



## Commission du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale

### Procès-verbal de la réunion du 22 juin 2023

La réunion a eu lieu par visioconférence.

#### Ordre du jour :

1. **Approbation des projets de procès-verbal des réunions du 25 mai, des 1<sup>er</sup> et 8 juin 2023 ainsi que de la réunion jointe du 2 mai 2023**
2. **Présentation par Monsieur le Ministre du Travail du bilan intermédiaire évaluant les dispositions légales, notamment celles relatives aux plans d'organisation du travail (POT), de la loi du 23 décembre 2016 concernant l'organisation du temps de travail et portant modification du Code du travail**
3. **Divers**

\*

Présents : Mme Djuna Bernard, Mme Myriam Cecchetti, Mme Francine Closener, M. Frank Colabianchi, M. Jean-Marie Halsdorf, Mme Carole Hartmann, M. Aly Kaes, M. Dan Kersch, M. Pim Knaff, M. Charles Margue, M. Marc Spautz, M. Carlo Weber

M. Georges Engel, Ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire

Mme Laetitia Hauret, Mme Thuc Uyen Nguyen, du LISER

M. Tom Oswald, Mme Virginie Raymond, M. Armin Skrozic, du Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire

M. Maximilien Marinov, de la fraction LSAP, collaborateur du rapporteur

Mme Roberta Pinto, M. Joé Spier, de l'Administration parlementaire

Excusés : M. Mars Di Bartolomeo, M. Jeff Engelen, M. Paul Galles, M. Marc Hansen, M. Gilles Roth

M. Sven Clement, observateur délégué

\*

\*

**1. Approbation des projets de procès-verbal des réunions du 25 mai, des 1<sup>er</sup> et 8 juin 2023 ainsi que de la réunion jointe du 2 mai 2023**

Les projets de procès-verbal sous rubrique sont approuvés

**2. Présentation par Monsieur le Ministre du Travail du bilan intermédiaire évaluant les dispositions légales, notamment celles relatives aux plans d'organisation du travail (POT), de la loi du 23 décembre 2016 concernant l'organisation du temps de travail et portant modification du Code du travail**

Monsieur le Président de la commission parlementaire, Dan Kersch, rappelle que la loi du 23 décembre 2016 concernant l'organisation du temps de travail et portant modification du Code du travail prévoit un bilan intermédiaire évaluant les dispositions légales, notamment celles relatives aux plans d'organisation du travail (POT). L'orateur signale que ce bilan vient d'être réalisé et donne la parole à Monsieur le Ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire, Georges Engel, afin de présenter les éléments saillants de cette étude.

Monsieur le Ministre Georges Engel informe les membres de la commission que les détails de l'étude seront présentés par les collaborateurs du LISER qui assistent à la présente réunion et qui ont réalisé le bilan en question. Auparavant, Monsieur le Ministre voudrait donner déjà un aperçu des éléments les plus importants qui se dégagent de ce travail.

Monsieur le Ministre rappelle que les plans d'organisation du travail (POT) font l'objet de nombreux commentaires, voire d'émotions qui sont exprimés par différents partis prenants. Monsieur le Ministre rappelle que la loi prémentionnée du 23 décembre 2016 avait prévu de procéder à une évaluation cinq années après sa mise en vigueur. L'accord de coalition gouvernemental 2018-2023 relève cette intention. Le ministre du Travail a signé une convention avec le LISER en vue de réaliser ledit bilan intermédiaire. En raison de la pandémie, les travaux sur l'étude ont été différés, étant donné que la pandémie, ses conséquences et les mois passés dans le confinement ont perturbé le système des plans d'organisation du travail. En effet, 15.500 entreprises s'étaient vues accordé un recours au chômage partiel. 163.000 salariés en étaient affectés. Pour arriver à des conclusions significatives, le bilan sur les POT est dressé en 2022.

Monsieur le Ministre rappelle qu'en 2012 un premier bilan fut déjà établi. Dans la mesure du possible, les résultats de l'analyse de 2012 et ceux de l'étude de 2022 seront comparés.

En bref, Monsieur le Ministre renseigne que les trois quarts des entreprises connaissent l'instrument des plans d'organisation du travail. Surtout les entreprises du secteur de l'industrie y sont sensibles. Toutefois, force est de constater que seulement 7 % en bénéficient. Dans les entreprises occupant au moins 50 salariés, 18% des établissements ont recours à des plans d'organisation du travail. Cela fait naître la question de savoir pourquoi l'utilisation des POT est aussi faible.

Parmi les entreprises qui ne recourent pas aux POT, 57 % indiquent qu'ils n'en ont pas besoin. Leur activité ne nécessite pas le recours aux POT et ils sont en mesure de travailler de manière suffisamment flexible sans cet instrument.

25% des entreprises disent ne pas connaître suffisamment l'instrument.

11 % estiment que l'emploi des POT est trop compliqué et s'avère être trop peu flexible. Les entreprises qui ont recours à des POT en sont satisfaites. Ces entreprises disent trouver par ce biais la flexibilité dont elles ont besoin. Ces entreprises sont aussi satisfaites des modifications apportées au système par la loi du 23 décembre 2016.

Monsieur le Ministre en conclut que les POT ne sont pas aussi mauvais que certains commentaires le laissent entendre. Certes, l'instrument n'est pas parfait, mais l'orateur pense qu'il s'agit d'un important outil pour assurer une meilleure flexibilité aux entreprises et notamment aux entreprises d'une taille plus importante.

Monsieur le Ministre signale que la Chambre des Députés recevra l'étude réalisée par le LISER et qu'elle a donc la primeur de l'information. Le Ministre du Travail entend présenter l'étude aux partenaires sociaux, dans le cadre du Comité permanent du travail et de l'emploi (CPTÉ), jeudi prochain.

Une collaboratrice du LISER procède ensuite à la présentation des détails de l'étude en partageant une présentation « powerpoint » avec les députés.

Pour les détails de cette présentation il est renvoyé à la présentation « powerpoint » et à l'étude elle-même, annexées au présent procès-verbal.

### **Échange de vues**

Monsieur le Président constate que l'étude qui vient d'être présentée apporte des éclaircissements chiffrés à la dichotomie si souvent manifestée entre les employeurs, d'une part, et les syndicats, d'autre part.

Monsieur le Député Marc Spautz demande de pouvoir disposer de l'étude afin de la lire à tête reposée et d'y revenir, le cas échéant, pour poser d'une manière plus ciblée certaines questions.

Monsieur le Député Charles Marque estime que le POT n'est pas un succès, étant donné que les entreprises n'y ont recours que dans une faible mesure. Il est à se demander s'il est possible de tirer des conclusions sur base d'un résultat chiffré aussi restreint. L'orateur demande si l'on a encore besoin de l'instrument du POT.

Monsieur le Ministre Georges Engel tient à recadrer ce qui vient d'être dit. L'orateur constate que le graphique sur lequel s'est appuyé l'orateur précédent montre que 40% des entreprises sont satisfaites du dispositif qui leur est offert, 18% ne sont pas satisfaites et 42% ne se sont pas prononcées. Une telle distribution des réponses pourrait induire à de fausses conclusions, souligne Monsieur le Ministre. Monsieur le Ministre du Travail rappelle que la loi du 23 décembre 2016 avait prévu de procéder à une évaluation. Il en découle que le but de la démarche était d'arriver à améliorer le cas échéant le système des plans d'organisation du travail. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle Monsieur le Ministre aura une entrevue avec les partenaires sociaux. L'orateur signale encore que le recours au POT est très marqué dans les grandes entreprises. Il s'ensuit qu'un nombre fort élevé de salariés est ainsi concerné. Certes, il y a un potentiel d'amélioration, estime l'orateur, mais il n'est pas possible d'affirmer que l'instrument ne vaut rien.

Monsieur le Président Dan Kersch soutient l'appréciation que vient de formuler Monsieur le Ministre du Travail. Il y a certes un potentiel d'amélioration du dispositif, encore faudrait-il disposer d'un accord à ce sujet de la part des partenaires sociaux, ce qui

n'est pas une chose facile à obtenir. Pour sa part, Monsieur le Président se dit choqué par le fait qu'un certain nombre d'entreprises indiquent avoir recours au POT pour ainsi éviter de conclure une convention collective de travail. Monsieur le Président a le sentiment que tout un chacun a sa propre lecture en ce qui concerne les chiffres soulevés par l'étude.

Finalement, Monsieur le Président demande s'il y a encore d'autres questions relatives à l'étude. Tel n'est pas le cas. Monsieur le Président conclut que pour la séance en cours, on en est arrivé à la fin. Il sera toutefois possible de lire l'étude et d'y revenir, si tel devait être la demande des députés, afin d'approfondir des questions qui devraient encore naître à ce sujet.

### **3. Divers**

Monsieur le Président indique qu'une réunion jointe aura lieu lundi, le 26 juin 2023 avec la Commission des Affaires étrangères et européennes. Cette entrevue portera sur différents aspects concernant l'accès au marché de l'emploi des demandeurs de protection internationale. La Commission du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale n'est concernée que par une partie du dossier. Il est constaté que la Commission des Affaires étrangères et européennes est saisie du dossier et s'occupera de l'organisation de ladite réunion.

#### **Annexes :**

Plan d'organisation du travail – présentation « powerpoint » du 22 juin 2023

Plan d'organisation du travail, horaire mobile et autres modes d'ajustement de la main d'œuvre en entreprise – Enquête du LISER auprès des entreprises au Luxembourg en 2022

Luxembourg, le 27 juin 2023

**Procès-verbal approuvé et certifié exact**

---

# Plan d'Organisation du Travail

Franz Clément  
Laetitia Hauret  
Blandine Lejealle  
Thuc Uyen Nguyen-Thi



## Contexte et objectif du rapport

- Durée maximale du travail : 8 heures par jour et 40 heures par semaine
- Toutefois, la loi prévoit d'augmenter la durée de travail jusqu'à 10 h/jour et 48h/semaine avec une période de référence (PR)
- 2 dispositifs :
  - ✓ Plan d'Organisation du Travail (introduit par la loi du 12 février 1999)
  - ✓ Horaire mobile (introduit par la loi du 8 mars 2002)
- La loi du 23 décembre 2016 a apporté des modifications à ces dispositifs

→ Objectif du rapport : bilan intermédiaire de cette réforme de 2016



## Méthodologie

**Comparaison des pratiques des entreprises dans l'utilisation du POT et de l'HM avant et après la réforme grâce à deux enquêtes en 2012 et 2022 :**

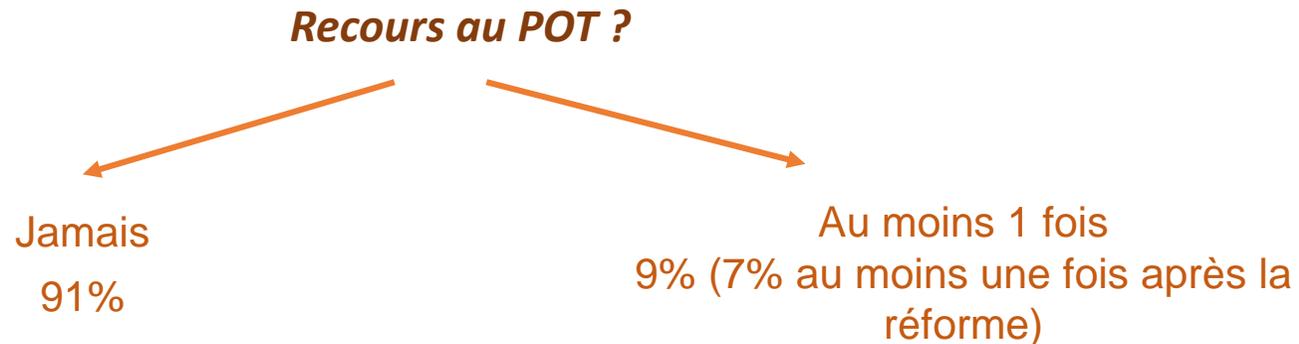
- **En 2022 :**
  - entreprises d'au moins 5 salariés
  - en ligne – Mai-Août 2022
  - 3 000 entreprises enquêtées
  - Taux de réponse 47% (1 415 entreprises) (58% pour  $\geq 50$  sal)
  
- **En 2012 :**
  - entreprises de 50 salariés et plus
  - par courrier – Juin-Juillet 2012
  - 1 000 entreprises enquêtées
  - Taux de réponse 70% (704 entreprises)

→ **Comparaison limitée à certains aspects**



# Connaissance et recours au POT

- 76% des entreprises d'au moins 5 salariés connaissent le POT, davantage les grandes entreprises que les petites (85% contre 74%)



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés

A ce jour, votre entreprise a-t-elle déjà établi un POT ?

	2012	2022
Au – 50 salariés :	16%	20%



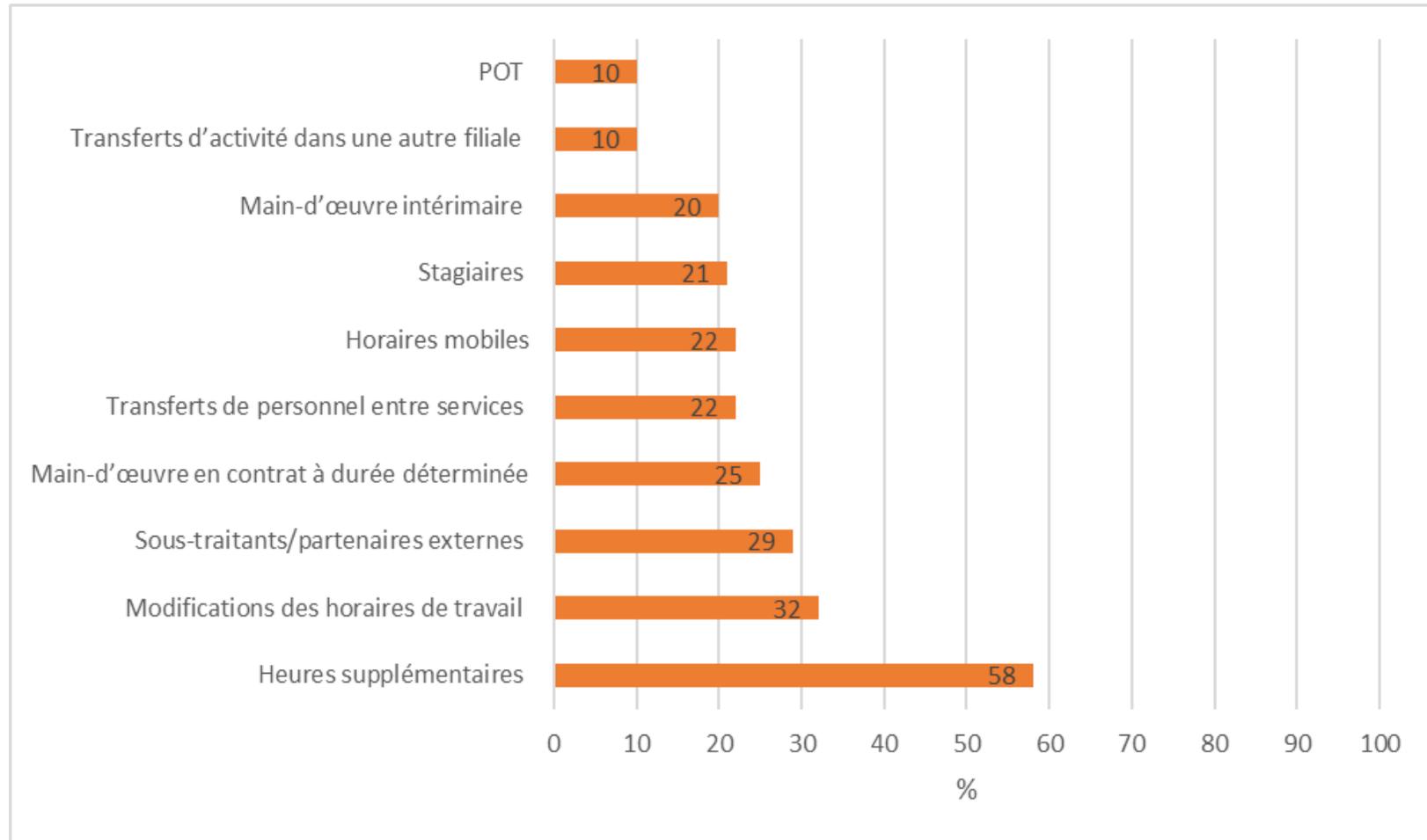
## Quelles entreprises utilisent le POT ?

	Au moins une fois un POT après 2016
<b>Ensemble</b>	<b>7%</b>
<b>5-49 salariés</b>	<b>5%*</b>
Industrie	3%
Services	6%*
Autres secteurs	2%*
<b>Au moins 50 salariés</b>	<b>18%*</b>
Industrie	27%**
Services	20%**
Autres secteurs	8%**

Champ : entreprises d'au moins 5 salariés



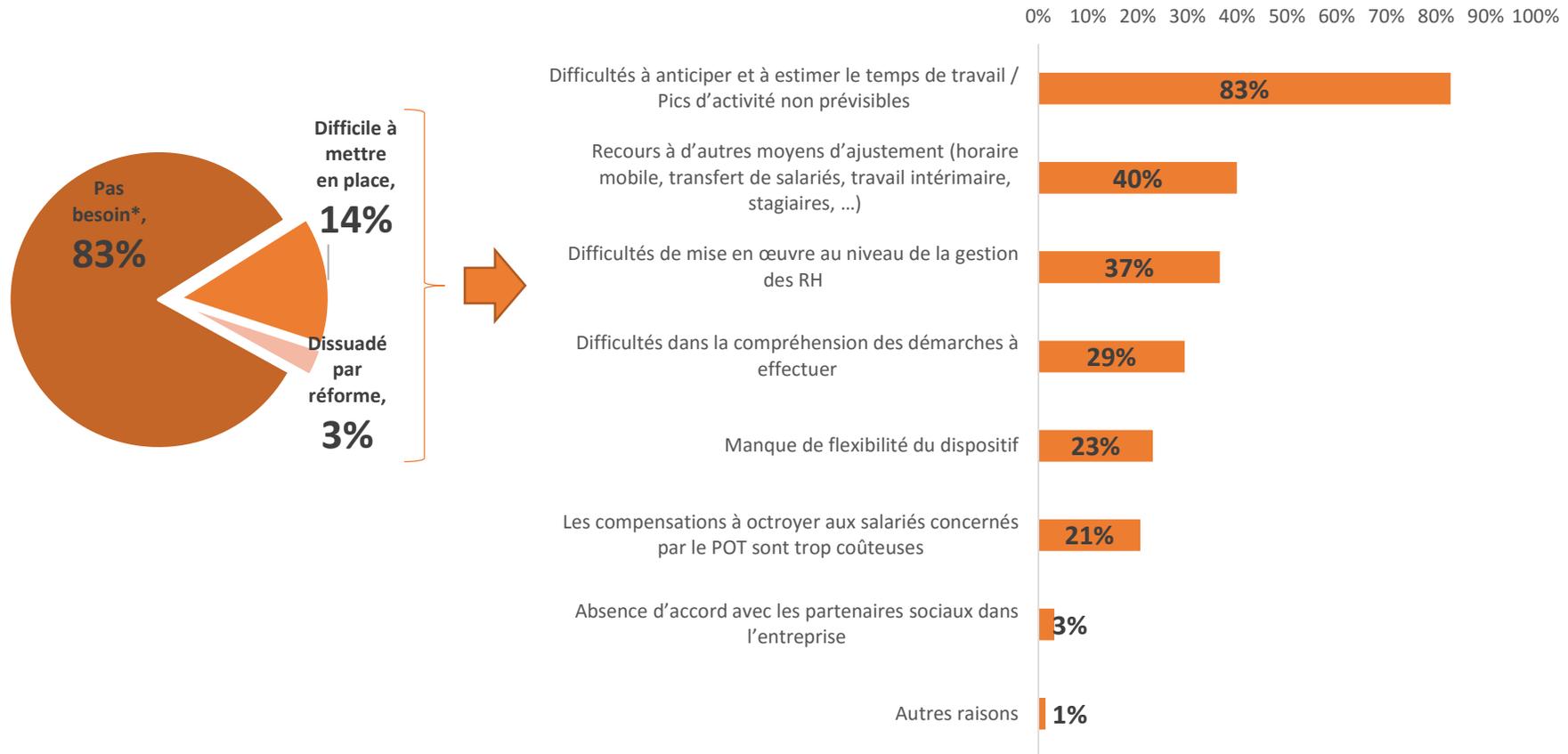
## Place du POT parmi les dispositifs d'organisation du temps de travail utilisés en cas de pics d'activité ?



