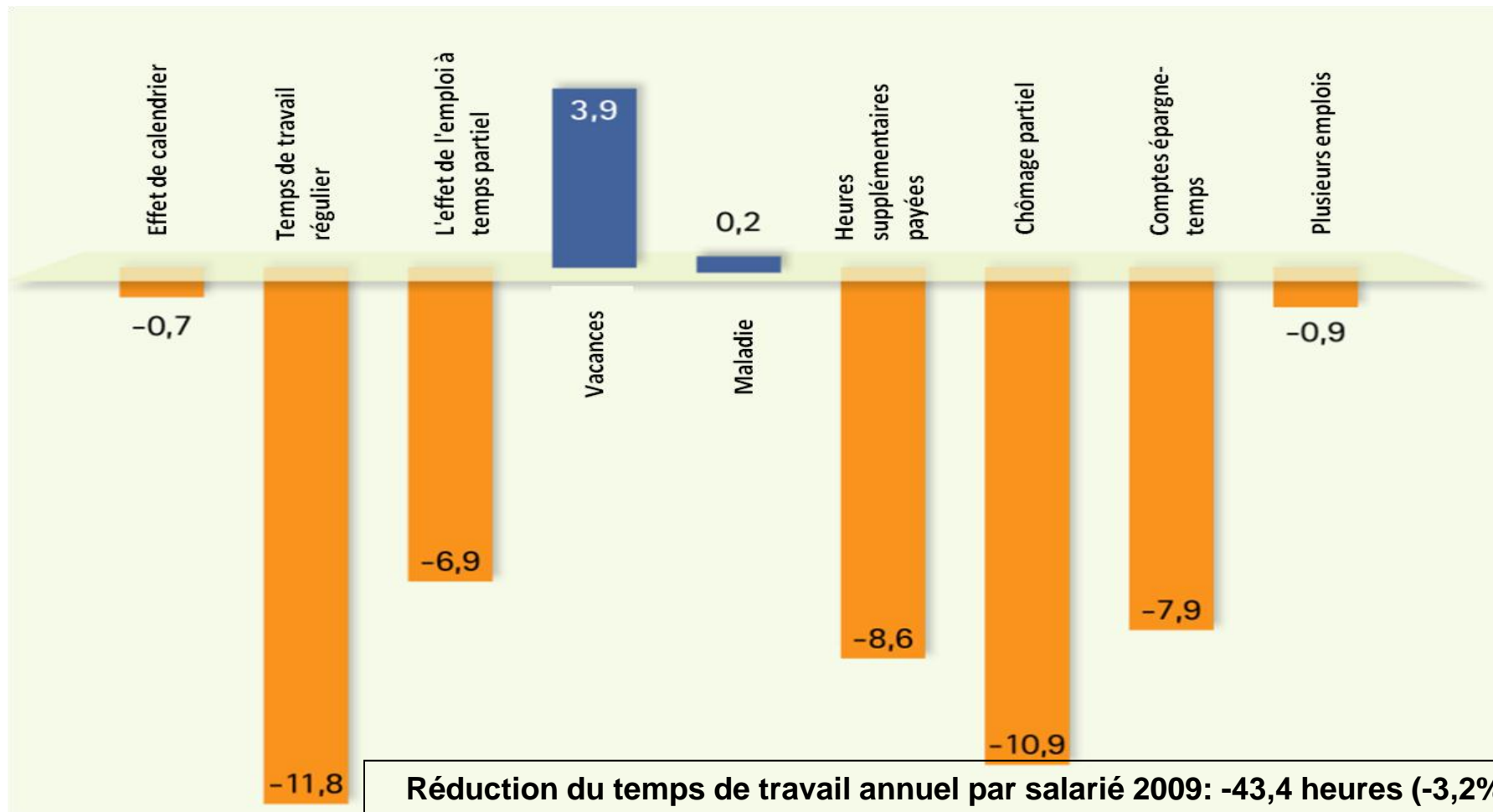
# Outils de flexibilité interne privilégiés

(en % des entreprises interrogées – enquête WSI – été 2009)

