

UCL

Université
catholique
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication
(ESPO)

Ecole des sciences du travail (TRAV)

L'impact du nouveau cadre légal relatif à l'évolution du temps de travail sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle

Mémoire réalisé par
Maÿliss SCOLAS

Promoteur
Thierry Dock

Lecteur
Philippe POCHET

Année académique 2017-2018
Master 120 en sciences du travail

« Ce que je propose dans les pages qui suivent, c'est de reconsidérer la condition humaine du point de vue de nos expériences et de nos craintes les plus récentes. Il s'agit là évidemment de réflexion, et de l'irréflexion (témérité insouciante, confusion sans espoir ou répétition complaisante de vérités devenues banales et vides) me paraît une des principales caractéristiques de notre temps. Ce que je propose est donc très simple : rien de plus que de penser ce que nous faisons ».

Hannah ARENDT

Avant-propos

Etant moi-même confrontée à la dure réalité de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, et après discussion avec de nombreuses personnes de mon entourage, il m'est apparu que je ne suis pas la seule à éprouver des difficultés à mener de front toutes les activités qui me semblent pourtant nécessaires. Comment gérer un agenda qui se partage entre un travail, des études, une famille, une vie sociale, la pratique d'un sport, etc. ? C'est la question qui m'a amenée à considérer le sujet de ce mémoire.

Et vous ? Avez-vous déjà eu cette réflexion : « c'est dommage, j'adorerais, mais je n'ai pas le temps ». À travers la rédaction de ce mémoire, j'ambitionne de pouvoir aborder cette question qui préoccupe de nombreuses personnes afin d'apporter des éléments de compréhension. Gardons néanmoins à l'esprit que nous effectuons tous des choix dans la vie et ce, quotidiennement.

La rédaction de ce mémoire relatif à l'évolution du temps de travail et de l'impact des nouvelles dispositions légales sur l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle n'aurait pas été possible sans la gentillesse, l'accompagnement, la relecture et la patience de mon promoteur, Thierry DOCK. Il a en effet toujours été disponible, encourageant et confiant quant à la bonne réalisation de celui-ci.

Je tiens également à remercier les différents intervenants de la société IBA qui m'ont consacré du temps. Ces personnes m'ont permis d'obtenir une approche de ce qui existe sur le terrain en cette matière. En effet, il n'est nullement envisageable de faire un travail de généralisation dans le cadre de la rédaction d'un mémoire.

Il convient de remercier toutes les personnes que j'ai pu rencontrer dans tous les lieux où j'ai pu occuper une table pendant de longues heures pour me consacrer à la rédaction de ce mémoire. Sans leur soutien, leurs sourires et leur serviabilité, et leurs cappuccinos, m'ont grandement aidés à mener à bout ce projet.

Il me reste à remercier Kim COLARD et Auriane XHROUET pour les relectures orthographiques attentives de ce mémoire. Les coquilles et fautes qui pourraient demeurer ne relèveraient que de mon entière responsabilité.

Enfin, je tiens à remercier mes proches ami(e)s pour leur soutien tout au long de ce processus. Même si les moments d'incertitude et d'égarement ont été nombreux, leurs divers encouragements m'ont permis de tenir le cap jusqu'au bout.