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés, concernées par des pics d'activité



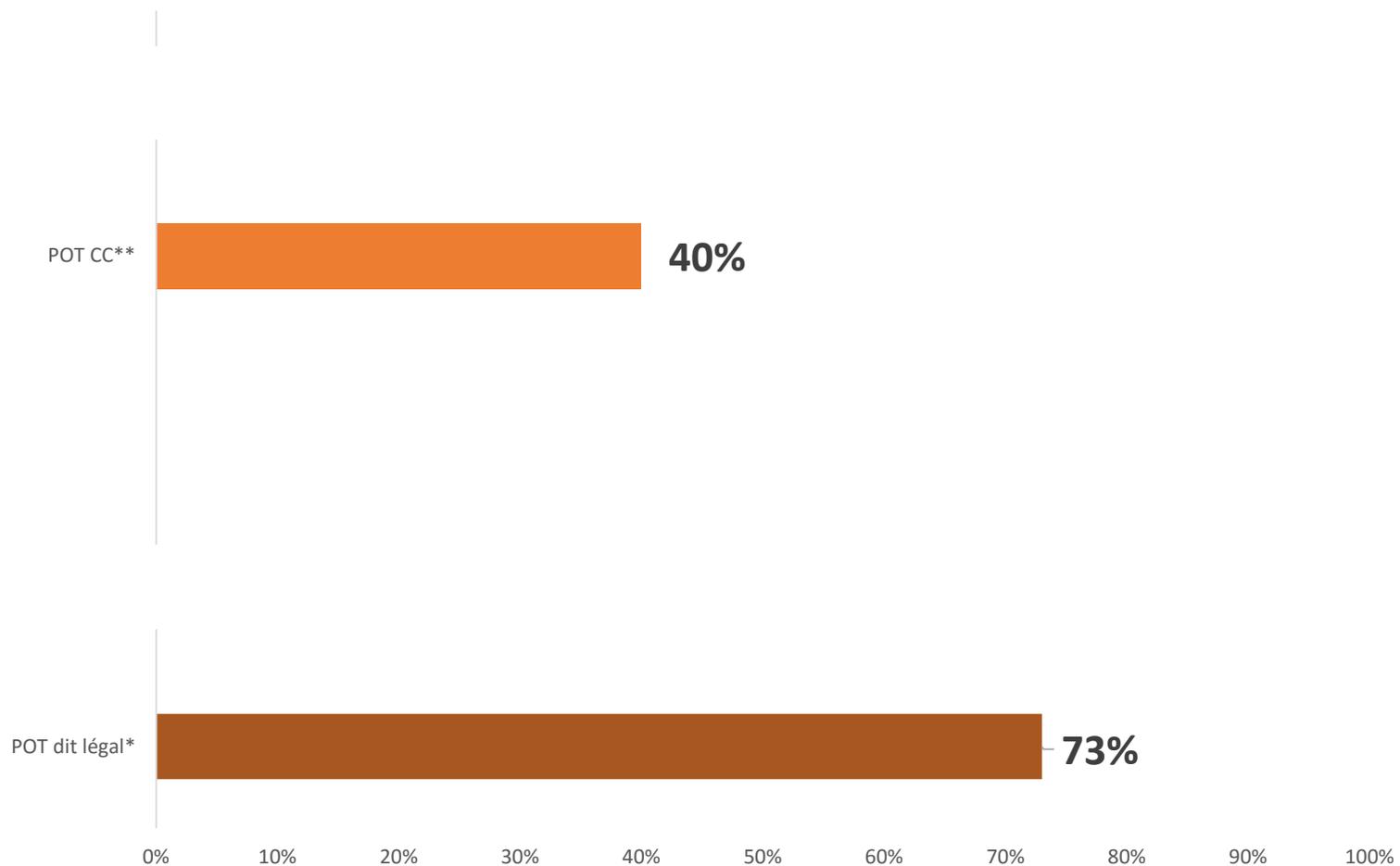
# Pour quelles raisons les entreprises n'ont pas/plus établi de POT après 2016 ?



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui n'ont pas établi de POT après le 31 décembre 2016 mais qui connaissent le dispositif du POT



## Types de POT

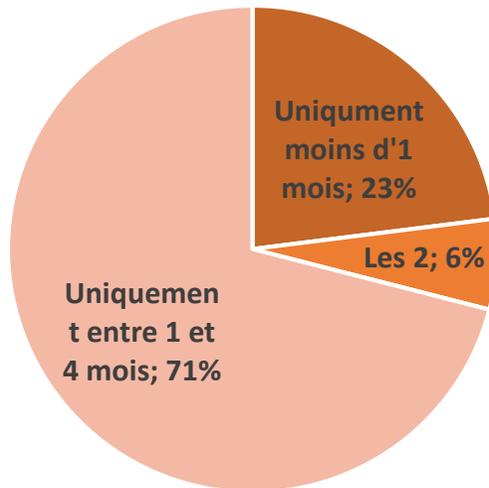


Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui ont établi un POT après le 31 décembre 2016



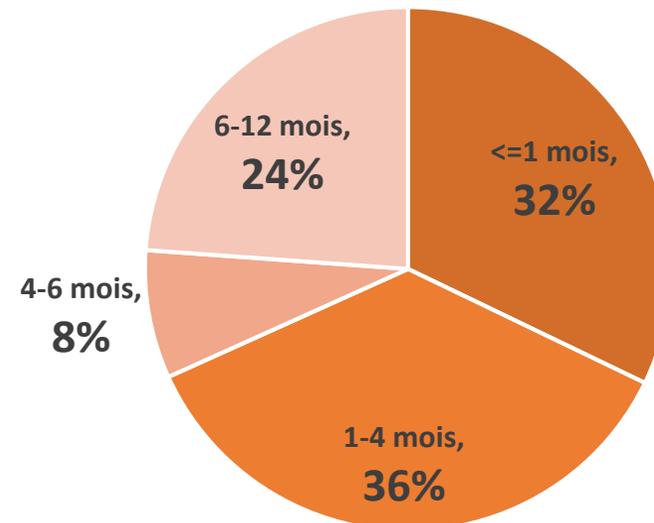
## Durée habituelle de la période de référence

POT légal



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui ont établi un POT après le 31/12/2016 et dont la période de référence est dite légale

POT convention collective, accord d'entreprise ou convention cadre



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui ont établi un POT après le 31/12/2016 dans le cadre d'une convention collective, d'un accord d'entreprise interprofessionnel ou d'une convention-cadre



## Les entreprises notifient-elles les périodes de référence à l'ITM ?

Loi 2016 : Suppression de la notification du POT à l'ITM

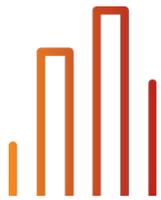
Part des entreprises déclarant notifier habituellement la période de référence à l'ITM	
<b>Ensemble</b>	<b>21%</b>
<b>Taille de l'entreprise</b>	
5-49 salariés	16%*
Au moins 50 salariés	31%*
<b>Secteur d'activité de l'entreprise</b>	
Industrie et autres secteurs	48%*
Services	17%*

Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui ont établi un POT après le 31 décembre 2016

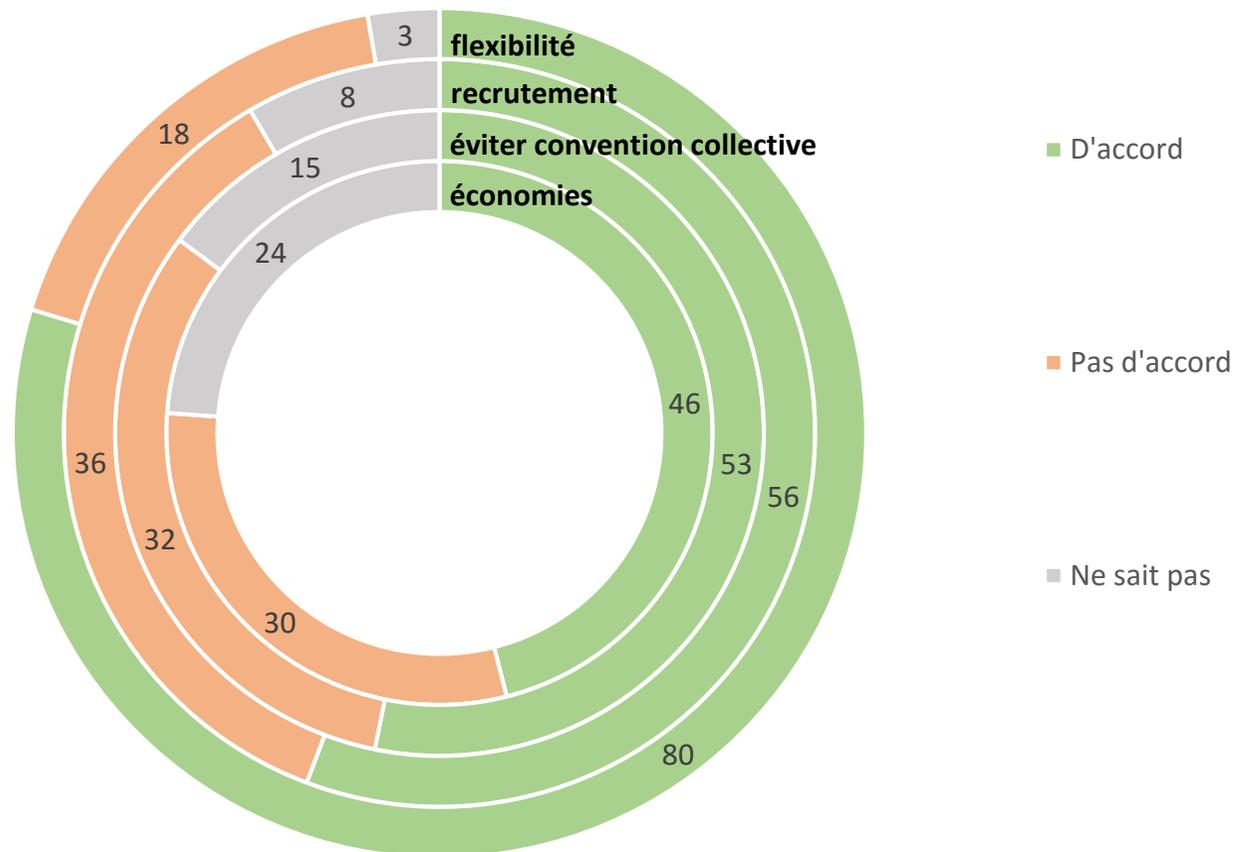


## Quels bénéfices les entreprises retirent-elles du POT ?

- Faire des économies par rapport aux autres modes d'ajustement
- Répondre aux besoins de flexibilité de la production ou du service
- Pallier les difficultés de recrutement de salariés ayant les compétences recherchées
- Permettre une adaptation du temps de travail sans recourir à une convention collective



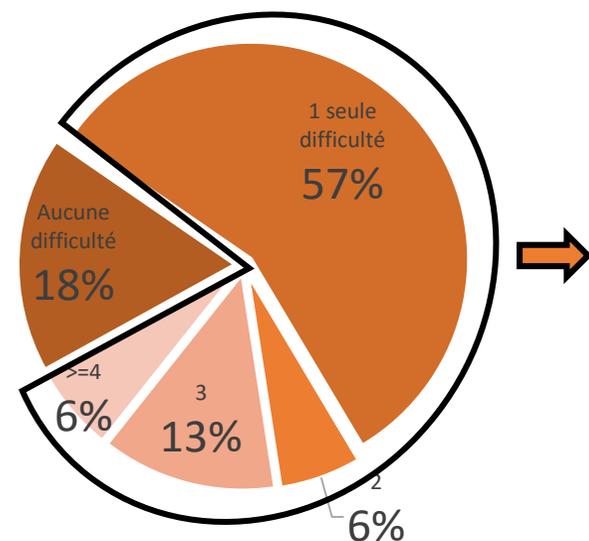
## Quels bénéfices les entreprises retirent-elles du POT ?



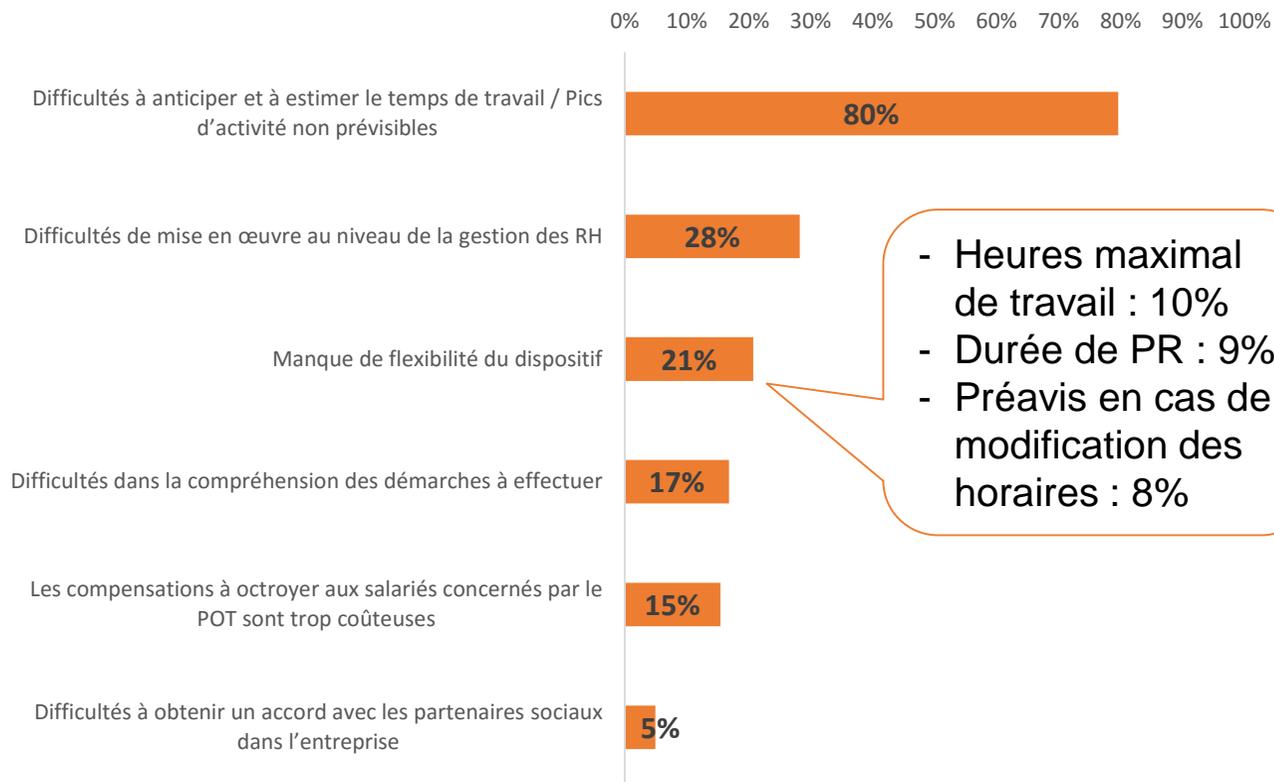
Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui ont établi un POT après le 31 décembre 2016



# Les entreprises ont-elles rencontré des difficultés pour mettre en œuvre les POTs ?



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui ont établi un POT après le 31 décembre 2016



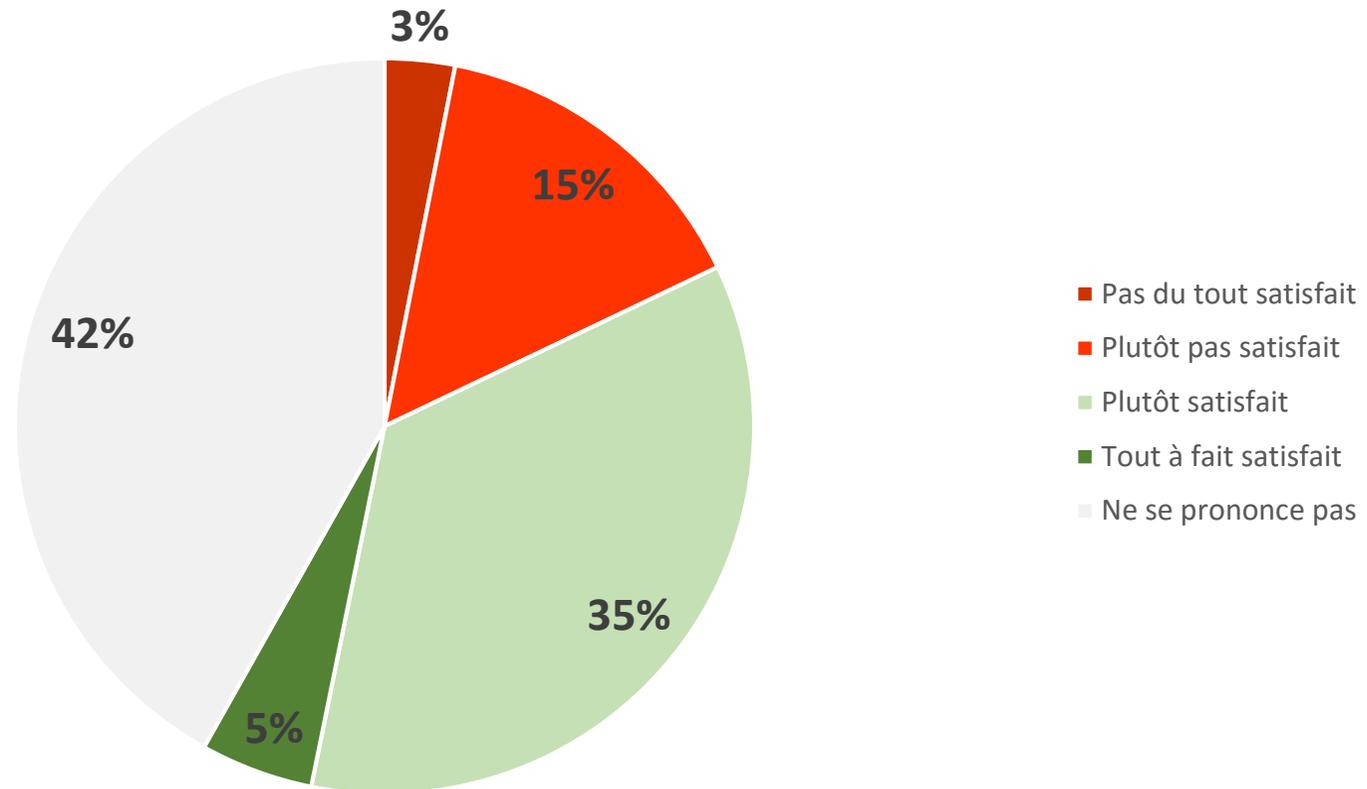
- Heures maximal de travail : 10%
- Durée de PR : 9%
- Préavis en cas de modification des horaires : 8%

A connu des difficultés :

	2012	2022
Au – 50 salariés :	69%	78%



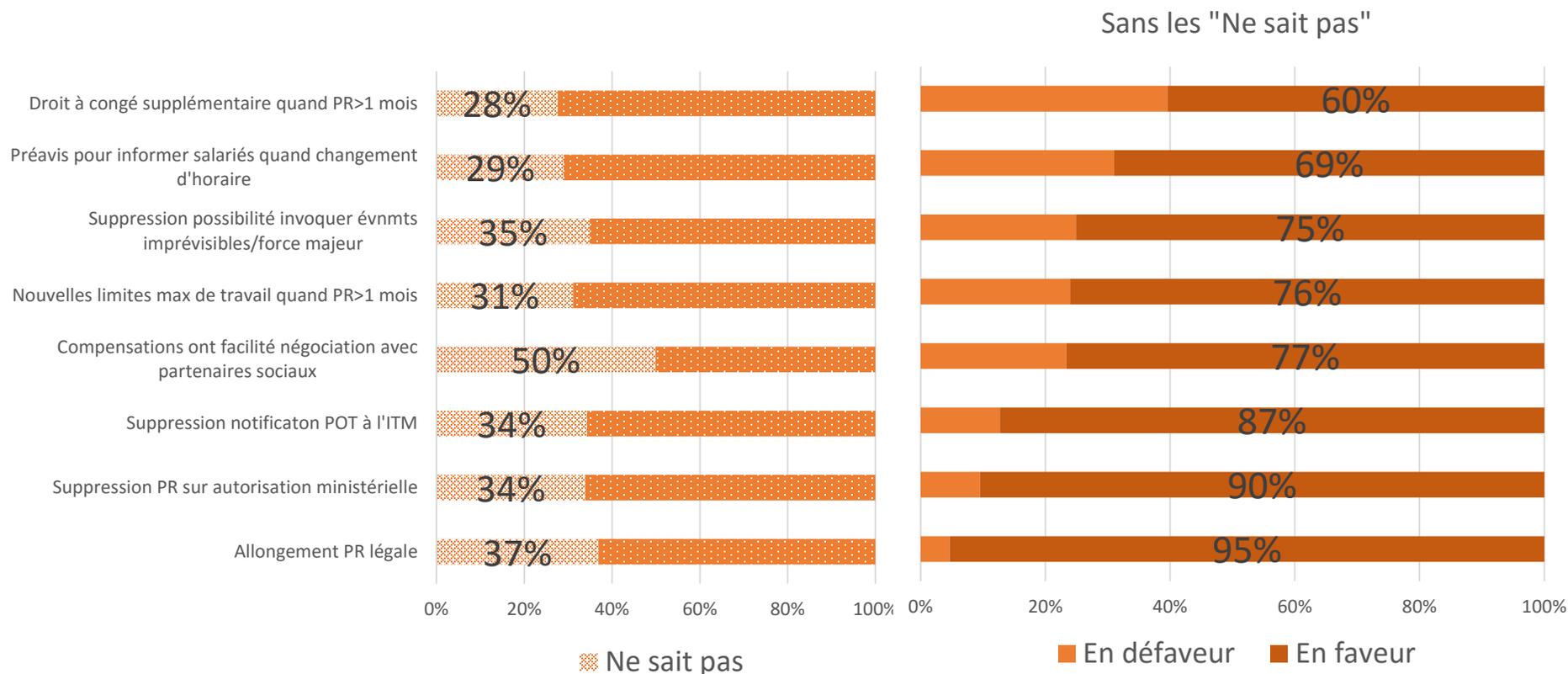
## Les entreprises sont-elles satisfaites des dispositions légales du POT ?