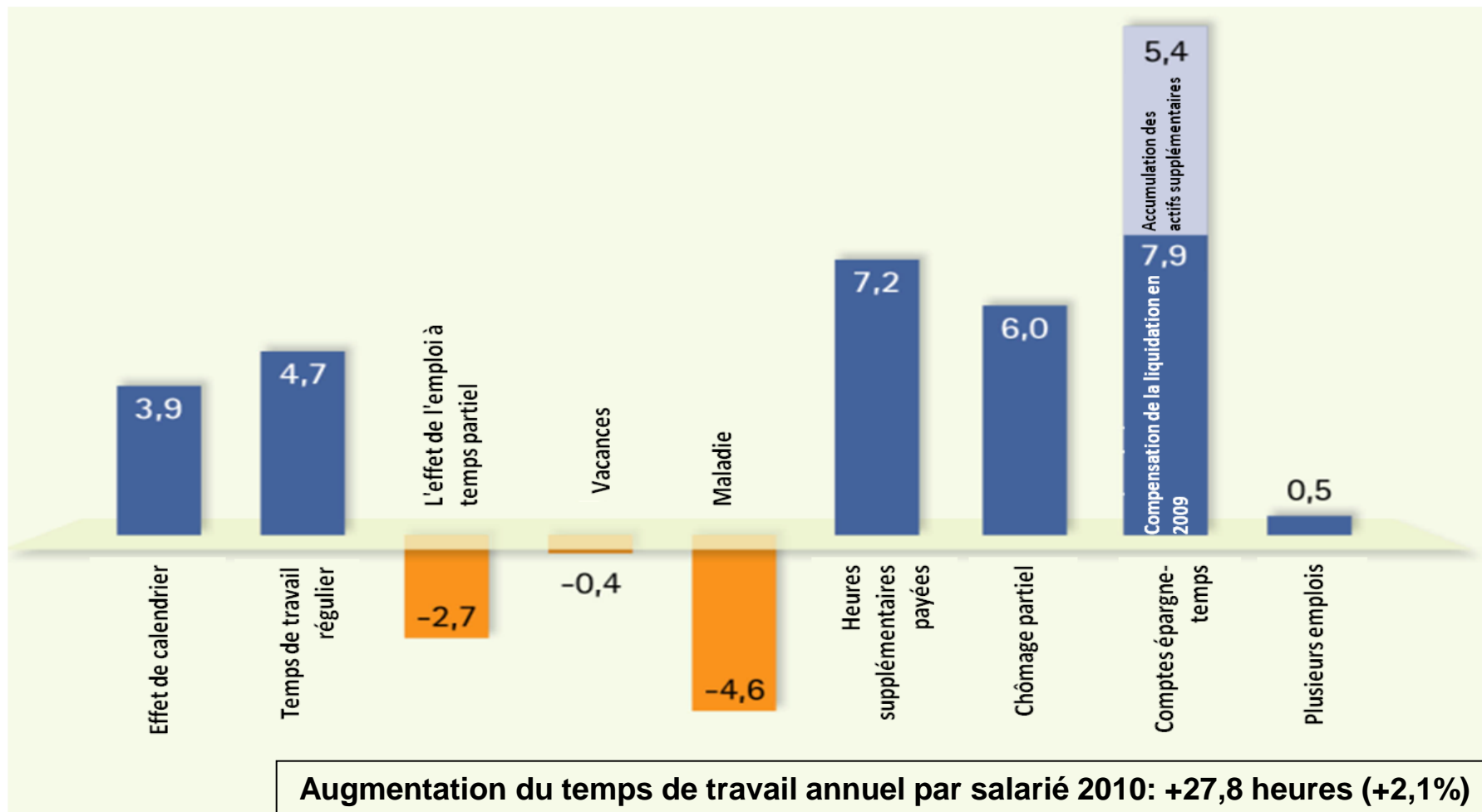




## Les composantes de la réduction des heures travaillées annuellement en 2009