Table des matières

INTRODUCTION	1
 1. LE TEMPS DE TRAVAIL ET L'ORGANISATION DES HORAIRES DE TRAVAIL : ÉTAT DE LA QUESTION	3
1.1. LA NOTION DU TEMPS DE TRAVAIL	3
1.1.1. <i>La définition</i>	3
1.1.2. <i>L'historique de l'évolution de la législation relative à l'organisation du temps de travail</i>	5
1.1.3. <i>La loi du 16 mars 1971 sur le travail</i>	7
1.1.3.1. Le champ d'application.....	7
1.1.3.2. La durée du travail et ses limites	8
1.1.3.3. Précisions concernant les conventions collectives de travail et le règlement de travail.....	9
1.1.4. <i>La problématique du calcul des heures de travail</i>	11
1.2. LA FLEXIBILITÉ DES HORAIRES DE TRAVAIL	12
1.2.1. <i>Contextualisation</i>	12
1.2.2. <i>La petite flexibilité</i>	13
1.2.3. <i>La loi du 5 mars 2017 sur le travail faisable et maniable</i>	14
1.2.3.1. Le contexte	14
1.2.3.2. La divergence de point de vue des interlocuteurs sociaux.....	16
1.2.3.3. L'annualisation de la durée du travail	16
1.2.3.4. L'instrument juridique	17
1.2.4. <i>Le dépassement des horaires prévus</i>	18
1.2.4.1. Les heures supplémentaires	18
1.2.4.2. Les heures complémentaires.....	19
1.2.5. <i>Les horaires flottants</i>	20
1.2.5.1. Contextualisation.....	20
1.2.5.2. La notion	21
1.2.5.3. La mise en œuvre dans la pratique.....	22
1.2.5.4. Le système de suivi du temps	23
1.2.6. <i>Le travail à temps partiel</i>	24
1.2.6.1. La notion	24
1.2.6.2. Les normes minimales à respecter	25
1.2.6.3. Un aperçu chiffré.....	25
1.2.6.4. La simplification du formalisme.....	27

2. L'ÉVOLUTION DU TEMPS DE TRAVAIL VERS UNE PLUS GRANDE FLEXIBILITÉ	28
2.1. LE CONTEXTE EN CHIFFRES	28
2.2. L'APPROCHE THÉORIQUE CHOISIE	32
2.2.1. <i>Le legs incontournable d'André GORZ</i>	32
2.2.2. <i>L'autodétermination de la durée du travail</i>	33
2.2.2.1. L'articulation du temps entre le travail professionnel et ménager	33
2.2.2.2. La place du travail dans le quotidien des travailleurs	35
2.2.2.3. La durée de travail souhaitée.....	36
2.2.2.4. Le partage du temps de travail	37
2.2.2.4.1. La création et la redistribution d'emplois.....	37
2.2.2.4.1.1. Le principe	37
2.2.2.4.1.2. L'exemple des trente-cinq heures en France	38
2.2.2.4.2. Les mécanismes de redistribution négociée.....	39
2.2.2.4.3. La redistribution au travers du temps partiel	40
2.3. AU CŒUR DE LA GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL	41
2.3.1. <i>La conceptualisation</i>	41
2.3.1.1. La réduction du temps de travail	42
2.3.1.1.1. Le principe	42
2.3.1.1.2. Les enjeux du capitalisme	43
2.3.1.1.3. Les pistes de réflexion	44
2.3.1.1.4. Vers une réorganisation du travail	44
2.3.1.2. L'articulation entre le travail productif et la vie privée.....	45
2.3.1.2.1. L'évolution de la relation entre famille et travail	46
2.3.1.2.2. L'enjeu de la flexibilité.....	46
2.3.1.2.3. Les petits arrangements du temps	48
2.3.1.2.4. La conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle.....	49
2.3.1.3. Le sens du travail.....	51
2.3.1.4. La qualification des travailleurs	53
2.3.2. <i>La construction des hypothèses</i>	55
3. PRÉSENTATION DES DONNÉES RÉCOLTÉES SUR LE TERRAIN	57
3.1. PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE	57
3.1.1. <i>Le développement de la protonthérapie</i>	57
3.1.2. <i>Un enjeu de société</i>	58
3.1.3. <i>Le contexte économique</i>	59
3.2. LA MÉTHODOLOGIE	60
3.2.1. <i>Les difficultés rencontrées</i>	60
3.2.2. <i>La méthode de récolte des données</i>	61