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui soit ont établi un POT après le 31/12/2016, soit connaissent le POT mais n'en ont pas établi après le 31/12/2016 mais en auraient besoin.



# Quelle est l'opinion des entreprises sur les principaux changements apportés au POT par la réforme de 2016 ?



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui soit ont établi un POT après le 31/12/2016, soit connaissent le POT mais n'en ont pas établi après le 31/12/2016 mais en auraient besoin.



## Conclusion (1)

- Le POT est un dispositif connu des entreprises
- Taux de recours au POT : faible, mais plus élevé dans les grandes entreprises et parmi les grandes entreprises : dans l'industrie
- Le POT est moins utilisé que d'autres dispositifs d'ajustement de la main d'œuvre comme les heures supplémentaires, la modification des horaires de travail ou le recours à des sous-traitants
- Hausse du recours au POT par rapport à 2012 (entreprises d'au moins 50 salariés)



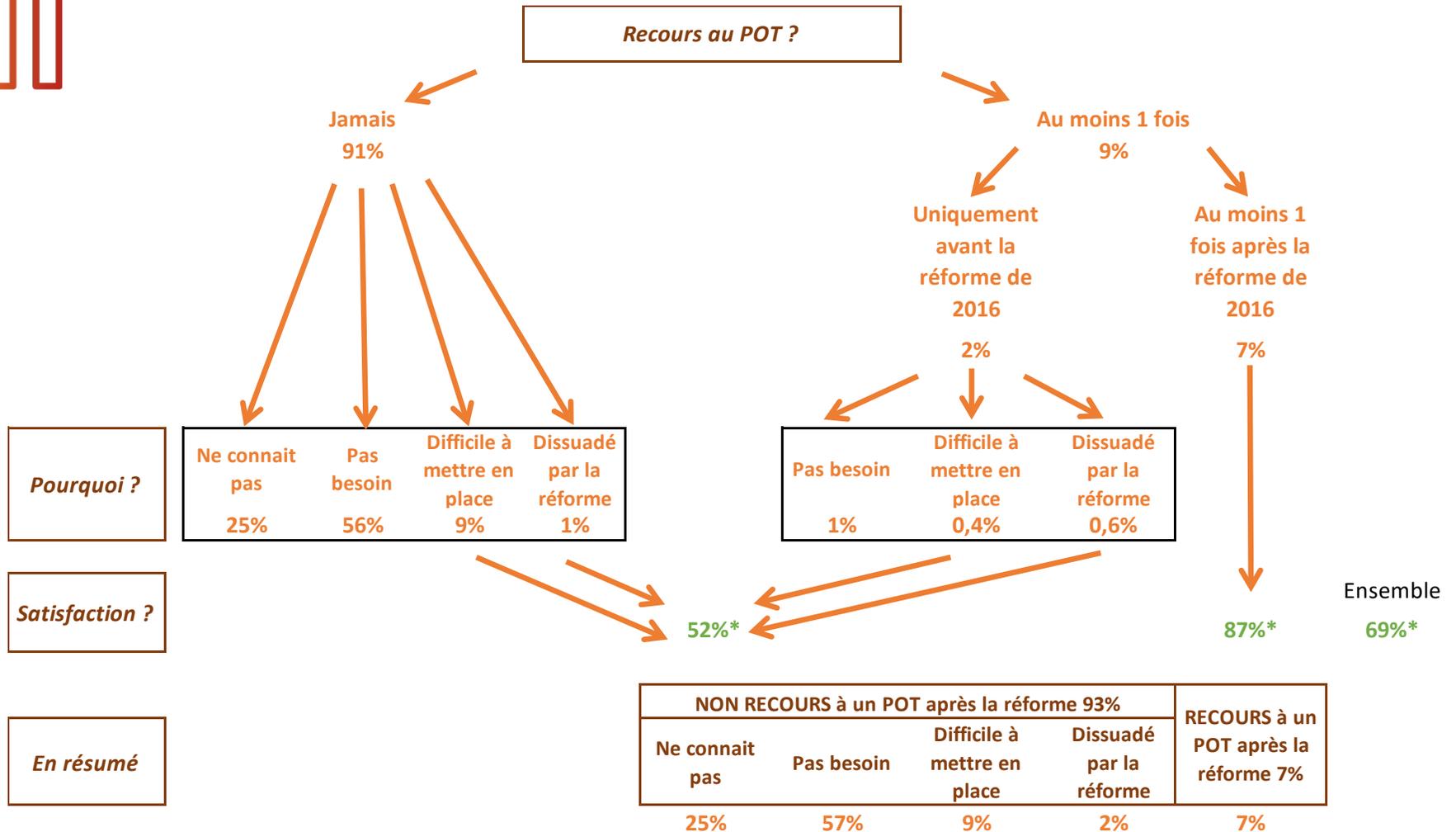
## Conclusion (2)

- Raisons du non recours : Absence de besoin. Peu dissuadées par la réforme 2016
- Difficultés de mise en œuvre du POT (en hausse par rapport à 2012) :
  - essentiellement imprévisibilité des pics d'activité
  - gestion de ressources humaines
  - manque de flexibilité
- Globalement satisfaites des changements apportés au POT par la réforme



**Merci de votre attention**

[laetitia.hauret@liser.lu](mailto:laetitia.hauret@liser.lu)  
[thucuyen.nguyen-thi@liser.lu](mailto:thucuyen.nguyen-thi@liser.lu)



\* taux de satisfaction (% de "tout à fait" et "plutôt" satisfaits) sans les 42% de "Ne sait pas" ou "Non concerné"

---

**RAPPORTS**

Franz **CLEMENT**  
Laetitia **HAURET**  
Blandine **LEJEALLE**  
Thuc Uyen **NGUYEN-THI**

# Plan d'Organisation du Travail, Horaire Mobile et autres modes d'ajustement de la main-d'œuvre en entreprise

Enquête auprès des entreprises au  
Luxembourg en 2022

# Plan d'Organisation du Travail, Horaire Mobile et autres modes d'ajustement de la main-d'œuvre en entreprise<sup>\*</sup>

Enquête auprès des entreprises au Luxembourg en 2022

---

<sup>\*</sup> Cette étude a été réalisée dans le cadre d'une convention entre le LISER et le Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie Sociale et Solidaire. Les membres du LISER ayant contribué à ce projet sont les suivants : Jean-Yves Bienvenue, Benjamin Boehm, Sylviane Breulheid, Franz Clément, Maxime Di Blasi, Maria Guadarrama-Sanz, Laetitia Hauret, Blandine Lejealle, Nada Magnoni, Thuc Uyen Nguyen-Thi, Laureen Vanni, Anne Villeret.

# Sommaire

<b>SYNTHÈSE</b> .....	<b>5</b>
<i>Recours au Plan d'organisation du travail</i> .....	5
<i>Types de POT</i> .....	6
<i>Finalités du POT</i> .....	6
<i>Difficultés de mise en œuvre du POT</i> .....	7
<i>Satisfaction sur les changements apportés par la réforme</i> .....	7
<i>Place du POT parmi les autres dispositifs d'organisation du temps de travail</i> .....	7
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>8</b>
<b>1. PLAN D'ORGANISATION DU TRAVAIL</b> .....	<b>10</b>
1.1. CONNAISSANCE DU DISPOSITIF DU POT .....	11
1.2. RECOURS AU(X) POT(S) .....	12
1.2.1. <i>Période d'établissement des POTs</i> .....	13
1.2.2. <i>Nombre moyen de POTs par an</i> .....	14
1.2.3. <i>Types de POT</i> .....	15
<b>POT dont la période de référence est dite légale</b> .....	16
Durée de la période de référence dite légale .....	16
Raisons du choix exclusif d'une période de référence de moins d'1 mois.....	17
<b>POT dont la période de référence est établie dans le cadre d'une convention collective, d'un accord d'entreprise interprofessionnel ou d'une convention-cadre</b> .....	18
Durée de la période de référence dite conventionnelle .....	18
Mode de compensation à la mise en place du POT dans le cadre d'une convention collective, d'un accord d'entreprise interprofessionnel ou d'une convention-cadre.....	19
1.2.4. <i>Notification des périodes de référence à l'Inspection du Travail et des Mines</i> .....	20
1.2.5. <i>Groupes de professions concernés par les POTs</i> .....	21
1.2.6. <i>Finalités du POT</i> .....	22
1.2.7. <i>Difficultés de mise en œuvre du POT</i> .....	23
1.3. NON-RECOURS AU POT (APRES 2016) .....	24
1.3.1. <i>Profil des entreprises qui n'ont pas recouru à un POT après 2016</i> .....	24
1.3.2. <i>Raisons du non-recours au POT</i> .....	25
1.4. SATISFACTION ET OPINION SUR LES CHANGEMENTS LIES AU POT APPORTES PAR LA REFORME DE 2016 .....	26
1.4.1. <i>Satisfaction globale vis-à-vis des dispositions légales du POT dans la réforme de 2016</i> .....	26
1.4.2. <i>Opinion sur les principaux changements apportés au POT par la réforme de 2016</i> .....	28
<b>2. HORAIRE MOBILE</b> .....	<b>29</b>
SCHÉMA SYNOPTIQUE DE RECOURS À L'HORAIRE MOBILE .....	29
2.1. CONNAISSANCE DU SYSTÈME D'HORAIRE MOBILE .....	30
2.2. RECOURS À L'HORAIRE MOBILE .....	31
2.3. DATE DE MISE EN ŒUVRE DE L'HORAIRE MOBILE .....	32
2.4. CATÉGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES CONCERNÉES PAR L'HORAIRE MOBILE .....	33
2.5. NON-RECOURS À L'HORAIRE MOBILE .....	33
2.6. SATISFACTION VIS-À-VIS DES DISPOSITIONS LÉGALES EN MATIÈRE D'HORAIRE MOBILE .....	34

<b>3. PLACE DU POT PARMIS D'AUTRES DISPOSITIFS D'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL .....</b>	<b>35</b>
3.1. RECOURS AUX DISPOSITIFS (EN SITUATION OU NON DE PICS D'ACTIVITÉ) .....	35
3.1.1. <i>Place du POT parmi les dispositifs</i> .....	35
3.1.2. <i>Dispositifs de substitution en cas de non-recours au POT</i> .....	36
3.2. RECOURS AUX DISPOSITIFS EN CAS DE PICS D'ACTIVITÉ .....	36
3.2.1 <i>Dispositifs les plus utilisés en cas de pics d'activité</i> .....	36
3.2.2 <i>Cumul des dispositifs en cas de pics d'activité</i> .....	37
<b>ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE .....</b>	<b>38</b>
<b>ANNEXE 2 : ANALYSE LÉGISLATIVE DU POT : LE CHEMINEMENT DE 1999 À 2016.....</b>	<b>40</b>
GENESE ET ANTECEDENTS .....	40
AVIS DU CONSEIL D'ÉTAT ET DES CHAMBRES PROFESSIONNELLES .....	42
AVIS DE LA FEDIL .....	43
LA REFORME DE 2016 .....	43
TABLEAU DE SYNTHÈSE DU CHEMINEMENT DE 1999 A 2016 .....	45

# Synthèse

Ce rapport dresse un bilan intermédiaire des nouvelles dispositions légales de la loi du 23 décembre 2016 concernant l'organisation du temps de travail. Il s'intéresse ainsi au Plan d'Organisation du Travail (POT) et à l'horaire mobile (HM), tout en situant ces dispositifs parmi l'ensemble des moyens à la disposition des entreprises pour organiser le temps de travail. Pour cela, il se base sur une enquête, réalisée en 2022 par le LISER, auprès des entreprises d'au moins 5 salariés (dans la mesure du possible, ces résultats sont comparés à ceux d'une enquête similaire réalisée en 2012 auprès des entreprises ayant au moins 50 salariés).

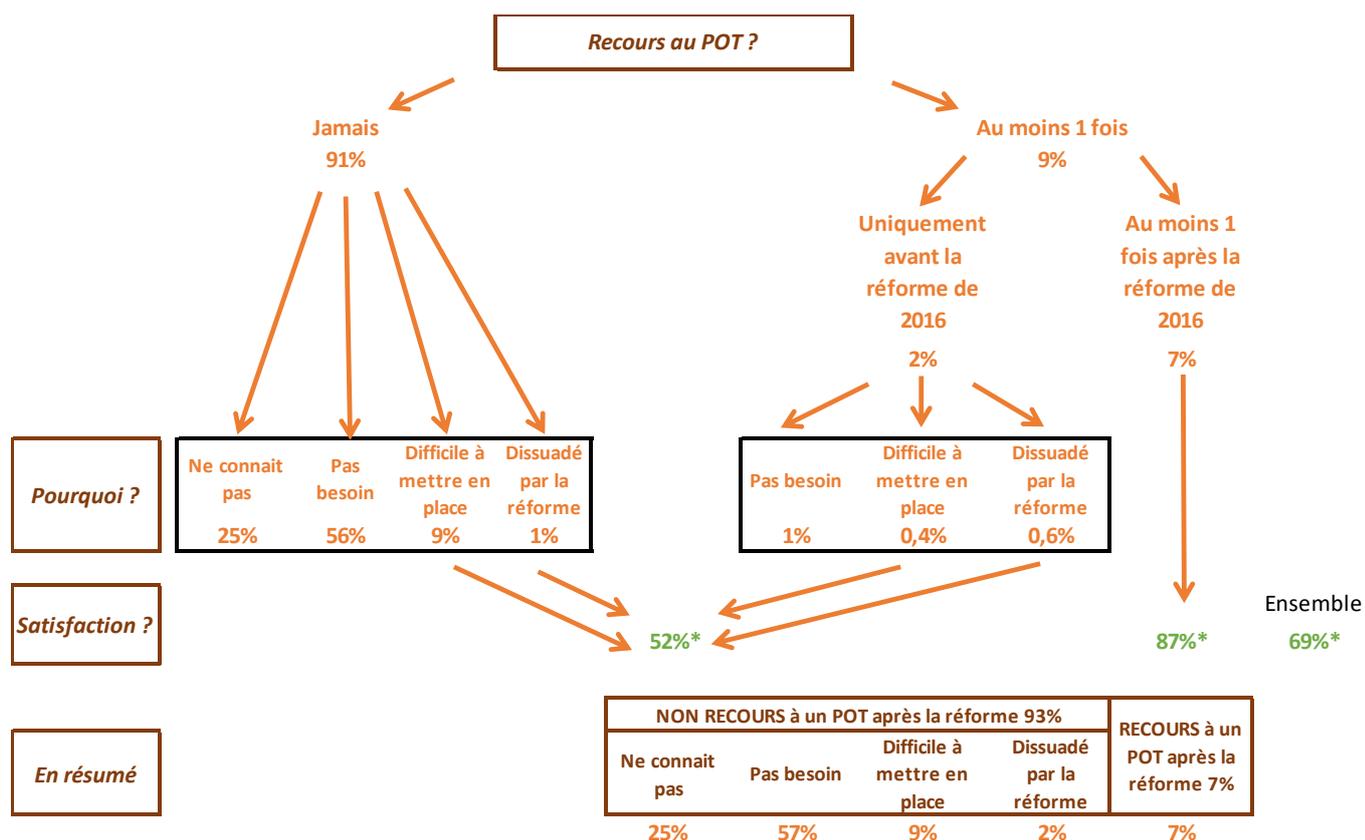
## Recours au Plan d'organisation du travail

Le POT est un dispositif bien connu des entreprises puisque les trois-quarts d'entre-elles le connaissent, davantage les grandes entreprises et celles du secteur industriel.

→ Malgré tout, seules 7% des entreprises y ont eu recours depuis la réforme de 2016, cette part est plus élevée parmi les entreprises d'au moins 50 salariés (18%) et notamment celles de l'industrie et celles qui emploient plutôt des ouvriers. Comparé à 2012, le taux de recours au POT par les entreprises d'au moins 50 salariés a augmenté.

→ Le non-recours au dispositif, qui est donc de 93%, s'explique majoritairement par :

- l'absence de besoin (57%) que ce soit l'absence de fluctuation réelle de l'activité de l'entreprise ou par des besoins de flexibilité limités
- par méconnaissance du dispositif (25%) ;
- ou par renoncement (11%) :
  - o le dispositif du POT est soit difficile à mettre en place (9%),
  - o soit la réforme de 2016 les en a dissuadées (2%).
  - o Plus précisément, le renoncement est lié à diverses raisons :
    - à la difficulté d'anticiper et d'estimer le temps de travail ou parce que les pics d'activité sont non prévisibles (83% de ceux qui ont renoncé),
    - au recours à d'autres moyens d'ajustement du temps de travail comme l'horaire mobile, le travail intérimaire, ... (40%),
    - ou à des difficultés de mise en œuvre du dispositif, par exemple au niveau de la gestion des RH (37%).



\* taux de satisfaction (% de "tout à fait" et "plutôt" satisfaits) sans les 42% de "Ne sait pas" ou "Non concerné"

## Types de POT

Le POT qui se base sur une période de référence dite légale est le type de POT le plus répandu ; il concerne 73% des entreprises qui ont établi un POT après 2016. Les entreprises qui ont mis en place ce type de POT l'appliquent, majoritairement, à une période de référence comprise entre 1 et 4 mois. Lorsque les entreprises recourent à un POT dont la période de référence est de moins d'un mois, c'est essentiellement parce que leur besoin de flexibilité ne dépasse pas le mois (54%) ou parce qu'elles ont des difficultés à planifier l'activité au-delà d'un mois (32%). En cas d'utilisation d'un POT dans le cadre de conventions collectives, d'accords d'entreprise interprofessionnels ou de conventions-cadre (40% des entreprises utilisant un POT), la période de référence est majoritairement inférieure à 4 mois (68%). Les modes de compensation les plus fréquents sont la récupération des heures de travail et la majoration de la rémunération.

## Finalités du POT

La majorité des entreprises qui ont établi un POT après la réforme estime que ce dispositif répond à leurs besoins de flexibilité de production ou de service, leur permet de pallier leurs difficultés de recrutement et leur offre la possibilité d'adapter leur temps de travail sans recourir à une convention collective.

## Difficultés de mise en œuvre du POT

La mise en place d'un POT n'est toutefois pas exempte de difficultés : 82% des entreprises en ayant mis au moins un en place après la réforme rapportent avoir éprouvé des difficultés ; parmi les entreprises d'au moins 50 salariés cette part est en augmentation par rapport à 2012. La raison la plus souvent citée, par 80% des entreprises éprouvant des difficultés de mise en œuvre, tient à la difficulté à anticiper le temps de travail/l'imprévisibilité des pics d'activité. Viennent ensuite les difficultés de mise en œuvre au niveau de la gestion des ressources humaines (28%) et le manque de flexibilité du dispositif (21%).

## Satisfaction sur les changements apportés par la réforme

Les entreprises qui se sont prononcées sur les changements apportés au POT par la réforme de 2016 sont globalement satisfaites de ces changements (69%) : 9% sont tout à fait satisfaites et 60% sont plutôt satisfaites. Celles qui y ont recouru après 2016 sont encore plus satisfaites (87%) que celles qui n'y ont jamais recouru ou celles qui n'y ont pas encore recouru avec la nouvelle réforme (52%). Par exemple, 95% des entreprises qui se sont prononcées pensent que l'allongement de la période de référence légale au-delà d'1 mois est une bonne chose et 87% pensent de même de la suppression de la notification du POT à l'ITM. 60% se déclarent en faveur du droit à congé supplémentaire lorsque la période de référence légale est de plus d'1 mois. Ces proportions sont, toutefois, à relativiser puisqu'une part allant de 30% à 50% des entreprises ne se sont pas prononcées.