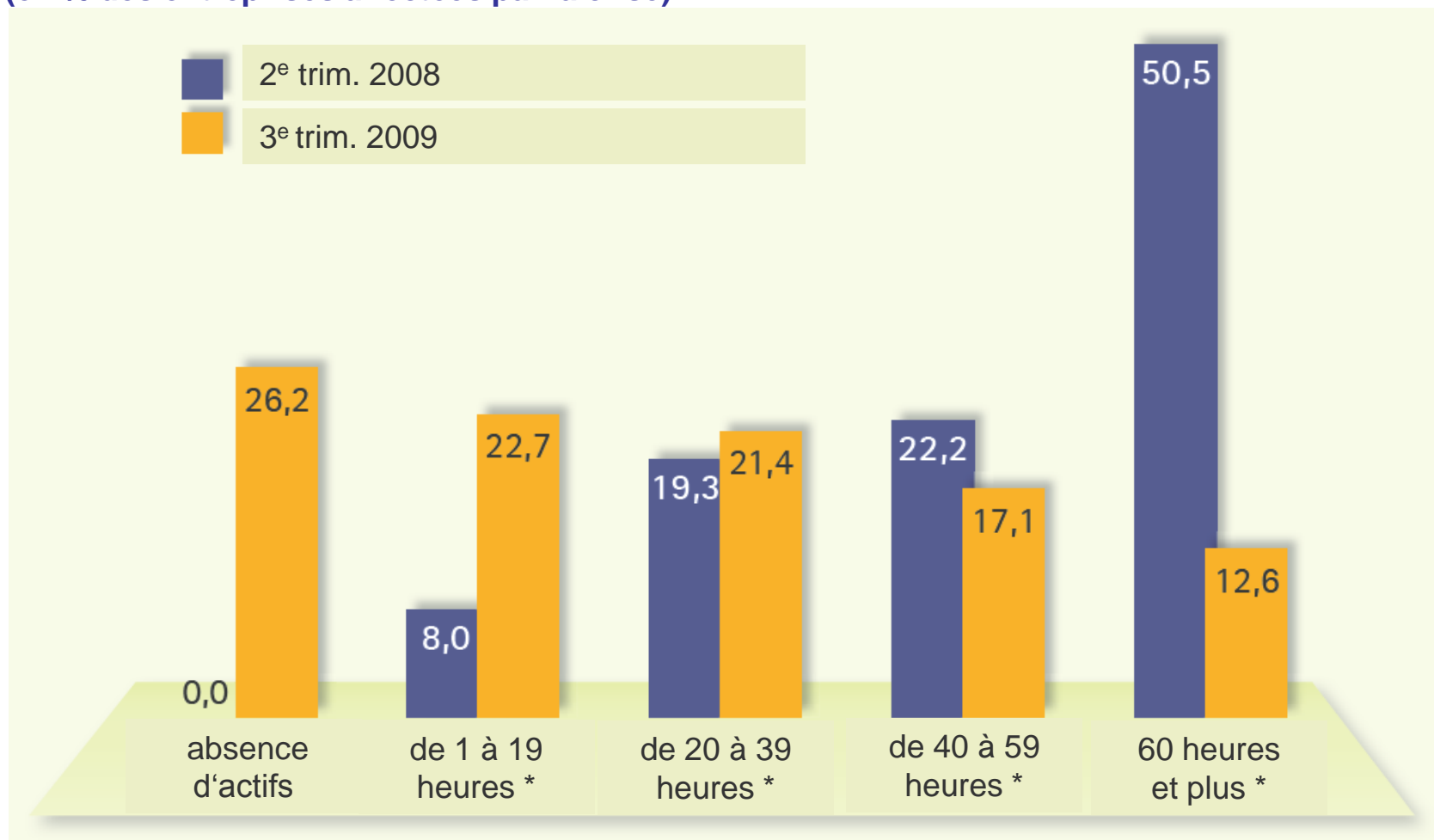


## Les composantes de l'augmentation des heures travaillées annuellement en 2010