3.2.3.	<i>Le choix des personnes rencontrées</i>	62
3.2.4.	<i>La conduite des entretiens</i>	62
3.3.	AU CŒUR DE LA FLEXIBILITÉ CHEZ IBA	63
3.3.1.1.	Le temps travail chez IBA.....	63
3.3.1.1.1.	L'horaire habituel de travail	64
3.3.1.1.2.	Les dépassements du temps	65
3.3.1.2.	La gestion de la flexibilité des horaires de travail.....	66
3.3.1.2.1.	La pratique des horaires flottants	66
3.3.1.2.2.	La gestion des petits arrangements	68
3.3.1.2.3.	Le télétravail	69
3.3.1.2.4.	Les nouvelles approches	70
3.3.1.2.5.	Une flexibilité pour tous ?	71
3.3.2.	<i>L'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle</i>	72
3.3.2.1.	La gestion de cette conciliation	72
3.3.2.1.1.	La répartition du temps.....	72
3.3.2.1.2.	L'évolution en fonction des générations	74
3.3.2.1.3.	Un travail qui fait sens	75
3.3.2.2.	La question de la réduction du temps de travail	78
3.3.2.3.	Le cas du temps partiel	79
3.3.3.	<i>Le temps de travail souhaité</i>	81
3.4.	ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	82
3.4.1.	<i>La réduction du temps de travail pour un meilleur équilibre vie privée et vie professionnelle</i>	82
3.4.2.	<i>Un niveau de qualification élevé pour faciliter la flexibilité</i>	85
3.4.3.	<i>Vers un nouvel équilibre entre temps de travail et temps libre ?</i>	86
	CONCLUSION	89
	BIBLIOGRAPHIE	91
A.	LÉGISLATION	91
B.	JURISPRUDENCE	92
C.	MONOGRAPHIES ET OUVRAGES COLLECTIFS.....	93
D.	ARTICLES SCIENTIFIQUES.....	93
E.	PUBLICATION D'UN ORGANISME.....	96
F.	MÉMOIRE, THÈSE ET NOTE DE COURS	97
G.	SITE INTERNET	97

ANNEXES.....	A
1. TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉROGATIONS PONCTUELLES AUX LIMITES JOURNALIÈRES ET HEBDOMADAIRES DU TRAVAIL	A
2. RÉSUMÉ DE LA MISE EN PLACE DES TRENTE-CINQ HEURES EN FRANCE.....	B
3. GUIDE D'ENTRETIEN	C

Introduction

Depuis une vingtaine d'années, différentes expériences de réduction du temps de travail sont mises en œuvre dans les pays scandinaves. Par exemple, en Suède, en 2002, l'entreprise Toyota à Mölndal a réduit l'horaire journalier de huit à six heures. Cela aurait permis de résorber les files d'attente pour un contrôle technique ou des réparations et d'augmenter les profits¹. Et entre 1985 et 1990, au Danemark, une convention collective nationale réduit collectivement le temps de travail à trente-sept heures².

En Belgique, la législation, en longue période, évolue vers un temps de travail contractuel toujours plus réduit. Et aujourd'hui, cette question, ainsi que celle de la flexibilité, font partie intégrante de l'histoire sociale belge, et plus largement européenne.

G. VALENDUC et P. VENDRAMIN – dont les travaux ont grandement contribué à la rédaction de ce mémoire – mettent en évidence différents enjeux liés au temps de travail : « la réduction des inégalités dans le temps de travail, la création d'emplois, l'amélioration de la qualité du travail et le niveau des salaires, mais aussi l'enjeu collectif de la gestion du temps, la qualité de la vie et la place du travail dans les parcours de vie »³.

L'adaptation des horaires est considérée, dans une première approche, plutôt pragmatique, comme permettant le partage du travail pour lutter contre le chômage⁴. Dorénavant, cette approche laisse place à autre approche, plus idéologique, d'amélioration de la qualité de vie tant familiale que professionnelle, en réduisant le stress et la pression⁵. C'est à cette fin que le législateur a adopté en 2017 la loi concernant le travail faisable et maniable⁶.