## Place du POT parmi les autres dispositifs d'organisation du temps de travail

Parmi les dispositifs d'organisation du temps de travail mis à disposition des entreprises, le POT n'est pas le plus sollicité. Même en cas de pics d'activité, le dispositif le plus sollicité est de loin les heures supplémentaires (58% des entreprises y recourent en cas de pics d'activité) quels que soient le secteur et la taille de l'entreprise, suivi par la modification des horaires de travail (32%) et le recours à des sous-traitants/partenaires externes (29%). Viennent ensuite le recours à de la main-d'œuvre en CDD ou intérimaire et seulement après, les entreprises recourent au dispositif du POT. En cas de pic d'activité, les modes d'ajustement internes sont donc privilégiés par rapport aux modes d'ajustement externe. Très peu d'entreprises cumulent le POT avec les autres dispositifs. Les grandes entreprises recourent plus fréquemment à tous ces dispositifs que les plus petites. Entre 2012 et 2022, l'utilisation des heures supplémentaires a augmenté significativement pour les entreprises d'au moins 50 salariés, en passant de 72% à 87%, celle du travail intérimaire a diminué, passant de 65% à 60%.

# Introduction

La loi du 23 décembre 2016<sup>1</sup> concernant l'organisation du temps de travail prévoit un bilan intermédiaire des nouvelles dispositions légales cinq ans après l'entrée en vigueur de la loi. Le RETEL a confié cette tâche au LISER.

Suivant le Code du travail, la durée de travail journalière ne doit pas dépasser 8 heures et la durée de travail hebdomadaire ne doit pas dépasser 40 heures. S'il souhaite augmenter le nombre d'heures travaillées des salariés de son entreprise au-delà de la durée normale de travail, un employeur doit établir soit un Plan d'Organisation du Travail (POT), soit un horaire mobile (HM). Dans ces deux systèmes, la durée de travail des salariés concernés peut être augmentée jusqu'à 10 heures par jour et 48 heures par semaine sur une période de référence. A la fin de cette période de référence, la durée de travail hebdomadaire moyenne de chaque salarié ne doit pas dépasser la durée de travail hebdomadaire inscrite dans son contrat de travail. Alors que le POT accorde surtout de la flexibilité pour l'organisation du travail à l'employeur, l'horaire mobile en offre principalement aux salariés. Une convention collective ou un accord en matière de dialogue social interprofessionnel peut allonger ou réduire la durée de la période de référence. La loi de 2016 a notamment allongé la période de référence légale de 1 mois à 4 mois avec des contreparties pour les salariés comme des congés supplémentaires et de nouveaux seuils à partir desquels il y a paiement d'heures supplémentaires.

Afin d'établir le bilan intermédiaire des nouvelles dispositions légales, une enquête auprès des entreprises<sup>2</sup> d'au moins 5 salariés a permis de dresser un bilan du recours au dispositif du POT et de l'horaire mobile ainsi qu'à d'autres modes d'ajustement du temps de travail.

La méthodologie de l'enquête figure en annexe 1 et une brève analyse légistique des changements apportés par la loi de 2016 figure en annexe 2.

La première partie de ce rapport aborde l'utilisation du POT avec un focus sur des aspects tels que la connaissance du dispositif même, le taux de recours et de non-recours, les catégories socioprofessionnelles concernées, les difficultés rencontrées par les entreprises lors de sa mise en place, les raisons invoquées par les entreprises qui n'ont pas appliqué de période de référence ou de POT. Cette partie étudie également la satisfaction vis-à-vis des dispositions légales du POT ainsi que les opinions sur les principaux changements apportés par la réforme.

La deuxième partie étudie l'horaire mobile avec un focus sur la connaissance du dispositif, le taux de recours et de non-recours, les catégories socioprofessionnelles concernées ainsi que la satisfaction vis-à-vis des dispositions légales de l'horaire mobile.

La dernière partie analyse la place du POT et du système d'HM dans l'ensemble des moyens relatifs à l'organisation du temps de travail.

---

<sup>1</sup> Loi du 23 décembre 2016 concernant l'organisation du temps de travail et portant modification du Code du travail, publiée le 27 décembre 2016 au Mémorial A n°271 de 2016.

<sup>2</sup> Par convention d'écriture, dans ce rapport, le terme d'entreprise est utilisé en place d'unité légale.

Dans la mesure du possible, une comparaison des données collectées en 2022 est faite avec les données d'une enquête similaire en 2012<sup>3</sup> sur les dispositifs du POT et de l'HM avant la réforme de 2016. Sachant qu'en 2012, l'enquête ciblait uniquement les entreprises d'au moins 50 salariés, ces comparaisons ne portent que sur cette catégorie d'entreprise.

Pour l'analyse, les unités légales (ou « entreprises ») ont été regroupées selon :

- **3 secteurs d'activité :**

- **Industrie** = Industries extractives, Industrie manufacturière
- **Services** = Commerce; réparation d'automobiles et de motocycles, Transports et entreposage, Hébergement et restauration, Information et communication, Activités financières et d'assurance, Activités immobilières, Activités spécialisées, scientifiques et techniques, Activités de services administratifs et de soutien, Administration publique, Enseignement, Santé humaine et action sociale, Arts, spectacles et activités récréatives, Autres activités de services, Activités des ménages en tant qu'employeurs, Activités extra territoriales
- **Autres secteurs** = Agriculture, sylviculture et pêche, Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné, Production et distribution d'eau; assainissement, gestion des déchets et dépollution, Construction

- **2 tailles d'entreprise :**

- 5-49 salariés
- 50 salariés et plus

---

<sup>3</sup> Cf. A-S., Genevois, *Organisation du temps de travail des entreprises*, Rapport rédigé pour le compte du Ministère du Travail et de l'Emploi, septembre 2012, LISER.

# 1. Plan d'Organisation du Travail

La durée normale de travail des salariés est de huit heures par jour et quarante heures par semaine. Toutefois, d'après la loi du 23 décembre 2016, l'employeur a la possibilité de définir un ou plusieurs Plan(s) d'Organisation du Travail (POTs) avec une période de référence au cours de laquelle la durée normale de travail est appliquée de façon plus flexible. Le POT peut être établi :

- dans le cadre d'une convention collective, d'un accord d'entreprise interprofessionnel, d'une convention-cadre
- ou en dehors de ces conventions/accords (avec une période de référence dite légale).

Sachant que les entreprises peuvent établir plusieurs POTs successifs (plusieurs POTs dans une année) et/ou simultanés (plusieurs POTs pour des groupes de salariés différents), l'enquête auprès des entreprises a questionné le dispositif du POT dans sa globalité et non pas POT par POT.

Dans l'ensemble des entreprises d'au moins 5 salariés :

- 9% ont eu recours au moins une fois à un POT (dont 7% au moins une fois après la réforme de 2016) ;
- celles qui l'ont utilisé après la réforme de 2016 sont 87% à en être satisfaites contre 52% de celles qui n'ont pas ou plus utilisé le dispositif ;
- celles qui n'y recourent pas, c'est essentiellement parce qu'elles n'en ont pas besoin (57%) ou parce qu'elles ne connaissent pas le dispositif (25%) ; 11% y ont renoncé car le dispositif du POT est soit difficile à mettre en place (9%), soit la réforme de 2016 les en a dissuadées (2%). Pour ces deux derniers groupes, c'est essentiellement parce qu'il leur est difficile d'anticiper et d'estimer le temps de travail ou parce que les pics d'activité sont non prévisibles.

## 1.1. Connaissance du dispositif du POT

Les trois-quarts des entreprises connaissent le dispositif du POT (76%), davantage dans les grandes entreprises (85%) que dans les petites et moyennes (74%).

### Part des entreprises qui connaissent le dispositif du POT par taille et secteur d'activité

Taille et secteur d'activité	%
<b>5-49 salariés</b>	<b>74%*</b>
Industrie	75%
Services	75%
Autres secteurs	72%
<b>&gt;= 50 salariés</b>	<b>85%*</b>
Industrie	87%
Services	86%
Autres secteurs	81%**
<b>Ensemble</b>	<b>76%</b>

Champ : entreprises d'au moins 5 salariés.

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

\*valeur significativement différente de l'autre valeur à  $p < 0,05$ , ce qui indique que nous avons moins de 5% de chance de se tromper en affirmant que cette valeur est différente de l'autre valeur.

\*\*valeur significativement différentes des 2 autres valeurs à  $p < 0,05$ , ce qui indique que nous avons moins de 5% de chance de se tromper en affirmant que cette valeur est différente des 2 autres valeurs.

## 1.2. Recours au(x) POT(s)

Dans l'ensemble des entreprises, 9% ont déclaré avoir établi au moins une fois un POT :

- 7% parmi les entreprises de 5-49 salariés (respectivement 5% après 2016),
- et 20% parmi les entreprises d'au moins 50 salariés (respectivement 18% après 2016).

	2012	2022
<b>Taux de recours au POT :</b>	16%	20%
<i>Champ : entreprises &gt;= 50 salariés</i>		
Le taux de recours au POT a augmenté significativement entre 2012 et 2022 pour les entreprises d'au moins 50 salariés en passant de 16% à 20%.		

Parmi celles qui connaissent le dispositif, cette part est en moyenne de 12% et passe à :

- 10% parmi les entreprises de 5-49 salariés,
- et 24% parmi les entreprises d'au moins 50 salariés.

### Part des entreprises qui ont établi au moins une fois un POT et au moins une fois un POT après 2016 par taille et secteur d'activité

Taille et secteur d'activité	Au moins une fois un POT %	Au moins une fois un POT après 2016 %
<b>5-49 salariés</b>	<b>7%*</b>	<b>5%*</b>
Industrie	14%	3%
Services	8%	6%*
Autres secteurs	3%	2%*
<b>&gt;= 50 salariés</b>	<b>20%*</b>	<b>18%*</b>
Industrie	30%**	27%**
Services	22%**	20%**
Autres secteurs	10%**	8%**
<b>Ensemble</b>	<b>9%</b>	<b>7%</b>

Champ : entreprises d'au moins 5 salariés.

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

\*valeur significativement différente de l'autre valeur à  $p < 0,05$ , ce qui indique que nous avons moins de 5% de chance de se tromper en affirmant que cette valeur est différente de l'autre valeur.

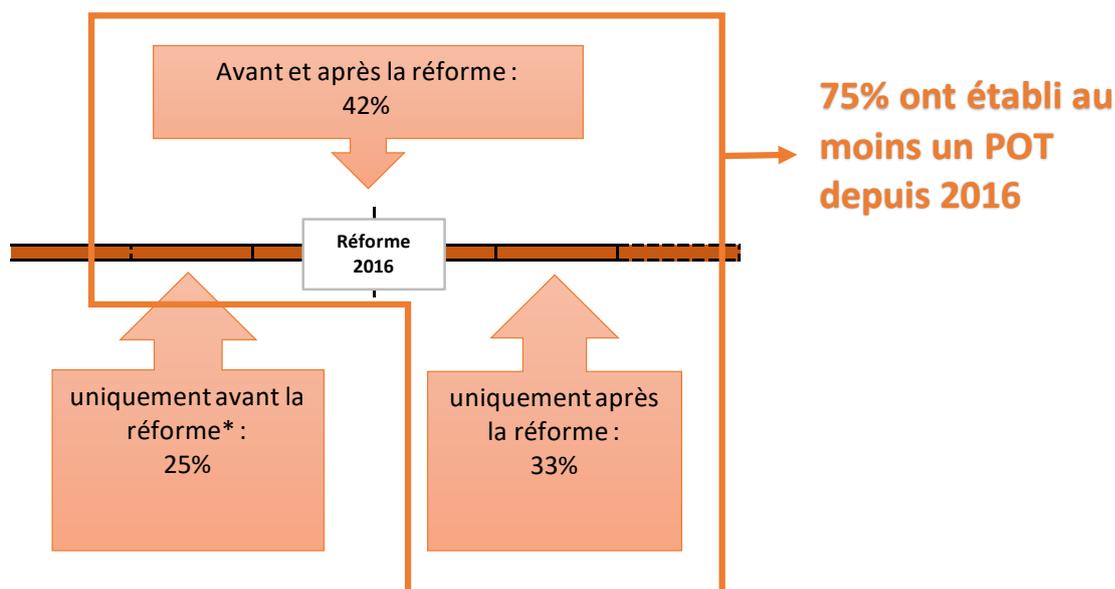
\*\*valeur significativement différente de chacune des 2 autres valeurs à  $p < 0,05$ , ce qui indique que nous avons moins de 5% de chance de se tromper en affirmant que cette valeur est différente de chacune des 2 autres valeurs.

## 1.2.1. Période d'établissement des POTs

Parmi les entreprises ayant établi au moins une fois un POT, 75% en ont établi au moins un depuis la réforme :

- 33% uniquement depuis la réforme,
- 42% avant et après la réforme.

### Période d'établissement des POTs



\* 4% en ont encore établi entre 2012 et 2016 et 21% en ont établi avant 2012.

Champ : entreprises d'au moins 5 salariés ayant établi au moins une fois un POT.

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

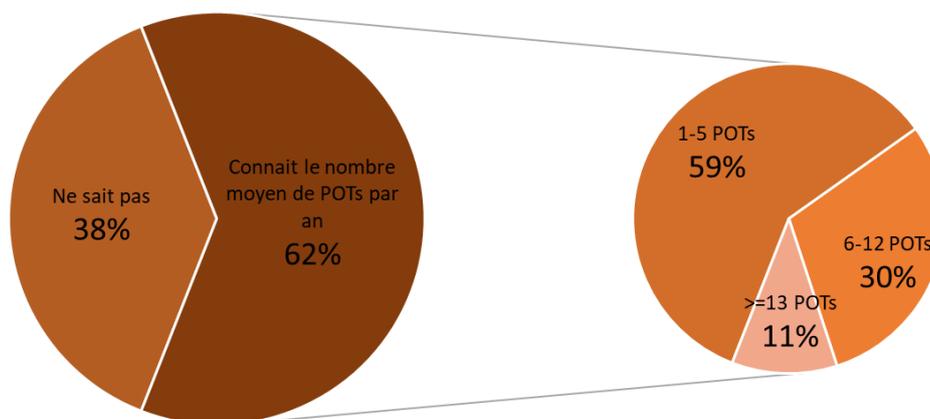
Note : 20% des entreprises enquêtées ont été créées après 2016 et ne peuvent donc pas avoir recouru à un POT avant la réforme. En sélectionnant uniquement les entreprises créées avant 2016, ces statistiques sont respectivement de 44% pour la mise en place d'un POT avant et après la réforme, 26% pour la mise en place d'un POT uniquement avant la réforme et 29% pour la mise en place d'un POT uniquement après la réforme.

## 1.2.2. Nombre moyen de POTs par an

Parmi les entreprises ayant établi au moins un POT après 2016 et fournissant une estimation du nombre moyen de POT par an, près de 60% déclarent avoir établi moins de 5 POTs par an.

Une part importante d'entreprises ne réussit toutefois pas à fournir une estimation du nombre moyen de POTs établis par an, même en termes de fourchette (38%).

### Nombre moyen de POTs par an



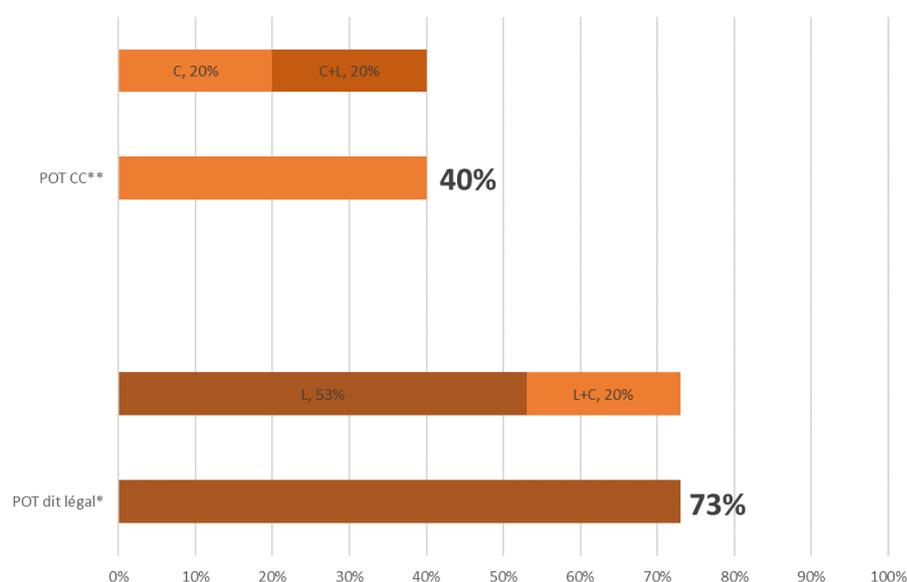
Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui ont établi un POT après le 31 décembre 2016.  
Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

### 1.2.3. Types de POT

Deux types de POT sont envisageables. Le POT avec une période de référence dite légale est le plus répandu : 73% des entreprises concernées par au moins un POT depuis 2016 ont établi au moins une fois ce type de POT ; 40% ont établi au moins une fois un POT avec une période de référence établie dans le cadre d'une convention collective, d'un accord d'entreprise interprofessionnel ou d'une convention-cadre.

Plusieurs POTs ont pu être établis soit en simultanément, soit de manière consécutive. Pour un peu plus de 7 POTs sur 10 établis après 2016, un seul type de POT est utilisé : soit un POT dit légal, soit un POT dit conventionnel.

#### Part des entreprises ayant établi au moins un POT après 2016 selon le type de POT



\* POT dit légal = avec une période de référence dite légale

\*\* POT CC = POT dont la période de référence est établie dans le cadre d'une convention collective, d'un accord d'entreprise interprofessionnel ou d'une convention-cadre

Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui ont établi un POT après le 31 décembre 2016.

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

Guide de lecture : 73% des entreprises d'au moins 5 salariés qui ont établi un POT après 2016 en ont établi au moins un avec une période de référence dite légale dont 20% qui ont également établi un POT avec une période de référence établie dans le cadre d'une convention collective, d'un accord d'entreprise interprofessionnel ou d'une convention-cadre.

	2012	2022
<b>POT légal :</b>	49%	57%
<b>POT CC :</b>	52%	56%

*Champ : entreprises >= 50 salariés*

Parmi les entreprises d'au moins 50 salariés, l'utilisation du POT légal et du POT dans le cadre d'une convention/accord a légèrement augmenté entre 2012 (tels qu'ils étaient définis avant la loi de 2016) et 2022, passant respectivement de 49% à 57% et de 52% à 56%.

## POT dont la période de référence est dite légale

→ Ce type de POT concerne 73% des entreprises qui ont établi un POT après 2016

### Durée de la période de référence dite légale

La durée de la période de référence dite légale ne peut pas être supérieure à 4 mois.

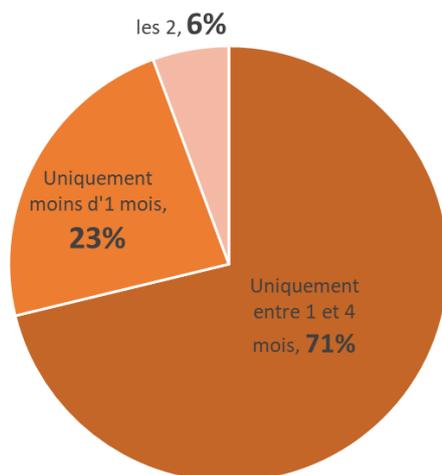
Les entreprises concernées par ce type de POT déclarent :

- à 77% que la période de référence est habituellement entre 1 mois et 4 mois
- et 29% qu'elle est de moins d'1 mois.

Les entreprises recourent très fréquemment à l'une ou l'autre durée et rarement aux deux puisque :

- seulement 6% déclarent avoir eu des POTs avec ces deux durées,
- 71% des entreprises déclarent que la période de référence est uniquement entre 1 et 4 mois
- et 23% déclarent qu'elle est uniquement de moins d'1 mois.

### Durée de la période de référence dite légale



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui ont établi un POT après le 31 décembre 2016 et dont la période de référence est dite légale.