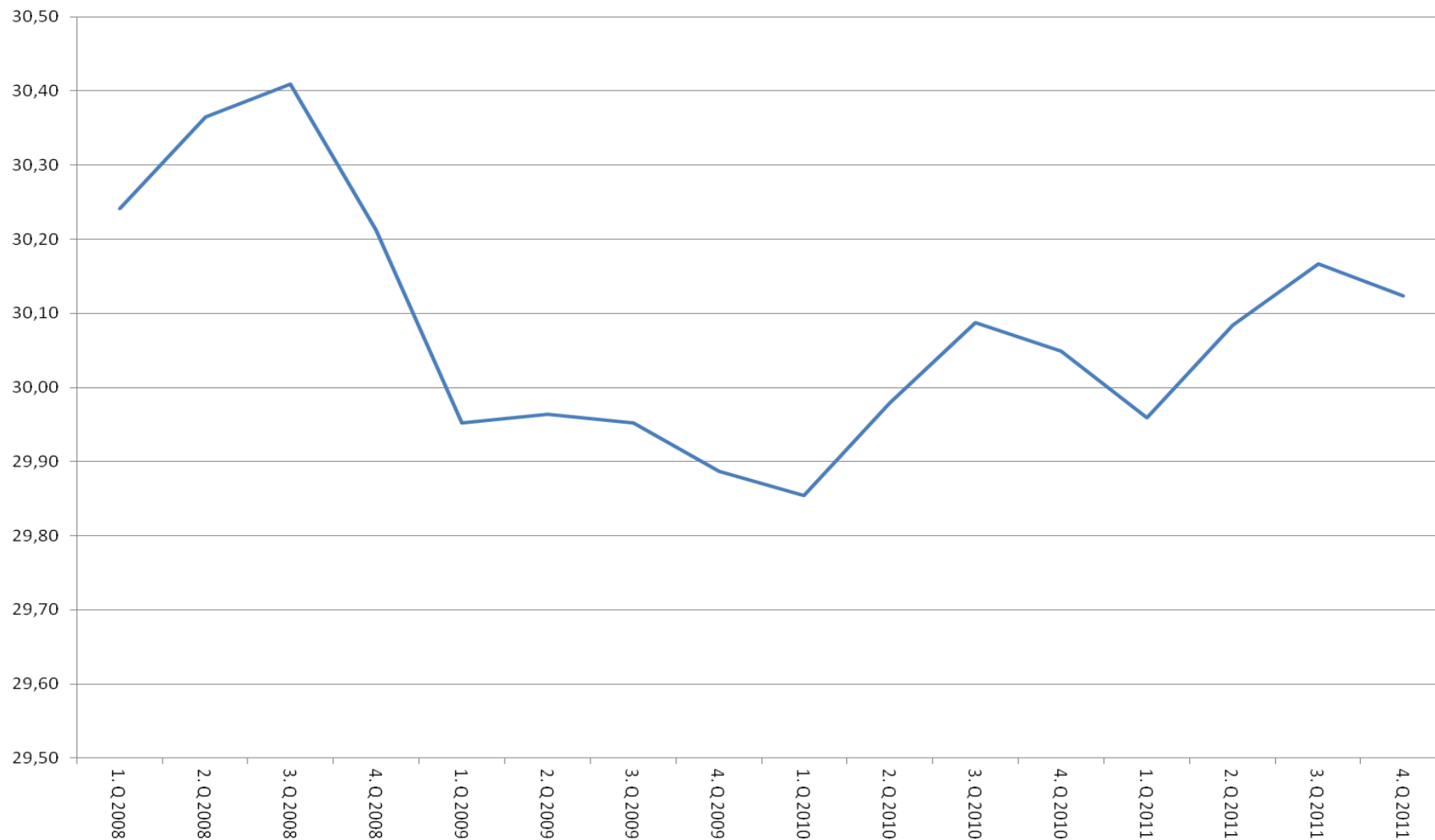
# Actifs sur les comptes épargne-temps

(en % des entreprises affectées par la crise)