De plus, l'évolution de la société vers une économie globalisée accroît la concurrence mais aussi le rythme des mutations, notamment grâce aux progrès technologiques. L'emploi se féminise, est vieillissant et présente des niveaux d'éducation contrastés. Ces

¹ HIVERT, A.-F., « Temps de travail : la Suède en quête de bonne heure », Site de Libération, [en ligne], 2015, http://www.liberation.fr/planete/2015/11/03/temps-de-travail-la-suede-en-quete-de-bonne-heure_1410939 (consulté le 31/10/2016).

² VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *CRISP*, 2013, n° 2191-2192, pp. 44 à 45.

³ *Ibid.*, p. 5.

⁴ CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI, « La modulation du temps de travail, une réponse aux souhaits des entreprises et des travailleurs », *Rapport 2015*, Bruxelles, Conseil Supérieur de l'Emploi, 2015, p. 89.

⁵ VALENDUC, G., « Vers la semaine de quatre jours ? », FTU, n° 2016-15, 2016, p. 1.

⁶ VERWILGHEN, M., WATTECAMPS, C. et VAN ACHTER, P., « La loi concernant le travail faisable et maniable », in VERWILGHEN, M. (sous la dir.), *La réforme du droit du travail*, Limal, Anthemis, 2017, p. 65.

changements entraînent un besoin accru de flexibilité tant des entreprises que des travailleurs⁷. Ces derniers revendiquent un régime adapté aux nouveaux modes de vie.

Aborder tant les adaptations horaires que les formes de flexibilité est complexe, car ce travail implique une lecture combinée des dispositions européennes, nationales, sectorielles ainsi que des conventions négociées par les partenaires sociaux au sein de l'entreprise.

L'objectif de ce mémoire est de traiter la question de la flexibilité et du temps de travail pour déterminer dans quelles conditions ils peuvent aider à trouver un équilibre entre le temps consacré à la vie privée et celui alloué à la vie professionnelle. Plus précisément, la question de recherche est la suivante : *Dans quelle mesure les contours du nouveau cadre légal sur l'évolution du temps de travail permettent-ils l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ?*

Afin d'étayer notre réflexion, le présent travail a été divisé en trois parties. Dans un premier temps, nous ferons un état de la littérature en matière de temps de travail et d'organisation des horaires de travail. Il sera ensuite question de l'évolution du travail et de l'accroissement de la flexibilité. Dans ce cadre, nous ferons émerger deux hypothèses qui seront étroitement liées à nos concepts afin de former un cadre d'analyse cohérent. Enfin, nous confronterons de manière empirique la littérature avec les données recoltées sur le terrain, partir d'une recherche que nous avons pu mener au sein de l'entreprise IBA.

⁷ CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI, *op. cit.*, p. 89.

1. Le temps de travail et l'organisation des horaires de travail : état de la question

L'objectif de cet état de la littérature scientifique est de traiter la question très générale du temps de travail. Cette notion fondamentale dans la société actuelle n'est pas des moindres à appréhender. Il serait hasardeux de se limiter à une simple définition. En effet, d'une part, cette notion a évolué dans le temps, notamment d'un point de vue légal, et d'autre part, elle doit être considérée en tenant compte des différentes formes qui y sont de plus en plus associées.

1.1. La notion du temps de travail

1.1.1. La définition

La loi du 16 mars 1971⁸ sur le travail définit la durée du travail comme le « temps pendant lequel le travailleur est à la disposition de l'employeur », ce qui représente les périodes de temps durant lesquelles le travailleur est prêt à répondre aux demandes et aux ordres de son employeur⁹. Cette définition correspond également aux prescriptions européennes¹⁰.

Il ne s'agit pas de cantonner cette notion au temps consacré à la réalisation de prestations effectives¹¹. La période durant laquelle le commercial d'un concessionnaire attend des clients est considérée comme faisant partie intégrante du temps de travail. Or, il n'est pas, à proprement parler, en train d'effectuer une prestation. C'est le cas également, par exemple, du temps pendant lequel le travailleur reçoit une formation ou une information organisée par l'employeur. Ce temps doit être rémunéré.