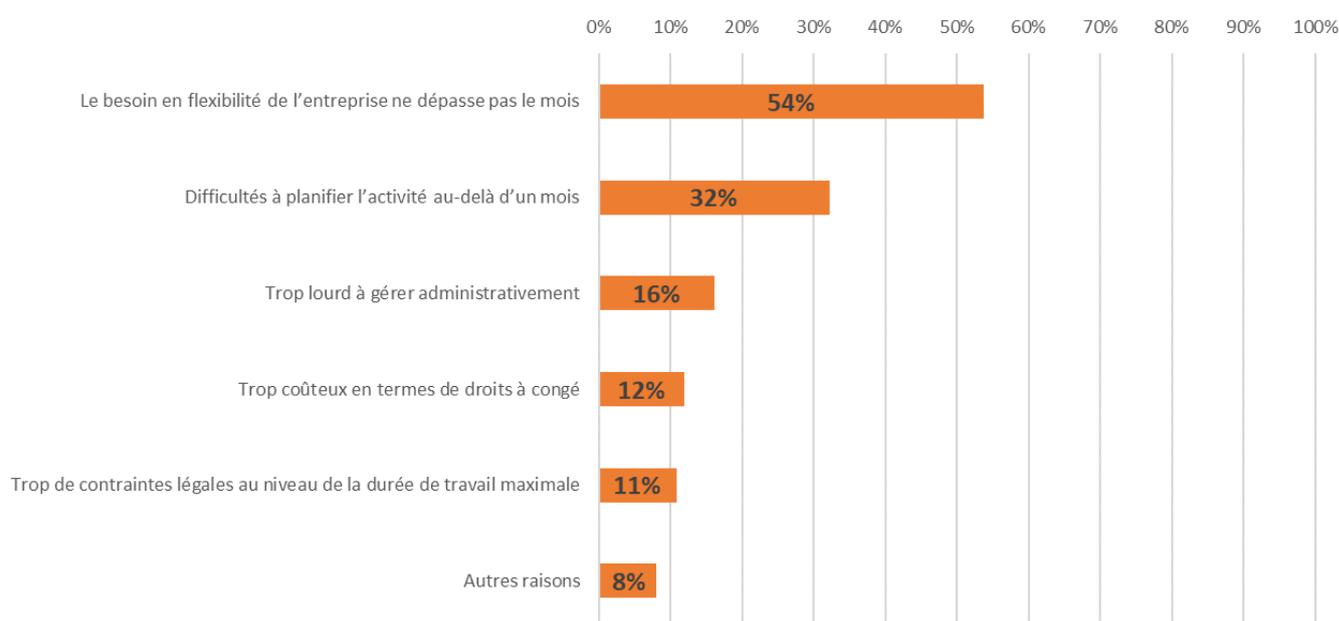
Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

Guide de lecture : 71% des entreprises ont déclaré avoir un ou plusieurs POTs dont la durée de la période de référence légale est toujours comprise entre 1 et 4 mois ; 23% qu'elle est inférieure à 1 mois et 6% ont déclaré avoir établi un ou plusieurs POTs avec soit une durée inférieure à 1 mois, soit une durée comprise entre 1 et 4 mois.

## Raisons du choix exclusif d'une période de référence de moins d'1 mois

Les entreprises concernées par ces très courtes durées sont très peu nombreuses dans l'ensemble des entreprises (moins de 2% de l'ensemble). Les raisons de ce choix sont essentiellement liées aux besoins qui ne dépassent pas le mois (54%) ou aux difficultés à planifier l'activité au-delà d'1 mois (32%). Les difficultés « techniques » liées aux contraintes particulières dans le cas d'une période de référence de plus d'1 mois sont secondaires : respectivement 16%, 12% et 11% pour la lourdeur administrative, le coût en termes de droits à congé supplémentaires et les contraintes au niveau de la durée de travail maximale.

### Raisons du choix exclusif d'une période de référence dite légale de moins d'1 mois



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui ont établi un POT après le 31 décembre 2016, dont la période de référence est dite légale et ne dépasse pas 1 mois.

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

## **POT dont la période de référence est établie dans le cadre d'une convention collective, d'un accord d'entreprise interprofessionnel ou d'une convention-cadre**

→ Ce type de POT concerne 40% des entreprises qui ont établi un POT après 2016

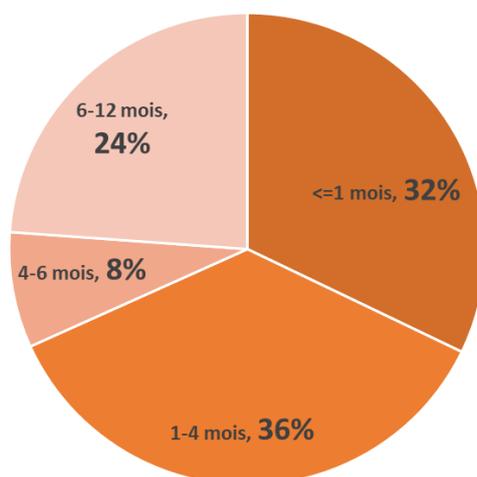
### Durée de la période de référence dite conventionnelle

La durée de la période de référence dans le cadre d'une convention collective, d'un accord d'entreprise interprofessionnel ou d'une convention-cadre peut aller jusqu'à 12 mois.

Les entreprises concernées par ce type de POT lié à une période de référence dite conventionnelle déclarent :

- à 68% que la période de référence est inférieure à 4 mois (32% inférieure à 1 mois et 36% entre 1 et 4 mois),
- 8% qu'elle est entre 4 et 6 mois
- et 24% qu'elle est entre 6 et 12 mois.

### **Durée de la période de référence dans le cadre d'une convention collective, d'un accord d'entreprise interprofessionnel ou d'une convention-cadre**



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui ont établi un POT après le 31 décembre 2016 dans le cadre d'une convention collective, d'un accord d'entreprise interprofessionnel ou d'une convention-cadre.

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

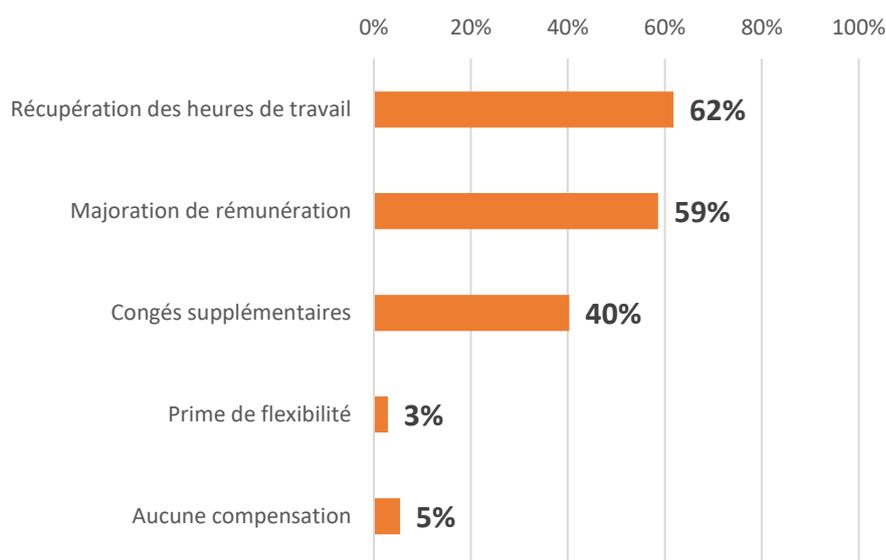
Guide de lecture : 32% des entreprises ayant établi un POT avec une période de référence établie dans le cadre d'une convention collective, d'un accord d'entreprise interprofessionnel ou d'une convention-cadre ont déclaré avoir un POT dont la durée de la période de référence est inférieure ou égale à 1 mois.

## Mode de compensation à la mise en place du POT dans le cadre d'une convention collective, d'un accord d'entreprise interprofessionnel ou d'une convention-cadre

Les modes de compensation<sup>4</sup> les plus souvent inscrits dans les conventions collectives, accords d'entreprise interprofessionnels ou conventions-cadre sont la récupération des heures de travail (62%) et la majoration de rémunération (59%) ; dans 40% des cas, la compensation se traduit en congés supplémentaires. 5% des entreprises concernées n'ont inscrit aucune compensation de la mise en place d'une période de référence dans leur convention/accord.

Un peu plus de la moitié des entreprises mettent habituellement en place au moins 2 modes de compensation et plus fréquemment une récupération des heures de travail couplée à une majoration de rémunération ou bien une récupération des heures de travail couplée à l'octroi de congés supplémentaires.

### Modes de compensation à la mise en place d'un POT dans le cadre d'une convention collective, d'un accord d'entreprise interprofessionnel ou d'une convention-cadre



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui ont établi un POT après le 31 décembre 2016 dont la période de référence a été établie dans le cadre d'une convention collective, d'un accord d'entreprise interprofessionnel ou d'une convention-cadre.  
Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

<sup>4</sup> Dans le cadre d'un POT avec une période de référence dite légale, les modes de compensation sont fixés par la loi.

## 1.2.4. Notification des périodes de référence à l'Inspection du Travail et des Mines

L'obligation de la notification d'un POT à l'Inspection du Travail et des Mines (ITM) a été supprimée avec la loi de 2016. En revanche, il reste inscrit que chaque décision prise relative à l'introduction ou au changement d'une période de référence (PR) est notifiée à l'ITM. Ces notifications sont peu connues des entreprises puisque seulement 21% déclarent le faire mais cela est plus connu dans les grandes entreprises d'au moins 50 salariés (31%) et dans l'industrie et les autres secteurs réunis (48%).

### Part des entreprises déclarant notifier habituellement la période de référence à l'ITM

<b>Ensemble</b>	<b>21%</b>
<b>Taille de l'entreprise</b>	
5-49 salariés	16%*
>= 50 salariés	31%*
<b>Secteur d'activité de l'entreprise</b>	
Industrie et autres secteurs	48%*
Services	17%*

Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui ont établi un POT après le 31 décembre 2016.

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

\*valeur significativement différente de l'autre valeur à  $p < 0,05$ , ce qui indique que nous avons moins de 5% de chance de se tromper en affirmant que cette valeur est différente de l'autre valeur.

**Notification POT à l'ITM en 2012 : 27%**

**Notification PR à l'ITM en 2022 : 31%**

*Champ : entreprises >= 50 salariés*

En 2022, les entreprises d'au moins 50 salariés ont plus souvent notifié la PR à l'ITM que ne le faisaient les entreprises en 2012 pour le POT.

### 1.2.5. Groupes de professions concernés par les POTs

De pair avec le fait que les POTs sont plus fréquemment utilisés dans le secteur industriel (pour les entreprises d'au moins 50 salariés, c'est 30% dans le secteur industriel vs 22% dans les services et 10% dans les autres secteurs), les groupes des ouvriers sont plus fréquemment concernés par les POTs que les employés :

- parmi les entreprises qui ont eu recours à un POT après la réforme de 2016 et qui ont des ouvriers qualifiés et/ou non qualifiés au sein de leur personnel, 91% l'appliquent à leurs ouvriers<sup>5</sup> ;
- parmi les entreprises qui ont eu recours à un POT après la réforme de 2016 et qui ont des employés au sein de leur personnel, 54% l'appliquent à leurs employés.

---

<sup>5</sup> Aussi, le taux de couverture du POT pour les ouvriers est plus important que celui des employés : par exemple, parmi les entreprises qui ont des ouvriers non qualifiés et qui ont établi un POT après 2016 les concernant, cela couvre plus de 75% du personnel de ce groupe. Cette même statistique n'est que de 41% pour les cadres supérieurs ou professions intellectuelles ou scientifiques.

## 1.2.6. Finalités du POT

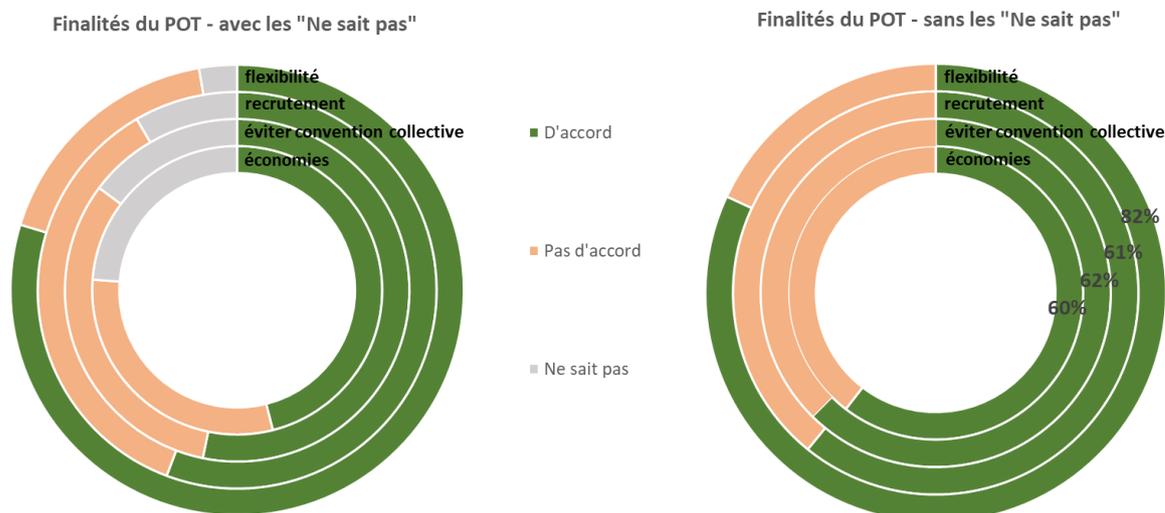
La mise en place d'un POT a plusieurs finalités. Les entreprises se sont prononcées vis-à-vis de l'atteinte des 4 objectifs suivants :

- faire des économies par rapport aux autres modes d'ajustement ;
- répondre aux besoins de flexibilité de la production ou du service ;
- pallier les difficultés de recrutement de salariés ayant les compétences recherchées ;
- permettre une adaptation du temps de travail sans recourir à une convention collective.

C'est la flexibilité qui arrive en tête : quand elles s'expriment, les entreprises sont 82% à estimer que l'établissement d'un POT leur a permis de répondre aux besoins de flexibilité de la production ou du service. Dans le détail, 39% des entreprises sont « tout à fait d'accord » avec le fait que le POT leur a permis d'atteindre cette finalité et 43% sont « plutôt d'accord ». Viennent ensuite l'opportunité de pallier les difficultés de recrutement (61%, 28% d'entreprises « tout à fait d'accord », et 33% « plutôt d'accord ») et la possibilité d'adapter le temps de travail sans recourir à une convention collective (62% dont 20% « tout à fait d'accord » et 42% « plutôt d'accord »). Finalement, 60% estiment que cela leur permet de faire des économies (7% « tout à fait d'accord » et 53% « plutôt d'accord »).

Très peu d'entreprises ne s'expriment pas sur la finalité liée à la flexibilité alors que c'est davantage le cas des autres finalités proposées comme le fait de faire des économies par exemple pour laquelle 24% des entreprises ne se prononcent pas.

### Finalités de la mise en œuvre d'un POT



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui ont établi un POT après le 31 décembre 2016

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

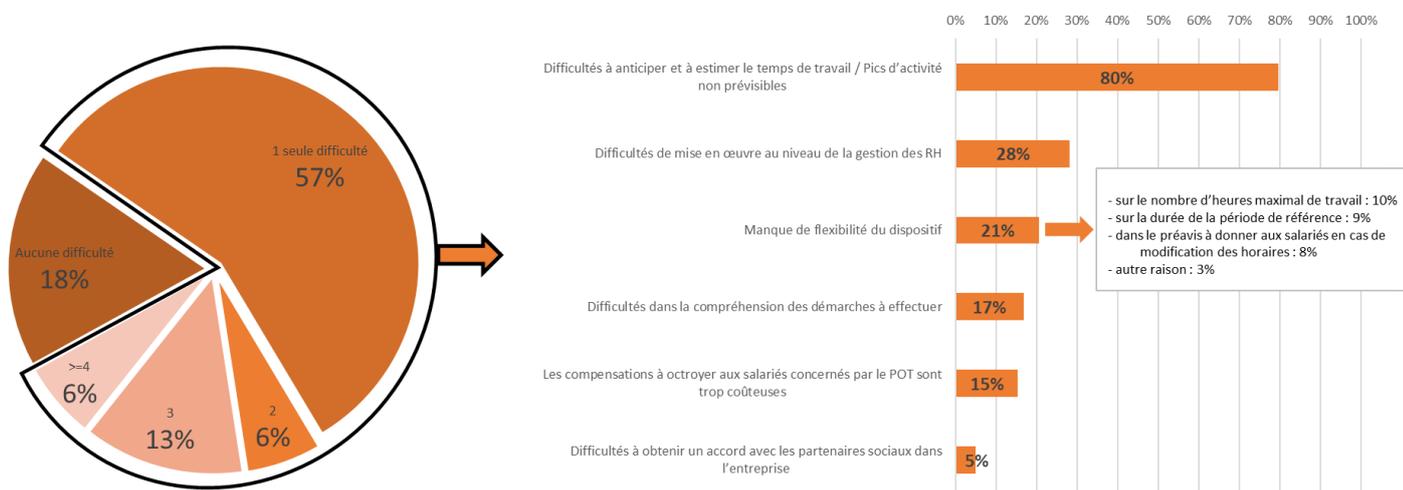
Guide de lecture : 80% des entreprises sont d'accord avec le fait que le POT répond aux besoins de flexibilité de la production ou du service, 17% ne sont pas d'accord et 3% ne savent pas répondre : 82% des entreprises se prononçant sur la question (sans les « Ne sait pas ») sont donc d'accord avec l'atteinte de cet objectif.

## 1.2.7. Difficultés de mise en œuvre du POT

Seulement 18% des entreprises ayant mis en œuvre au moins un POT après la réforme de 2016 ont déclaré n'avoir eu aucune difficulté dans sa mise en œuvre. La grosse majorité (57%) a déclaré une seule difficulté. Parmi les entreprises ayant déclaré avoir rencontré au moins une difficulté :

- 8 sur 10 citent des difficultés liées à l'anticipation et à l'estimation du temps de travail (ou pics d'activité non prévisibles),
- 28% évoquent des difficultés de mise en œuvre au niveau de la gestion des ressources humaines
- et 21% citent des difficultés quant à la flexibilité du dispositif.

### Difficultés de mise en œuvre du POT : nombre et types de difficultés



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui ont établi un POT après le 31 décembre 2016

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

Guide de lecture : 82% des entreprises ayant établi un POT après 2016 ont déclaré avoir connu des difficultés dans la mise en œuvre d'un de leurs POTs (18% aucune difficulté) ; pour 57% d'entre elles, c'est une seule difficulté. Pour 8 entreprises sur 10 ayant exprimé des difficultés, ces difficultés sont liées à l'anticipation/estimation du temps de travail et aux pics d'activité non prévisibles.

	2012	2022
<b>A connu des difficultés :</b>	69%	78%
<b>Si difficultés :</b>		
Difficultés à anticiper et estimer le temps de travail :	70%	62%
Difficultés à obtenir un accord avec les partenaires sociaux :	16%	8%

*Champ : entreprises >= 50 salariés ayant mis en place au moins un POT (depuis 2016 pour les données de 2022)*

Parmi les entreprises d'au moins 50 salariés ayant mis en place un POT, la part de celles ayant des difficultés dans sa mise en œuvre a significativement augmenté entre 2012 et 2022 passant de 69% à 78%. Nos données permettent d'étudier uniquement l'évolution de deux types de difficultés : celle liée à l'anticipation du temps de travail et celle liée à l'obtention d'un accord avec les partenaires sociaux. Les entreprises ayant des difficultés citent moins souvent ces deux types de difficultés en 2022 qu'en 2012.

## 1.3. Non-recours au POT (après 2016)

Les entreprises n'ayant pas établi de POTs après 2016 représentent 91% des entreprises qui connaissent le dispositif du POT<sup>6</sup>.

### 1.3.1. Profil des entreprises qui n'ont pas recouru à un POT après 2016

Quels que soient la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité, près de 9 entreprises sur 10 n'ont jamais ou n'ont plus recouru au POT après 2016. Parmi les petites et moyennes entreprises, seules les entreprises des « autres secteurs » présentent un taux de non-recours plus élevé que les entreprises des secteurs de l'industrie et des services (98% versus respectivement 96% et 92%). Parmi les grandes entreprises, cette différence est encore plus marquée.

#### Part des entreprises qui n'ont pas établi de POT après 2016 par taille et secteur d'activité

<b>Ensemble</b>	<b>91%</b>
<b>5-49 salariés</b>	<b>93%*</b>
Industrie	96%
Services	92%
Autres secteurs	98%**
<b>&gt;= 50 salariés</b>	<b>79%*</b>
Industrie	69%**
Services	77%**
Autres secteurs	90%**

Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui connaissent le dispositif du POT.

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

\*valeur significativement différente de l'autre valeur à  $p < 0,05$ , ce qui indique que nous avons moins de 5% de chance de se tromper en affirmant que cette valeur est différente de l'autre valeur.

\*\*valeur significativement différente de chacune des 2 autres valeurs à  $p < 0,05$ , ce qui indique que nous avons moins de 5% de chance de se tromper en affirmant que cette valeur est différente de chacune des 2 autres valeurs.

---

<sup>6</sup> Ce taux de non-recours aux POTs après 2016 parmi les entreprises qui connaissent le dispositif du POT (91%) est équivalent au taux de non-recours avant et après 2016 sur l'ensemble des entreprises (91%).