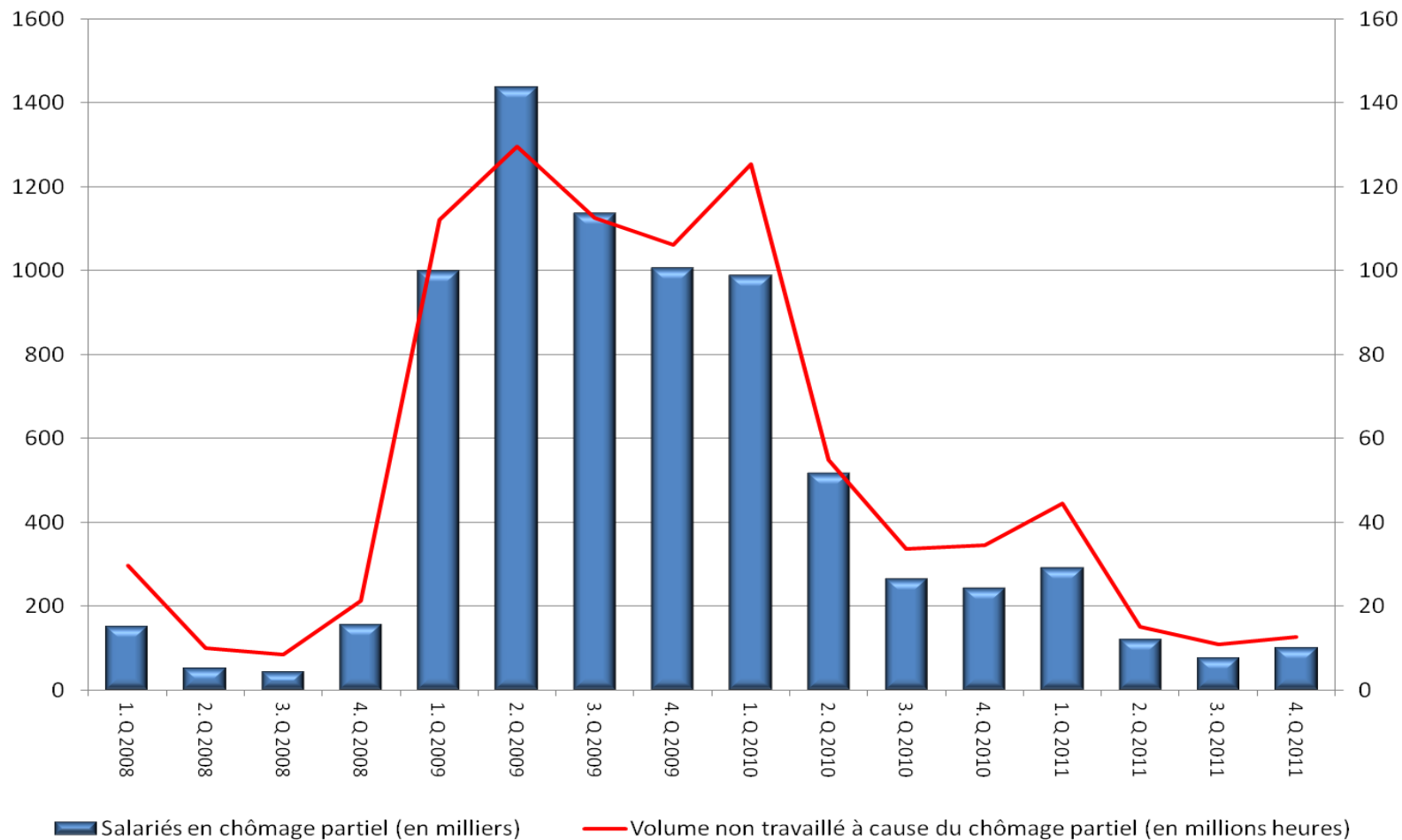


\* Heures en moyenne

# Temps de travail hebdomadaire



# Chômage partiel



# Conclusion

- Les outils de flexibilité interne privilégiés
  - les CET
  - les accords de sauvegarde de l'emploi
  - le chômage partiel
- L'impact de la crise économique et financière amorti par les réductions du temps de travail  
→ Volume de la réduction correspond à un volume de 1,4 million d'emplois
- L'augmentation du temps de travail après la crise a renforcé la reprise économique en 2010/2011

Je vous remercie pour votre  
attention!

Ines Zapf

[Ines.Zapf@iab.de](mailto:Ines.Zapf@iab.de)

[www.iab.de](http://www.iab.de)