Il existe néanmoins des exceptions à ce principe de base, telle que la problématique des services de garde. Selon l'arrêt de la Cour du travail de Mons du 3 mars 2009¹², le fait d'être engagé dans le cadre d'un système de garde dormante implique que le temps

⁸ Art. 19, loi du 16 mars 1971 sur le travail, *M.B.*, 30 mars 1971, p. 3931.

⁹ Cass., 17 octobre 1979, *Pas.*, 1980, I, p. 129.

¹⁰ Art. 2, 1^o, Dir. 2003/88/CE du Parlement Européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, *J.O.U.E.*, L 299/9, 18 novembre 2003.

¹¹ DAVAGLE, M., « Travailler : être à disposition de l'employeur », *Orientations*, 2000, n° 1, p. 4.

¹² C. trav. Mons, 3 mars 2009, R.G. n° 20.203, www.juridat.be.

pendant lequel le travailleur n'effectue aucune prestation, même en étant sur le lieu de travail, entraîne rémunération¹³.

D'après la Cour de Justice des Communautés Européennes¹⁴ :

Le temps de travail avec présence physique sur les lieux du travail est, dans son intégralité, du temps de travail au regard du droit communautaire, de telle sorte qu'une réglementation d'un État membre qui qualifierait de temps de repos les périodes d'activité du travailleur dans le cadre d'un tel service de garde dormante serait en conflit avec la directive si cette qualification aboutit au dépassement de la durée maximale du travail prévu par le droit communautaire, à savoir 48 heures par semaine.

Concrètement, en ce qui concernant les gardes dormantes, les heures durant lesquelles le travailleur effectue cette garde sur son lieu de travail doivent être assimilées à du temps de travail¹⁵.

A contrario, les gardes en régime d'accessibilité, tel le concierge d'un bâtiment, sont considérées comme des mises à disposition modérées étant donné que le travailleur peut librement disposer de son temps durant cette période¹⁶. Ainsi, pour la Cour du travail de Bruxelles¹⁷ :

Les périodes de *standby* au cours desquelles le travailleur doit rester accessible à domicile et pour lesquels il reçoit un montant plafonné ne sont pas du temps de travail au regard du droit belge ou communautaire. Au cours de ces périodes de garde relevant d'un régime de simple accessibilité, seules les prestations effectives constituent du temps de travail.

La durée du travail peut s'étendre au-delà du temps réellement presté, la législation y consacre d'ailleurs des textes spécifiques. C'est le cas dans trois secteurs¹⁸ que nous nous limiterons à citer : le transport comme activité principale¹⁹, mais aussi comme activité

¹³ TRAN, M. et ROULS, V., « Le temps de travail : quels outils de flexibilité ? », in, JAILLOT, P. (sous la dir.), *La flexibilité en droit du travail*, Limal, Anthemis, 2012, p. 23.

¹⁴ C.J.C.E., 9 septembre 1993, arrêt *Jaeger*, point 71, C-151/02, http://curia.europa.eu/jcms/jcms/j_6/.

¹⁵ TRAN, M. et ROULS, V., *op. cit.*, p. 25.

¹⁶ *Ibid.*, p. 25.

¹⁷ C. trav. Bruxelles, 27 octobre 2009, *J.T.T.*, 2010, p. 154.

¹⁸ Pour aller plus loin, TRAN, M. et ROULS, V., *op. cit.*, pp. 36-40.

¹⁹ A.R. du 10 août 2005 relatif relatif à la durée du travail des travailleurs mobiles occupés dans les entreprises de transport des choses (CP 140), *M.B.*, 5 septembre 2005, p. 38721.

accessoire²⁰ ou encore les travailleurs occupés à des travaux essentiellement intermittents²¹.