### 1.3.2. Raisons du non-recours au POT

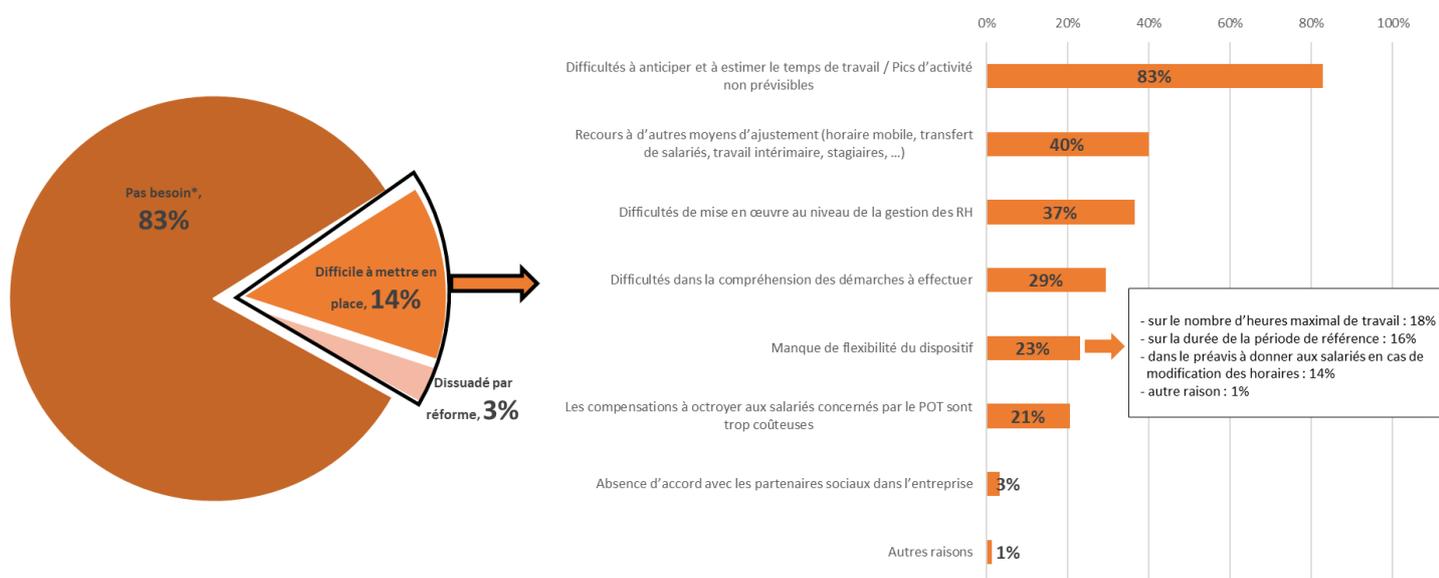
Parmi les entreprises qui n'ont pas/plus établi de POT après 2016 et qui connaissent le dispositif du POT :

- 83% n'en ont pas ou plus besoin (absence de fluctuation réelle de l'activité de l'entreprise, besoins de flexibilité limités),
- 14% en auraient besoin mais le POT est difficile à mettre en place
- et 3% en auraient aussi besoin mais elles ont été dissuadées par la réforme de 2016.

Pour ces dernières entreprises qui en auraient besoin, les raisons sont les suivantes :

- 83% expriment des difficultés à anticiper et estimer le temps de travail ou sont confrontées à des pics d'activité non prévisibles,
- 40% déclarent recourir à d'autres moyens d'ajustement du temps de travail comme l'horaire mobile, le travail intérimaire, ... ,
- entre 20% et 37% expriment des difficultés de mise en œuvre.

#### Raisons du non-recours à un POT



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui n'ont pas établi de POT après le 31 décembre 2016 mais qui connaissent le dispositif du POT.

\* « Pas besoin » = « Votre entreprise n'en a pas/plus besoin (absence de fluctuation réelle de l'activité de l'entreprise, besoins de flexibilité limités) »

« Difficile à mettre en place » = « Votre entreprise en aurait besoin mais le POT est difficile à mettre en place »

« Dissuadé par la réforme » = « Votre entreprise en aurait besoin mais la réforme de 2016 l'en a dissuadé »

## 1.4. Satisfaction et opinion sur les changements liés au POT apportés par la réforme de 2016

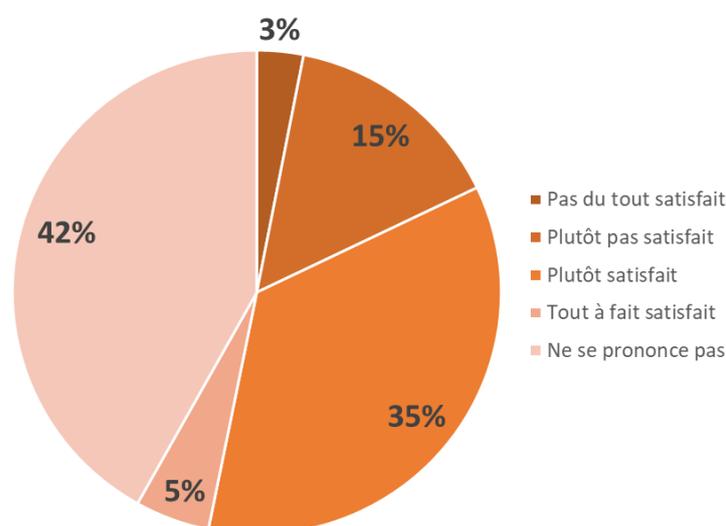
### 1.4.1. Satisfaction globale vis-à-vis des dispositions légales du POT dans la réforme de 2016

Le niveau de satisfaction global des entreprises qui ont exprimé leur satisfaction vis-à-vis des dispositions légales du POT est de 69% :

- 9% sont tout à fait satisfaites,
- 60% sont plutôt satisfaites.

La part des entreprises ne se prononçant pas quant à un niveau de satisfaction global vis-à-vis des dispositions légales du POT est élevée : 42% en moyenne ; entre 24% pour celles qui ont établi un POT après 2016 et 56% pour celles qui n'en ont jamais établi (mais qui disent qu'elles pourraient en avoir besoin – avec toutefois pour la très grande majorité une impossibilité de l'utiliser en raison de difficultés à anticiper et estimer le temps de travail).

#### Niveau de satisfaction des entreprises vis-à-vis des dispositions légales du POT



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui soit ont établi un POT après le 31 décembre 2016, soit connaissent le POT, n'en ont pas établi après le 31 décembre 2016 mais en auraient besoin. Ne sont donc pas concernées par la question : toutes les entreprises qui ne connaissent pas le POT et celles qui le connaissent mais n'en ont pas besoin.

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

Les entreprises qui ont établi au moins une fois un POT après 2016 sont particulièrement satisfaites : elles sont 87% à l'évaluer positivement contre, par exemple, 58% de celles qui n'en ont jamais établi ; et c'est le cas que ce soit à travers un POT avec une période de référence dite légale (85%) ou un POT avec une période de référence via une convention/accord d'entreprise (89%).

### Part des entreprises satisfaites des dispositions légales du POT par taille, secteur d'activité et établissement d'un POT

	Taux de satisfaction global parmi les entreprises qui ont exprimé leur niveau de satisfaction	Part des entreprises qui ne se prononcent pas
<b>Ensemble</b>	<b>69%</b>	<b>42%</b>
<b>Taille de l'entreprise</b>		
5-49 salariés	67%	44%
>= 50 salariés	74%	37%
<b>Secteur d'activité de l'entreprise</b>		
Industrie et autres secteurs	60%	41%
Services	73%	42%
<b>Etablissement d'un POT</b>		
Jamais	58%	56%*
Au moins une fois	78%	23%*
Au moins un POT après 2016	87%*	24%*
A établi un POT avec une PR dite légale	85%*	16%*
A établi un POT avec une PR dite conventionnelle	89%*	18%*

Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui soit ont établi un POT après le 31 décembre 2016, soit connaissent le POT, n'en ont pas établi après le 31 décembre 2016 mais en auraient besoin. Ne sont donc pas concernées par la question : toutes les entreprises qui ne connaissent pas le POT et celles qui le connaissent mais n'en ont pas besoin.

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

\*valeur significativement différente à  $p < 0,05$  vis-à-vis de l'ensemble des autres entreprises, ce qui indique que nous avons moins de 5% de chance de se tromper en affirmant que cette valeur est différente de celle de l'ensemble des autres entreprises.

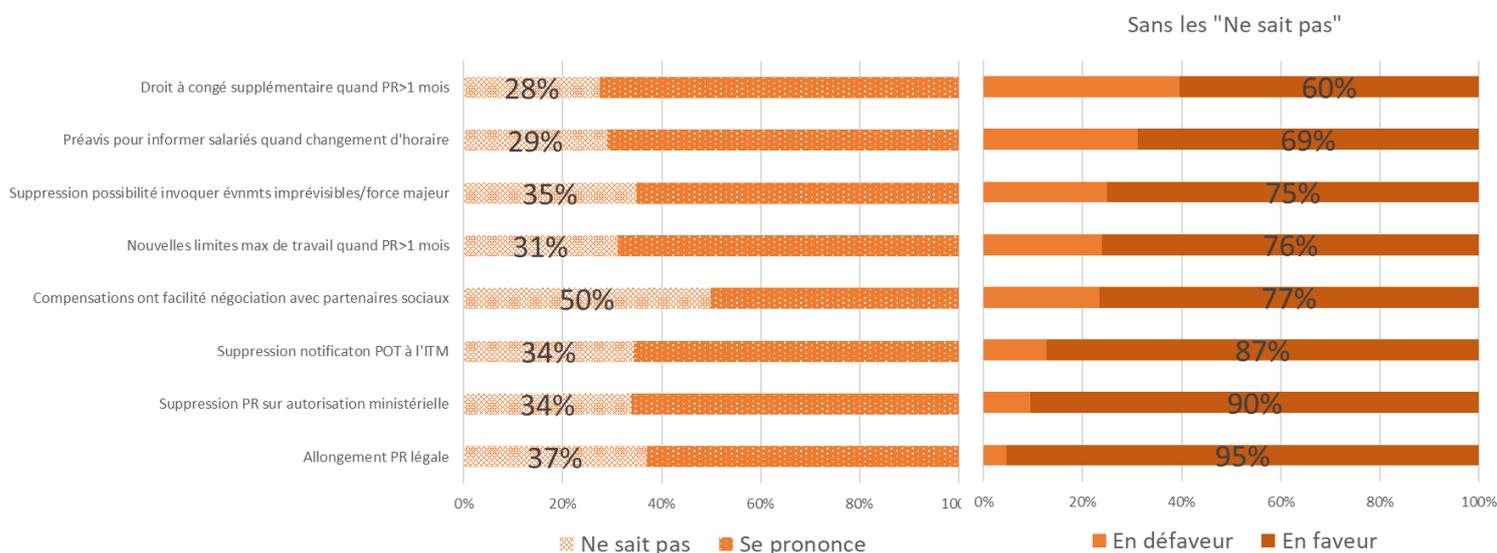
Guide de lecture : 69% des entreprises ayant répondu à cette question sont satisfaites (« tout à fait satisfaites » ou « plutôt satisfaites ») ; ce taux de satisfaction est de 87% parmi les entreprises ayant recouru à au moins un POT après 2016. 42% des entreprises concernées n'ont pas exprimé leur niveau de satisfaction vis-à-vis des dispositions légales du POT (elles ont répondu soit « Ne sait pas », soit « Non concerné ») : 56% parmi celles qui n'ont jamais établi de POT et 16% parmi celles qui ont établi un POT avec une période de référence dite légale.

## 1.4.2. Opinion sur les principaux changements apportés au POT par la réforme de 2016

Les entreprises se sont prononcées sur les principaux changements apportés par la réforme<sup>7</sup>. Pour chacun des changements évoqués, environ 1 entreprise sur 3 ne se prononce pas (cette part est de 50% pour le changement lié à la suppression de la notification du POT à l'ITM).

Lorsqu'elles se prononcent, la grande majorité y est favorable (entre 60% et 95% d'opinion favorable). Les points les plus appréciés sont l'allongement de la période de référence légale, la suppression de la période de référence sur autorisation ministérielle et la suppression de la notification du POT à l'ITM. L'item le moins plébiscité est celui lié à l'octroi de congés supplémentaires quand la période de référence est supérieure à 1 mois : 60% y sont favorables et 40% y sont défavorables.

### Opinion sur les principaux changements apportés par la réforme



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui soit ont établi un POT après le 31 décembre 2016, soit connaissent le POT mais n'en ont pas établi après le 31 décembre 2016 et en auraient besoin. Ne sont pas concernées : toutes les entreprises qui ne connaissent pas le POT et celles qui LE connaissent mais n'en ont pas besoin.

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

Guide de lecture : 37% des entreprises ne se prononcent pas sur l'allongement de la période de référence légale. Quand elles s'expriment, 95% sont en faveur de ce changement (40% de manière « tout à fait favorable », 56% « plutôt favorable » et 4% de manière « plutôt défavorable »).

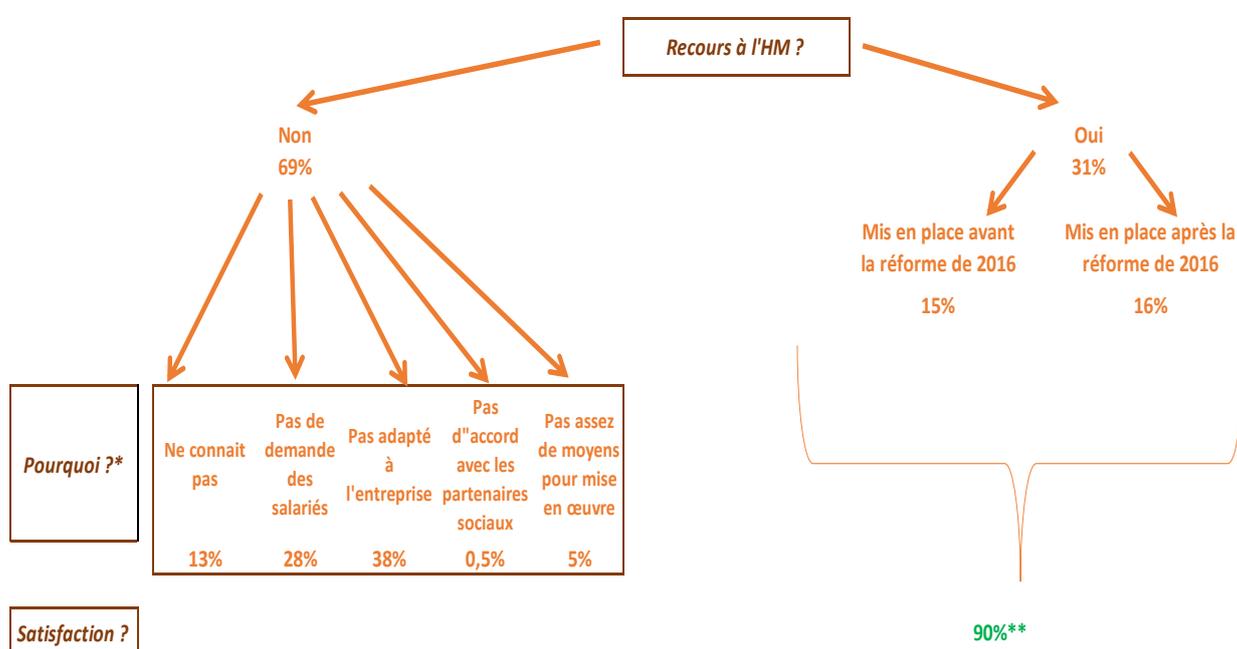
<sup>7</sup> Le libellé exact de la question est le suivant : « A présent, nous souhaiterions avoir votre avis sur les changements apportés par la réforme de l'organisation du temps de travail (loi du 23 décembre 2016). Etes-vous d'accord avec les propositions suivantes (pas du tout d'accord/plutôt pas d'accord/plutôt d'accord/tout à fait d'accord/ne sait pas) :

- La suppression de la notification du POT à l'ITM est une bonne chose.
- La suppression de la période de référence sur autorisation ministérielle est une bonne chose.
- L'allongement de la période de référence légale est une bonne chose.
- La suppression de la possibilité d'invoquer des événements imprévisibles ou des cas de force majeure est une bonne chose.
- L'instauration d'un préavis pour informer les salariés en cas de changements d'horaire dans le cadre d'un POT est une bonne chose.
- Le droit à congé supplémentaire dans le cadre d'un POT avec une période de référence de plus d'1 mois est une bonne chose.
- L'introduction de nouvelles limites maximales de travail dans le cadre d'un POT avec une période de référence supérieure à 1 mois est une bonne chose.
- Les compensations accordées aux salariés par la nouvelle loi ont facilité la négociation avec les partenaires sociaux lors de l'établissement d'un POT ».

## 2. Horaire mobile

La durée normale de travail des salariés est de 8 heures par jour et quarante heures par semaine. Toutefois, l'employeur a la possibilité de définir un horaire mobile. L'horaire mobile est un système d'organisation du travail qui permet d'aménager au jour le jour la durée et l'horaire individuels de travail dans le respect des limites légales de la durée du travail.

### Schéma synoptique de recours à l'horaire mobile



\* Les raisons du non recours, hormis l'absence de connaissance, ne sont pas exclusives. Une entreprise peut avoir cité plusieurs raisons pour expliquer son non recours.

\*\* Taux de satisfaction (% de "Tout à fait" et "plutôt" satisfaits) sans les 18% des entreprises ne s'étant pas prononcées

Dans l'ensemble des entreprises d'au moins 5 salariés :

- 69% des entreprises n'ont pas mis en place un système d'horaire mobile :
  - o 13% des entreprises ne l'ont pas fait car elles ne connaissent pas ce système,
  - o 38% des entreprises mentionnent que l'horaire mobile n'est pas adapté à leur entreprise et 28% qu'il n'y a pas de demande de la part des salariés pour le mettre en place,
  - o 5% déclarent que le fait de ne pas avoir assez de moyens pour la mise en œuvre et le suivi de ce dispositif a joué dans leur décision ;
- parmi les entreprises qui ont recours à un horaire mobile et qui ont exprimé leur niveau de satisfaction : 90% déclarent être satisfaites de ce dispositif.

## 2.1. Connaissance du système d'horaire mobile

Près de 9 entreprises sur 10 connaissent la possibilité de mettre en place un système d'horaire mobile et plus encore les grandes entreprises : 93% des entreprises d'au moins 50 salariés versus 86% des entreprises de 5 à 49 salariés. Les entreprises appartenant au secteur de l'industrie, appartenant à un groupe (maison mère ou filiale) ou qui sont couvertes par une convention collective, qu'elle soit conclue au niveau de la branche ou de l'entreprise, sont plus susceptibles de connaître le système d'horaire mobile.

### Part des entreprises qui connaissent le dispositif de l'HM par taille et secteur d'activité

Taille et secteur d'activité	%
<b>5-49 salariés</b>	<b>86%*</b>
Industrie	98%**
Services	84%
Autres secteurs	89%
<b>&gt;= 50 salariés</b>	<b>93%*</b>
Industrie	94%
Services	93%
Autres secteurs	92%**
<b>Ensemble</b>	<b>87%</b>

Champ : entreprises d'au moins 5 salariés.

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

\*valeur significativement différente de l'autre valeur à  $p < 0,05$ , ce qui indique que nous avons moins de 5% de chance de se tromper en affirmant que cette valeur est différente de l'autre valeur.

\*\*valeur significativement différente de chacune des 2 autres valeurs à  $p < 0,05$ , ce qui indique que nous avons moins de 5% de chance de se tromper en affirmant que cette valeur est différente de chacune des 2 autres valeurs.

## 2.2. Recours à l'horaire mobile

Dans l'ensemble, 31% des entreprises recourent au système d'horaire mobile. Cette part est de 36% parmi les entreprises qui connaissent ce système.

Plus l'entreprise est grande, plus elle dispose d'un système d'horaire mobile : 29% des entreprises de 5 à 49 salariés ont un système d'horaire mobile contre 47% des entreprises d'au moins 50 salariés.

Les entreprises du secteur de la finance, celles qui appartiennent à un groupe (maison mère ou filiale) ou qui sont couvertes par une convention collective d'entreprise ont plus souvent un système d'horaire mobile.

### Part des entreprises qui recourent au dispositif de l'HM par taille et secteur d'activité

Taille et secteur d'activité	%
<b>5-49 salariés</b>	<b>29%*</b>
Industrie	29%
Services	32%
Autres secteurs	19%**
<b>&gt;= 50 salariés</b>	<b>47%*</b>
Industrie	64%**
Services	49%**
Autres secteurs	34%**
<b>Ensemble</b>	<b>31%</b>

Champ : entreprises d'au moins 5 salariés.

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

\*valeur significativement différente de l'autre valeur à  $p < 0,05$ , ce qui indique que nous avons moins de 5% de chance de se tromper en affirmant que cette valeur est différente de l'autre valeur.

\*\*valeur significativement différente de chacune des 2 autres valeurs à  $p < 0,05$ , ce qui indique que nous avons moins de 5% de chance de se tromper en affirmant que cette valeur est différente de chacune des 2 autres valeurs.

	2012	2022
<b>Taux de recours à l'HM :</b>	43%	47%
<i>Champ : entreprises &gt;= 50 salariés</i>		
Le taux de recours à l'HM est resté stable entre 2012 et 2022 pour les entreprises d'au moins 50 salariés ; la différence de proportions n'est pas statistiquement significative au seuil de 5% entre 2012 et 2022.		

## 2.3. Date de mise en œuvre de l'horaire mobile

Parmi les entreprises qui disposent d'un système d'horaire mobile :

- 49% en avaient déjà mis en place avant la réforme de 2016
- et 51% en ont instauré uniquement après la réforme de 2016 (dont 11% parce qu'elles n'existaient pas encore).

Parmi les entreprises qui existaient avant 2016 (et qui disposent d'un système d'horaire mobile) :

- 54% en avaient déjà mis en place avant la réforme de 2016
- et 46% après la réforme.

Plus l'entreprise est grande, plus la proportion d'entreprises ayant adopté le système d'horaire mobile avant 2016 est élevée. En effet, 51% des entreprises de 5 à 49 salariés déjà en activité en 2016 avaient déjà mis en place l'horaire mobile avant la réforme, contre 63% des entreprises d'au moins 50 salariés.

### Date de mise en place d'un système d'horaire mobile par taille et secteur d'activité

Taille et secteur d'activité	Après la réforme
<b>5-49 salariés</b>	<b>49%*</b>
Industrie	27%**
Services	48%**
Autres secteurs	57%**
<b>&gt;= 50 salariés</b>	<b>37%*</b>
Industrie	40%
Services	36%
Autres secteurs	37%
<b>Ensemble</b>	<b>46%</b>

Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui disposent d'un horaire mobile et qui étaient en activité avant la réforme de 2016.  
Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

\*valeur significativement différente de l'autre valeur à  $p < 0,05$ , ce qui indique que nous avons moins de 5% de chance de se tromper en affirmant que cette valeur est différente de l'autre valeur.

\*\*valeur significativement différente de chacune des 2 autres valeurs à  $p < 0,05$ , ce qui indique que nous avons moins de 5% de chance de se tromper en affirmant que cette valeur est différente de chacune des 2 autres valeurs.

Guide de lecture : Parmi les entreprises en activité en 2016, 46% des entreprises ayant un système d'horaire mobile l'ont introduit uniquement après la réforme.

Les entreprises de la finance ont moins souvent instauré un horaire mobile après la réforme de 2016 qu'avant : 25% des entreprises de la finance qui ont un horaire mobile et qui étaient en activité en 2016 l'ont instauré uniquement après la réforme. A l'inverse, 53% des entreprises de la construction qui ont un horaire mobile et qui existaient avant 2016 l'ont mis en place après la réforme.

## 2.4. Catégories socioprofessionnelles concernées par l'horaire mobile

Les employés sont plus concernés par le système d'horaire mobile que les ouvriers :

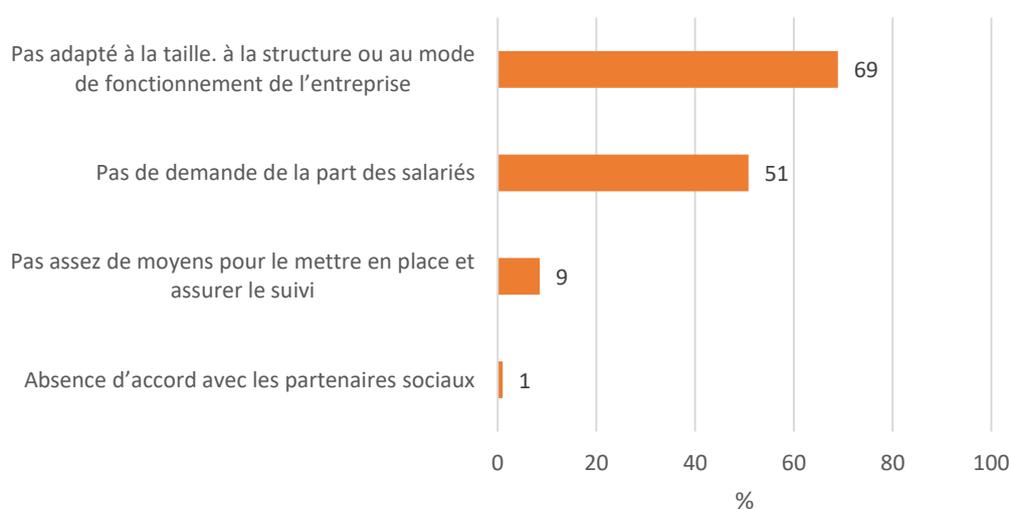
- parmi les entreprises qui ont un horaire mobile et des employés, 90% appliquent l'horaire mobile à leurs employés ;
- parmi les entreprises qui ont un horaire mobile et des ouvriers, 65% appliquent l'horaire mobile à leurs ouvriers.

## 2.5. Non-recours à l'horaire mobile

La raison la plus souvent citée par les entreprises pour expliquer qu'elles n'utilisent pas l'horaire mobile tient au fait que ce dispositif n'est pas adapté à leur taille, à leur structure ou à leur mode de fonctionnement (69%). La deuxième raison citée par 51% des entreprises tient à l'absence de demande de la part des salariés. Ensuite, 9% des entreprises mentionnent qu'elles ne disposent pas assez de moyens pour mettre en place le dispositif et assurer le suivi ; et 1% l'absence d'accord avec les partenaires sociaux.

Parmi les quatre raisons proposées, 71% des entreprises en citent une seule et 26% deux. Quand une seule raison est citée, c'est à 60% le fait que l'horaire mobile n'est pas adapté à l'entreprise et 37% qu'il n'est pas demandé par les salariés. Quand deux raisons sont citées, dans 81% des cas c'est la combinaison entre absence de demande des salariés et le fait que ce dispositif ne soit pas adapté à l'entreprise qui est citée.

### Raisons citées par les entreprises pour expliquer leur non-recours à l'horaire mobile



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui n'ont pas un système d'horaire mobile.

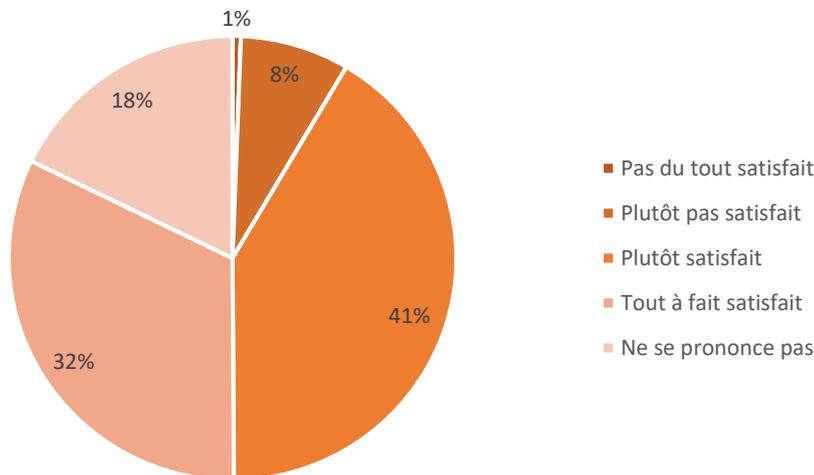
Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

## 2.6. Satisfaction vis-à-vis des dispositions légales en matière d'horaire mobile

Parmi les entreprises qui ont un système d'horaire mobile, près des trois quarts sont satisfaites de ce dispositif, 41% déclarent être plutôt satisfaites et 32% tout à fait satisfaites, et 18% ne se prononcent pas.

Parmi celles qui se prononcent (82%), 90% disent être satisfaites du dispositif.

### Niveau de satisfaction des entreprises vis-à-vis des dispositions légales en matière d'horaire mobile



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés qui ont un système d'horaire mobile.

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

Parmi les entreprises qui se sont prononcées, celles comptant entre 15 et 49 employés sont proportionnellement les plus satisfaites (95% contre 87% des autres entreprises). Il en est de même des entreprises qui appartiennent à un groupe (maison mère ou filiale) (respectivement 94% contre 86%), qui ont une convention collective d'entreprise (96% contre 89%) ou qui sont couvertes par une convention collective au niveau du secteur (96% contre 90%). En revanche, les entreprises des services sont proportionnellement les moins satisfaites (89% sont satisfaites contre 97% dans l'industrie et 93% dans les autres secteurs).

## 3. Place du POT parmi d'autres dispositifs d'organisation du temps de travail

Les entreprises ont une dizaine de dispositifs à leur disposition pour ajuster le temps de travail. Elles n'y recourent pas seulement en période de pic d'activité mais aussi en temps normal :

- Quels sont les dispositifs utilisés de manière générale (en situation ou non de pics d'activité) ?
- Quels sont les dispositifs utilisés spécialement en cas de pic d'activité ?

### 3.1. Recours aux dispositifs (en situation ou non de pics d'activité)

#### 3.1.1. Place du POT parmi les dispositifs

Parmi les dispositifs d'organisation du temps de travail, le POT n'est pas le plus sollicité par les entreprises. En effet, quel que soit le secteur et la taille de l'entreprise :

- 59% ont recours au dispositif des heures supplémentaires<sup>8</sup>,
- 43% utilisent les sous-traitants ou font appel à des partenaires externes,
- 42% utilisent les modifications des horaires de travail,
- 39% ont recours à de la main-d'œuvre en contrat à durée déterminée,
- 26% ont recours à de la main-d'œuvre intérimaire<sup>9</sup>,
- seules 9% des entreprises ont déjà recouru à un POT.

Les entreprises d'au moins 50 salariés ont plus fréquemment recours à ces dispositifs que celles de 5 à 49 salariés : respectivement 87% et 55% pour les heures supplémentaires, 60% et 20% pour le travail intérimaire, 20% et 7% pour le POT, 71% et 34% pour la main-d'œuvre en contrat à durée déterminée.

Le recours au POT et au travail intérimaire est plus fréquent dans les entreprises du secteur de l'industrie que dans les autres secteurs.

	2012	2022
<b>Heures supplémentaires :</b>	72%	87%
<b>Travail intérimaire :</b>	65%	60%

*Champ : entreprises >= 50 salariés*

L'utilisation des heures supplémentaires a augmenté significativement entre 2012 et 2022 pour les entreprises d'au moins 50 salariés, en passant de 72% à 87%. Celle du travail intérimaire a diminué, passant de 65% à 60%.

<sup>8</sup> Dont 19% y ont recours de manière régulière et 81% de manière occasionnelle. Lorsque les heures supplémentaires sont utilisées, le mode de compensation le plus courant est le paiement (79%), suivi du temps de repos (55%) et de la comptabilisation sur un compte épargne-temps (CET) (23%). 33% des entreprises qui recourent aux heures supplémentaires pratiquent à la fois le temps de repos et le paiement comme moyen de compensation, 31% proposent uniquement le paiement, 10% uniquement le temps de repos et 5% uniquement la comptabilisation sur un compte épargne-temps. Le recours à plusieurs modes de compensation augmente avec la taille de l'entreprise.

<sup>9</sup> Dont 19% y ont recours de manière régulière et 81% de manière occasionnelle. Les entreprises d'au moins 50 salariés dans le secteur de l'industrie et des autres secteurs ont plus souvent recours à ce dispositif (31%) que celles du secteur des services (9%). Les raisons de recourir au travail intérimaire les plus fréquemment évoquées par les entreprises concernent le remplacement d'un salarié temporairement absent (73%), le besoin de flexibilité (43%) et le moyen de présélectionner du personnel en vue d'une embauche (35%).

### 3.1.2. Dispositifs de substitution en cas de non-recours au POT

Parmi les entreprises qui auraient besoin d'un POT mais qui en ont été dissuadées soit par la réforme de 2016, soit par les difficultés de mise en œuvre, 40% déclarent avoir recours à d'autres moyens d'ajustement. Pour ces entreprises, les dispositifs de substitution sont les suivants :

- 78% recourent aux heures supplémentaires,
- 78% recourent à des sous-traitants ou/et partenaires externes,
- 62% aux horaires mobiles,
- 55% à de la main-d'œuvre intérimaire.

## 3.2. Recours aux dispositifs en cas de pics d'activité

Une grande majorité des entreprises déclare avoir des pics d'activité (84%), notamment celles d'au moins 50 salariés (97%). En cas de pics d'activité :

- les ajustements internes de main-d'œuvre (heures supplémentaires, réaffectation de main-d'œuvre, ...) sont les plus utilisés (53%), quels que soient le secteur et la taille ;
- seules 15% des entreprises ont recours à des ajustements externes de main-d'œuvre (embauches d'intérimaires, de CDD, de stagiaires, ...) ;
- 16% des entreprises combinent ces 2 modes d'ajustement.

### 3.2.1 Dispositifs les plus utilisés en cas de pics d'activité

Parmi les dispositifs mis à leur disposition en cas de pic, le dispositif des heures supplémentaires est le plus utilisé par les entreprises concernées par les pics, quels que soient le secteur et la taille :

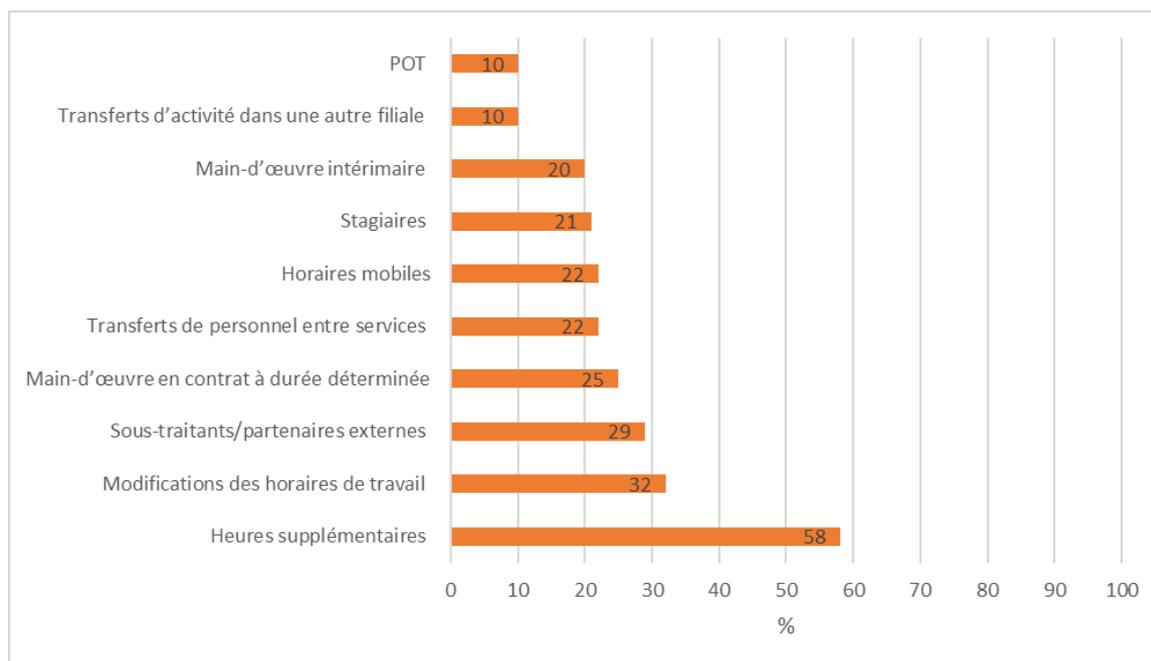
- 58% des entreprises déclarent utiliser « parfois », « souvent » ou « toujours » les heures supplémentaires.
- La modification des horaires de travail est un dispositif utilisé par 32% des entreprises.
- Lorsque le POT est mobilisé, c'est majoritairement pour gérer les pics : 10% des entreprises recourent au POT pour gérer les pics d'activité<sup>10</sup>.

La fréquence du recours aux dispositifs augmente avec la taille de l'entreprise. Par exemple, 78% des entreprises d'au moins 50 salariés concernées par des pics utilisent les heures supplémentaires contre 54% des entreprises de 5 à 49 salariés. Le travail intérimaire est utilisé par 47% des entreprises d'au moins 50 salariés contre 14% de celles de 5 à 49 salariés.

---

<sup>10</sup> Ce taux est calculé sur l'ensemble des entreprises concernées par les pics d'activité.

## Dispositifs d'organisation du temps de travail utilisés en cas de pics d'activité



Champ : entreprises d'au moins 5 salariés, concernées par des pics d'activité.

Source : Enquête *Organisation du temps de travail 2022*, LISER, Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire, 2022

Guide de lecture : 58% des entreprises d'au moins 5 salariés concernées par des pics d'activité recourent aux heures supplémentaires pour les gérer.

### 3.2.2 Cumul des dispositifs en cas de pics d'activité

En cas de pics d'activité, lorsque nous étudions le cumul du POT et des 5 autres dispositifs fréquemment utilisés à savoir les heures supplémentaires, le travail intérimaire, les horaires mobiles, la main-d'œuvre en contrat à durée déterminée et les sous-traitants/partenaires externes, nous constatons que :

- 17% des entreprises ne cumulent jamais tous les 6 dispositifs de manière simultanée ;
- 35% des entreprises recourent uniquement à un seul moyen de flexibilité dont 19% utilisent uniquement les heures supplémentaires, 5% uniquement les sous-traitants/partenaires externes, 5% uniquement les horaires mobiles, 1% uniquement le travail intérimaire, 3% uniquement la main-d'œuvre en contrat à durée déterminée et 2% uniquement le POT ;
- seules 8% des entreprises cumulent un POT avec au moins un autre dispositif.

# Annexe 1 : Méthodologie de l'enquête

Un rapport technique de l'enquête est disponible sur demande auprès des auteures.

L'enquête couvre les unités légales/employeurs de droit privé d'au moins 5 salariés, de tous secteurs d'activité, ayant effectué des déclarations auprès de la CCSS au cours du mois de juillet 2021 (y compris les établissements publics).

La taille de l'échantillon d'entreprises à enquêter a été fixée sur des critères budgétaires et statistiques. Elle est de 3 000 unités légales.

Le plan de sondage a été défini en fonction de la base de sondage disponible. Toutes les unités légales déclarant plus de 49 salariés (environ un tiers de l'échantillon) ont été sélectionnées et un tirage aléatoire au niveau des unités légales comprenant entre 5 et 49 salariés a été effectué.

Un système de pondération final a été élaboré. Il permet d'estimer les principaux résultats de l'enquête à partir d'un estimateur de calage. Les poids finaux sont issus de la combinaison de trois procédures de pondération :

- Un premier système de poids est issu d'un plan d'échantillonnage de première phase (échantillon aléatoire simple sans remise stratifié).
- Un second système de poids qui résulte d'un plan d'échantillonnage de deuxième phase (échantillon stratifié).
- Un ajustement des poids issu d'un plan d'échantillonnage en deux phases par une procédure de calage.

La procédure de pondération associée à cette enquête est définie au niveau des unités légales et non pas au niveau des « entreprises ». Par exemple, deux questionnaires englobent respectivement deux unités légales sélectionnées : à deux reprises, une même personne a reçu deux courriers (ou deux numéros de login distincts) mais n'a rempli qu'un seul questionnaire.

Les 3 000 unités légales ont été contactées par courrier selon un protocole assurant la pseudonymisation des unités contactées. Elles ont été invitées à participer à une enquête en ligne avec toutefois la possibilité de répondre en format papier si besoin.

Le terrain de l'enquête a eu lieu du 16/05/2022 au 25/08/2022.

Le taux de réponse global de l'enquête est de 47% :

- 36% pour les unités légales (« entreprises ») de moins de 15 salariés,
- 45% pour les unités légales (« entreprises ») entre 15 et 49 salariés
- et 58% pour les unités légales (« entreprises ») d'au moins 50 salariés.

**Plan d'échantillonnage, taux de réponse et répartition des unités légales (« entreprises »)  
répondantes (non pondérées et pondérées) par taille et secteur d'activité**

		PLAN D'ECHANTILLONNAGE				ENQUETE NON PONDEREE							ENQUETE PONDEREE				
		Nb. d'unités légales		Taille échantillon		n	Taux de réponse			Répartition		Répartition					
		taille+secteur	taille	taille+secteur	taille		% éch	%popmère	par taille		%	par taille	n pondéré	%	par taille	%	
Strates																	
De 5 à 14 employés	Industrie	169	5839	169	869	28	17%	17%	310	36%	5%	2%	22%	290	3%	5516	58%
	Service	4650		400		190	48%	4%				13%		4164	44%		
	Autres secteurs	1020		300		92	31%	9%				7%		1062	11%		
De 15 à 49 employés	Industrie	141	2510	141	1014	39	28%	28%	452	45%	18%	3%	32%	138	1%	2650	28%
	Service	1777		523		249	48%	14%				18%		1782	19%		
	Autres secteurs	592		350		164	47%	28%				12%		730	8%		
50 employés et plus	Industrie	114	1117	114	1117	62	54%	54%	653	58%	58%	4%	46%	111	1%	1296	14%
	Service	794		794		457	58%	58%				32%		921	10%		
	Autres secteurs	209		209		134	64%	64%				9%		264	3%		
<b>Total</b>		<b>9466</b>	<b>9466</b>	<b>3000</b>	<b>3000</b>	<b>1415</b>	<b>47%</b>	<b>15%</b>	<b>1415</b>	<b>47%</b>	<b>15%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>9462</b>	<b>100%</b>	<b>9462</b>	<b>100%</b>

# Annexe 2 : Analyse légistique du POT : le cheminement de 1999 à 2016

## Genèse et antécédents

Au Luxembourg, la durée de travail est limitée à 8 heures par jour et à 40 heures par semaine. Néanmoins depuis 1999, une entreprise peut opter pour un système de travail plus flexible et soumettre ses salariés, ou une partie de ses salariés à un plan d'organisation du travail (POT).