1.1.2. L'historique de l'évolution de la législation relative à l'organisation du temps de travail

De nombreux changements législatifs relatifs à l'organisation du temps de travail sont intervenus au cours des cinquante dernières années. Selon le contexte économique et social, les raisons qui ont amené ces adaptations ont varié dans le temps²².

De manière générale, les auteurs se rejoignent pour dire que le droit du travail a évolué petit à petit vers une amélioration des conditions de travail des employés ; la réduction collective du temps de travail en est, d'ailleurs, un bon exemple. Dans une même logique, la première législation relative au travail à temps partiel date des années 1980. Il s'agissait alors pour les responsables politiques de protéger ces travailleurs spécifiques, considérés comme plus vulnérables que les travailleurs à temps plein²³.

En termes d'évolution du temps de travail, la négociation collective et les usages ont toujours précédé la loi. G. VALENDUC et P. VENDRAMIN²⁴ ont retracé l'historique de l'évolution du temps de travail. Nous allons ici nous en inspirer pour réaliser un bref aperçu de cette évolution. Les observations de ces deux auteurs peuvent être recoupées avec celles du Conseil Supérieur de l'Emploi dans son rapport de 2015.

Mis à part quelques exceptions légalement déterminées, dans les années 1950, la durée du temps de travail est fixée à quarante-huit heures par semaine²⁵. Ensuite, suite à des revendications syndicales, une loi de 1960²⁶ instaure la semaine de travail de cinq jours, avec garantie du paiement d'un salaire hebdomadaire. Suit relativement rapidement à cela,

²⁰ Par exemple : A.R. du 24 août 2005 relatif à la durée du travail et au repos du dimanche dans les entreprises ressortissant à la commission paritaire de l'industrie chimique (CP 116), *M.B.*, 5 septembre 2005, p. 38728.

²¹ Par exemple : A.R. du 11 janvier 2001 fixant la durée du travail du personnel occupé dans certaines entreprises ressortissant à la commission paritaire des constructions métallique, mécanique et électriques (CP 111), *M.B.*, 24 janvier 2001, p. 2024.

²² CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI, *op. cit.*, p. 92.

²³ *Ibid.*, p. 93.

²⁴ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, pp. 26 à 34.

²⁵ Loi du 14 juin 1921 instituant la journée de huit heures et la semaine de quarante-huit heures, *M.B.*, 20 juin 1921, p. 10181.

²⁶ Loi du 20 juillet 1960 instaurant le salaire hebdomadaire garanti, *M.B.*, 22 juillet 1960, p. 5570.

la réduction du temps de travail à quarante-cinq heures par semaine²⁷. L'origine de cette législation réside dans un accord social conclu en 1955 au sein de Conseil National du Travail. Cette diminution s'explique principalement par le fait que la productivité du travail augmentait essentiellement grâce aux progrès techniques.

Deux accords interprofessionnels de 1969 et de 1973 continuent sur cette voie. Respectivement, le premier considère une réduction du temps de travail d'une heure et le second prévoit un régime de travail de quarante heures par semaine. Ces évolutions seront ensuite consacrées par la loi du 20 juillet 1978²⁸. En raison de la crise pétrolière de 1973 et des récessions qui l'ont suivie, les causes de la diminution des horaires de travail changent. En effet, en plus des gains de productivité, cette diminution s'appuie aussi sur la réduction des heures supplémentaires dans l'industrie et sur une augmentation du nombre de jours de congé.

A la même époque, le chômage croît à un rythme sans précédent. Dès lors, la législation adoptée à cette période vise à l'accroissement de l'emploi. La loi du 17 mars 1987 relative à l'introduction de nouveaux régimes de travail dans les entreprises²⁹ concrétise finalement cette volonté d'accroissement d'emplois par le biais du partage du temps de travail, qui permet la répartition d'une même quantité de travail entre plusieurs personnes.