En effet à la suite de l'adoption du traité d'Amsterdam, qui a introduit un nouveau titre sur l'emploi, il a été convenu au Conseil européen extraordinaire sur l'emploi les 20 et 21 novembre 1997 à Luxembourg que la Stratégie européenne pour l'emploi devrait être construite sur des priorités thématiques, groupée en quatre piliers et être décrite dans les orientations en matière d'emploi, dont notamment la flexibilisation du temps de travail. Annuellement, ces lignes directrices en faveur de l'emploi arrêtées par le Conseil de l'Union européenne sur proposition de la Commission, devaient être traduites par les Etats membres dans les plans d'action nationaux pour l'emploi (PAN emploi).

C'est dans ce cadre que la loi du 12 février 1999<sup>11</sup> concernant la mise en œuvre du plan d'action national en faveur de l'emploi 1998 a introduit le POT au Luxembourg. Cette loi a modifié d'une part la loi modifiée du 9 décembre 1970 portant réduction et réglementation de la durée du travail des ouvriers occupés dans les secteurs public et privé de l'économie<sup>12</sup> et d'autre part la loi modifiée du 7 juin 1937 ayant pour objet la réforme de la loi du 31 octobre 1919 portant règlement légal du louage de service des employés privés<sup>13</sup>.

Les dispositions relatives à l'application d'une période de référence de quatre semaines ou d'un mois moyennant établissement d'un plan d'organisation du travail ainsi qu'à la possibilité d'introduire des périodes de référence plus longues par autorisation ministérielle ou par voie conventionnelle avaient une validité limitée. Il avait alors été décidé d'évaluer les effets de ces dispositions en termes d'emploi et de chômage avant de décider d'une prolongation ou non des dispositions concernées. Leur validité a été reconduite à plusieurs reprises. Le dispositif de l'horaire mobile n'a été créé que quelques années plus tard par la loi du 8 mars 2002 portant révision de la loi précitée du 12 février 1999<sup>14</sup>.

Dans ces deux systèmes (POT et horaire mobile), la durée de travail des salariés concernés peut être augmentée jusqu'à 10 heures par jour et 48 heures par semaine sur une période de référence. A la fin de cette période de référence, la durée de travail hebdomadaire moyenne de chaque salarié ne doit pas dépasser la durée de travail hebdomadaire inscrite dans son contrat de travail. Alors que le POT accorde surtout de la flexibilité pour l'organisation du travail à l'employeur, l'horaire mobile présente des intérêts en termes de flexibilité pour les deux parties au contrat de travail.

---

<sup>11</sup> Loi du 12 février 1999 concernant la mise en œuvre du plan d'action national en faveur de l'emploi 1998, Mémorial A, numéro 13, 23 février 1999.

<sup>12</sup> Loi du 9 décembre 1970 portant réduction et réglementation de la durée du travail des ouvriers occupés dans les secteurs public et privé de l'économie, Mémorial A, numéro 66, 11 décembre 1970.

<sup>13</sup> Loi du 7 juin 1937, ayant pour objet la réforme de la loi du 31 octobre 1919, portant règlement légal du louage de service des employés privés, Mémorial A, numéro 44, 16 juin 1937.

<sup>14</sup> Loi du 8 mars 2002 portant révision de la loi du 12 février 1999 concernant la mise en œuvre du plan d'action national en faveur de l'emploi 1998, Mémorial A, numéro 37, 5 avril 2002.

Le mécanisme du POT implique forcément des contraintes organisationnelles, l'employeur étant tenu d'établir et de remettre à ses salariés avant le début de chaque période de référence leur plan de travail pour la période en question. Dans la loi du 12 février 1999, si une entreprise a le souhait ou le besoin de travailler avec une période de référence plus longue que 4 semaines, alors l'entreprise en question doit négocier cela dans le cadre d'une convention collective avec les représentants syndicaux. La convention collective en question pourra au maximum prévoir une période de référence de 12 mois. En dehors de la voie de la négociation collective, le Code du travail prévoit aussi la possibilité pour une entreprise de se faire autoriser une période de référence qui diffère de celle des 4 semaines par le Ministre du travail. Cette procédure implique néanmoins aussi la consultation des partenaires sociaux.

La validité des articles issus de cette loi était initialement limitée à la fin de l'année 2011 mais, à défaut de nouvelles dispositions pour les remplacer, leur application fut prorogée plusieurs fois. Au final, ces articles sont restés en vigueur jusqu'au 31 décembre 2016, c'est-à-dire jusqu'à l'entrée en vigueur de la nouvelle loi du 23 décembre 2016 concernant l'organisation du temps de travail<sup>15</sup>. Depuis longtemps, les partenaires sociaux étaient en accord sur la nécessité d'une réforme afin de moderniser le cadre législatif de l'organisation du temps de travail. Alors que non seulement les entreprises mais aussi leurs salariés demandaient des mesures leur permettant d'organiser de manière plus flexible le temps de travail, un accord de principe sur les grandes orientations de la réforme a pu être trouvé avec le gouvernement le 14 janvier 2015.

En contrepartie de l'engagement des entreprises à soutenir des réformes visant à rendre plus souple le congé parental et les congés spéciaux, la période de référence légale devait être allongée au-delà de sa durée maximale de 1 mois. Cet allongement était destiné à contribuer à une augmentation de la productivité des entreprises et leur adaptation au contexte économique, avec le but de favoriser également la création et le maintien de l'emploi.

Le projet de loi 7016<sup>16</sup> concernant l'organisation du temps de travail et portant modification du Code du travail a fait l'objet d'un dépôt devant la Chambre des députés le 21 juillet 2016.

Le projet de loi avait pour objet de modifier un certain nombre de dispositions du Code du travail relatives à l'organisation du temps de travail. Selon l'exposé des motifs du projet de loi, celui-ci est le fruit d'un long parcours de négociations et de consultations et se place dans une approche de compromis entre les positions patronales et salariales divergentes.

D'une part, il répondrait aux besoins des entreprises de recourir à davantage de flexibilité en matière d'organisation du travail.

D'autre part, il tiendrait également compte des aspirations et des contraintes des salariés en encadrant la flexibilisation, en renforçant les conventions collectives et en procédant à une légère adaptation du temps de travail dans les entreprises qui, sans recourir à une convention collective, opteraient pour davantage de flexibilité.

Le projet de loi a été accompagné d'un exposé des motifs, d'un commentaire des articles, d'une fiche financière ainsi que d'une fiche d'évaluation d'impact.

La Chambre des salariés a rendu son avis en date du 12 octobre 2016. L'avis commun de la Chambre de Commerce et de la Chambre des Métiers date du 21 octobre 2016. Le Conseil d'Etat a émis son

---

<sup>15</sup> Loi du 23 décembre 2016 concernant l'organisation du temps de travail et portant modification du Code du travail, Mémorial A, numéro 271, 27 décembre 2016.

<sup>16</sup> Projet de loi concernant l'organisation du temps de travail et portant modification du Code du travail, document parlementaire numéro 7016.

avis le 15 novembre 2016. Dans sa réunion du 17 novembre 2016, la Commission du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale a entendu la présentation du projet de loi par le Ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire avant d'entamer l'examen des articles et de l'avis du Conseil d'Etat. Dans sa réunion du 23 novembre 2016, la commission a adopté une série d'amendements. Le Conseil d'Etat a émis son avis complémentaire le 13 décembre 2016, avis qui a été examiné par la commission dans sa réunion du 15 décembre 2016. Dans sa réunion du 16 décembre 2016, la commission a adopté le rapport dans sa globalité.

## Avis du Conseil d'Etat et des Chambres professionnelles

Le Conseil d'Etat, dans son avis du 15 novembre 2016, note que le Gouvernement a pris l'initiative du projet de loi après que les partenaires sociaux n'aient pas pu trouver d'accord sur l'organisation du temps de travail. Il fait observer qu'en présence d'une convention collective ou d'un accord ne prévoyant pas de dispositions concernant une période de référence, la faculté pour les entreprises d'opter unilatéralement pour une période de référence allant jusqu'à quatre mois serait contraire au principe de la libre négociation et suggère de faire abstraction de ladite disposition dans le cas de figure mentionné.

En ce qui concerne la compensation légale pour des périodes de référence supérieures à un mois négociées dans le cadre de conventions collectives ou dans le cadre d'un horaire mobile, le Conseil d'Etat renvoie à l'article L.162-12, paragraphes 6 et 7 du Code du travail, prévoyant qu'en cas de conflit entre normes de sources différentes, il y a lieu d'appliquer la norme la plus favorable au salarié.

Concernant la possibilité de report d'heures de travail excédentaires dans le cadre d'un horaire mobile fonctionnant dans le cadre d'une période de référence supérieure à un mois, le Conseil d'Etat estime que cette disposition n'est guère compatible avec les buts visés par l'introduction d'une période de référence.

Concernant à présent l'avis de la Chambre des salariés (CSL) (12 octobre 2016), de façon générale, la Chambre accueille favorablement le projet de loi qui tient „partiellement (...) compte des revendications formulées par les organisations syndicales“ dans le cadre des négociations au Comité permanent du travail et de l'emploi. Quant à la possibilité pour l'employeur d'introduire une période de référence supérieure à un mois si l'entreprise fonctionne sous le régime d'une convention collective ne contenant pas de dispositions relatives à une période de référence, la CSL estime que cette disposition enfreint la libre négociation et l'autonomie des partenaires sociaux.

De plus, aux yeux de la CSL, les compensations prévues pour les périodes de référence au-dessus d'un mois (congrés supplémentaires et nouvelles limites du travail supplémentaire par mois) devraient également être applicables pour les salariés travaillant sous le régime de l'horaire mobile, si celui-ci est négocié par une délégation du personnel ou, à défaut, les salariés concernés, parce que ceux-ci n'auraient pas le poids nécessaire pour pouvoir négocier des compensations au moins équivalentes.

La Chambre de Commerce et la Chambre des Métiers ont remis un avis commun (21 octobre 2016). Ces Chambres désapprouvent l'orientation générale du projet de loi étant donné qu'il n'est pas le résultat d'un compromis entre partenaires sociaux „mais un choix purement politique qui (...) n'est objectivement pas le meilleur choix, ni pour les entreprises, ni pour les salariés“.

Aux yeux des deux chambres professionnelles, les compensations prévues sous forme de congrés supplémentaires, les nouvelles limites de dépassement de la durée mensuelle de travail, tout comme le nouveau système de préavis sont très complexes, voire impraticables, de sorte que la réforme ne permettra aux entreprises de fonctionner qu'avec une flexibilité très limitée et un système difficile à

appliquer et onéreux. La Chambre de Commerce et la Chambre des Métiers plaident pour le maintien des dispositions alors en vigueur et proposent le retrait du projet de loi.

Les deux chambres critiquent aussi le fait que les contraintes sur la durée maximale du travail sont plus élevées que celles prévues dans la réglementation européenne, ce qui peut nuire à la compétitivité des entreprises luxembourgeoises.

## Avis de la FEDIL

La FEDIL ne faisant pas partie des chambres professionnelles, elle a néanmoins émis un avis<sup>17</sup> sur le sujet. Si ce dernier n'a pas pu être pris en compte dans la procédure législative, il est toutefois intéressant de le résumer vu le poids considérable de cette organisation patronale.

Pour la FEDIL, toute entreprise qui voudra faire usage de la nouvelle possibilité de recourir, sans convention collective de travail et sans système d'horaire mobile, à une période de référence d'une durée supérieure à 1 mois et jusqu'à 4 mois au maximum, sera confrontée à diverses contraintes. Il y aura davantage de limites car d'une part, l'entreprise sera soumise à une nouvelle durée de travail maximale mensuelle (qui diminue au fur et à mesure que la durée de la période de référence augmente) et, d'autre part, elle devra respecter un délai de préavis pour informer le salarié en cas de changement de son horaire de travail. Il y aura, toujours d'après la FEDIL, une augmentation des coûts car l'entreprise sera obligée d'accorder aux salariés concernés des jours supplémentaires de congé (dont le nombre augmente au fur et à mesure que la durée de la période de référence augmente) et d'introduire un nouveau taux de majoration pour compenser les changements d'horaire dont le salarié n'a pas été informé avec le préavis. La réforme entraînera encore davantage de bureaucratie : des charges administratives viennent s'ajouter pour décompter tous ces nouveaux congés, seuils et majorations et maîtriser les procédures qui les accompagnent. La flexibilité accordée par la nouvelle législation est donc pour la FEDIL très limitée, difficile à appliquer et onéreuse, à tel point qu'elle risque de rendre tant économiquement, que d'un point de vue organisationnel, inintéressante toute extension de la période de référence légale au-delà de la durée de 1 mois.

La FEDIL en conclut que la nouvelle législation ne correspond pas à l'esprit de l'accord du 14 janvier 2015.

## La réforme de 2016

Sous la nouvelle législation, toute entreprise dispose de la possibilité d'appliquer une période de référence légale supérieure à 1 mois, accompagnée d'un plan d'organisation du travail (POT) et ceci sans recourir à une convention collective de travail, à condition de tenir compte des changements essentiels suivants.

La période de référence légale maximale est allongée de 1 mois à 4 mois. L'employeur peut désormais choisir entre un ensemble de périodes de référence légales qui diffèrent par leur durée et dont la plus longue est égale à 4 mois.

L'allongement de la période de référence est conditionné par l'octroi de jours de congé. Le choix d'une période de référence légale dépassant le mois ouvre droit, pour les salariés concernés, à des jours de

---

<sup>17</sup> Organisation du temps de travail : le guide de la réforme, FEDIL, Luxembourg, janvier 2017.

congé supplémentaires. Il s'agit de 1,5 jour, 3 jours ou 3,5 jours additionnels par an selon que la durée de la période de référence se situe entre 1 et 2 mois, 2 et 3 mois ou 3 et 4 mois.

La durée de travail maximale est réduite. La loi introduit en effet des nouvelles limites de dépassement de la durée de travail de 10% et 12,5%, ce qui signifie qu'un salarié qui travaille normalement 40 heures par semaine, selon la durée de la période de référence, ne peut être occupé plus de 45, voire 44 heures sans heures supplémentaires.

La durée minimale du POT est égale à 1 mois. La période de référence peut dorénavant être couverte par plusieurs plans d'organisation du temps de travail (POT) successifs d'au moins 1 mois.

Le POT doit être modifié avec préavis. Les entreprises n'ont plus la possibilité d'invoquer des événements imprévisibles ou des cas de force majeure pour modifier l'horaire de travail d'un salarié en cours d'application du POT. Ce système est remplacé par un système de préavis de 3 jours de calendrier.

L'autorisation ministérielle d'une période de référence jusqu'à 6 mois est supprimée.

Les périodes de référence existantes de 4 semaines ou 1 mois en vigueur au moment de l'entrée en vigueur de la réforme, respectivement celles qui sont prévues par voie de convention collective ou couplées à un horaire mobile, restent toutefois applicables.

## Tableau de synthèse du cheminement de 1999 à 2016

	<b>Loi POT issue de la Loi PAN de 1999</b>	<b>Loi POT de 2016</b>
<b>Période de référence légale<sup>18</sup></b>		
Durée	4 semaines consécutives	Au maximum 4 mois
Procédure	Avis de la délégation du personnel de l'entreprise.	Avant introduction ou changement de la période de référence, l'entreprise doit entamer la procédure d'information et de consultation auprès de la délégation, voire des salariés.
Notification	Information préalable à l'ITM.	Notification de la période de référence à l'ITM.
Validité	La convention collective de travail applicable peut allonger ou réduire la durée de la période de référence sans que celle-ci ne puisse toutefois dépasser 12 mois au maximum.	La définition de la période de référence est valable 24 mois et est tacitement renouvelable.
<b>POT</b>		
Définition du contenu	Plan d'organisation du travail, couvrant l'ensemble de la période de référence, portant sur l'activité prévisible de l'entreprise au cours de la période de référence et fixant les principes régissant l'organisation du travail en cas d'événements imprévisibles ou en cas de force majeure. Le plan règle l'organisation du travail des salariés de l'ensemble ou de parties de l'entreprise ou de l'établissement.	Contenu déterminé par la loi : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Début et fin de la période de référence et du POT</li> <li>- Horaire de travail (heures de travail et début et fin du travail journalier)</li> <li>- Jours de fermeture de l'entreprise...</li> <li>- Repos hebdomadaire de 44 heures par semaine et le congé dû en cas de non-respect</li> </ul>
Mise en place	Au plus tard 5 jours avant la période de référence.	Au plus tard 5 jours avant la période de référence légale.
Champ	Ouvriers publics et privés	
Couverture	Ensemble de la période de référence.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins 1 mois pour toutes les périodes de référence inférieures ou égales à 1 mois</li> <li>- = Période de référence, si période de référence inférieure à 1 mois</li> </ul>
Partenaires sociaux	Tout plan d'organisation du travail sera obligatoirement et préalablement soumis, s'il y a lieu, à l'avis de la délégation du personnel compétente, ou, à défaut, à l'avis du personnel concerné.	Avis de la délégation ou des salariés, au plus tard 5 jours avant l'entrée en vigueur du POT.
Possibilité d'application sur l'ensemble des salariés ou sur une seule partie des salariés	Oui	Oui
Possibilité de modifier un POT en cours d'application	Oui	Oui

<sup>18</sup> Il faut ici distinguer si l'entreprise est soumise à une convention collective. L'entreprise soumise à pareille convention obtient l'application de la période de référence par rapport à la convention.

	<b>Loi POT issue de la Loi PAN de 1999</b>	<b>Loi POT de 2016</b>
Modification de la durée du POT	Beaucoup de précisions et exceptions dans la loi de 1999 selon les cas.	Accord de la délégation ou des salariés.
Durée maximale de travail	10 heures par jour et 48 heures par semaine	10 heures par jour et 48 heures par semaine
Durée moyenne hebdomadaire de travail pendant la période de référence	Pas plus de 40 heures	Pas plus de 40 heures
Heures supplémentaires	Clause d'événements imprévisibles ou de cas de force majeure permettant aux entreprises de changer le POT et ainsi de s'affranchir des heures supplémentaires.	Limites fixées à partir desquelles des heures sont considérées comme heures supplémentaires : - Si période de référence entre plus de 1 mois et 3 mois : 12,5% de la durée de travail mensuelle normale - Si période de référence entre plus de 3 mois et 4 mois : 10%
Heures supplémentaires en cas de changement de POT	Sauf en cas d'événements imprévisibles ou en cas de force majeure le travail presté au-delà des limites fixées par le plan d'organisation du travail pour la journée, la semaine et la période de référence entière est considéré comme travail supplémentaire.	Heures prestées pas considérées comme heures sup si l'employeur modifie le POT et en informe le salarié au moins 3 jours avant le changement.  Si changement de POT est communiqué moins de 3 jours avant, en cas de changement d'horaires : compensation en heures de congés.  Si changement de POT est communiqué moins de 3 jours et qu'il n'est pas motivé par cas de force majeure, le salarié peut demander à ne pas prester les heures supplémentaires.
<b>Périodes de références légales sur demande ministérielle</b>	Oui	Non
<b>Périodes conventionnelles (définies dans les conventions collectives)</b>	Primauté de la convention collective sur la loi.	
Durée	12 mois au maximum	12 mois au maximum
Procédure	Négociation	Négociation
Validité	Durée de la convention	Durée de la convention
Forme du POT	En fonction des conventions collectives.	La convention détermine les principes applicables à l'établissement des POT à établir dans l'entreprise quant à la périodicité, au contenu et aux modalités du plan.  Les dispositions de la loi quant aux jours de congé supplémentaires lorsque la période de référence légale est plus de 1 mois sans excéder 4 mois ne s'applique pas, de même que les limites liées aux heures considérées comme heures supplémentaires

	<b>Loi POT issue de la Loi PAN de 1999</b>	<b>Loi POT de 2016</b>
Possibilité d'application sur l'ensemble des salariés ou sur une seule partie des salariés	Oui	Oui
Durée maximale de travail	10 heures par jour et 48 heures par semaine	10 heures par jour et 48 heures par semaine
Durée moyenne hebdomadaire de travail pendant 4 semaines consécutives	Pas plus de 40 heures	Pas plus de 40 heures
<b>Horaire mobile</b>		
Forme	Règlement	Règlement
Mise en place	Par l'employeur sous réserve de l'information et de la consultation de la délégation du personnel par l'employeur	Accord avec la délégation, voire les salariés
Définition des horaires		A la convenance du salarié
Contenu		Plages d'horaires quotidiens fixes et mobiles
Heures supplémentaires		Heures supplémentaires si les heures excédentaires peuvent être justifiées par des raisons de service
Désaccord sur les décomptes globaux		Délégation peut saisir l'ITM