Il est à noter que depuis 1985, la diminution du temps de travail trouve une nouvelle explication dans le développement du travail à temps partiel des femmes. De cette manière, la diminution initialement collective devient une mesure plutôt individuelle.

En 1996, une nouvelle loi³⁰ réduit encore la durée du temps de travail d'une heure, soit des semaines de travail de trente-neuf heures. La mise en œuvre de cette loi devait se concrétiser par la conclusion de conventions collectives sectorielles ou d'entreprise. Néanmoins, un arrêté royal³¹ limitait la garantie des droits découlant de cette loi aux travailleurs non liés par une convention collective.

²⁷ Loi du 15 juillet 1964 sur la durée du travail dans les secteurs publics et privés de l'économie nationale, *M.B.*, 29 juillet 1964, p. 8279. Cette loi a ensuite été incorporée dans la loi du 16 mars 1971 sur le travail.

²⁸ Loi du 20 juillet 1978 relative aux contrat de travail, *M.B.*, 29 septembre 1978, p. 9277.

²⁹ Loi du 17 mars 1987 relative à l'introduction de nouveaux régimes de travail dans les entreprises, *M.B.*, 12 décembre 1987, p. 9031.

³⁰ Loi du 26 juillet 1996 relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité, *M.B.*, 1^{er} août 1996, p. 20575.

³¹ A.R. du 11 décembre 1998 déterminant les modalités d'application de la réduction de la durée du travail prévue à l'article 48 de la loi du 26 juillet 1996 relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité, *M.B.*, 17 décembre 1998, p. 40078.

Enfin en 2001, la législation³² réduit le temps de travail à trente-huit heures hebdomadaires. Cette loi officialise une situation de fait. En effet, une majorité de conventions collectives prévoyait déjà cette durée hebdomadaire de travail, voire même dans certains cas des durées de travail inférieures.

1.1.3. La loi du 16 mars 1971 sur le travail

1.1.3.1. Le champ d'application

La loi du 16 mars 1971 relative à la durée du travail s'applique à l'ensemble des travailleurs salariés, qu'ils soient employés, ouvriers ou étudiants, mais également aux employeurs du secteur privé. Cependant, certains secteurs ou certaines activités sont exclus des dispositions relatives à la durée du temps de travail prévues par la loi³³.

Il existe des ajustements quantitatifs internes et des ajustements quantitatifs externes aux entreprises. En l'espèce, nous nous attarderons sur les premiers qui concernent les réglementations sur le temps de travail et qui limitent le champ d'action des employeurs dans ce domaine. Il s'agit de la durée du temps de travail et ses limites, le calcul des heures de travail ou encore les horaires flexibles. Les aménagements quantitatifs externes sont, quant à eux, plutôt de nature économique. Ils concernent la création et la destruction d'emplois par les entreprises. Sont visés principalement les travailleurs sous contrats temporaires. En effet, ces types de contrats sont en général utilisés par les employeurs pour faire face aux fluctuations (renforcement ou ralentissement) de l'activité économique. En pratique, les contrats temporaires englobent les contrats à durée déterminée, les contrats d'intérim, les contrats de remplacement, les contrats pour l'exécution d'un travail défini et les jobs étudiants³⁴.

³² Loi du 10 août 2001 relative à la conciliation entre l'emploi et la qualité de vie, *M.B.*, 15 septembre 2001, p. 30949.

³³ TRAN, M. et ROULS, V., *op. cit.*, p. 41.

³⁴ CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI, *op. cit.*, p. 134.

1.1.3.2. La durée du travail et ses limites

Nous allons aborder dans ce point les règles relatives à la durée minimale et maximale du travail qui sont déterminées par le législateur tant au niveau journalier qu'hebdomadaire.

En vertu de l'article 19 de la loi, la durée du temps de travail ne peut dépasser ni huit heures par jour ni quarante heures par semaine³⁵. Néanmoins, une seconde loi³⁶ réduit, à partir du 1^{er} janvier 2003, la durée hebdomadaire du travail à trente-huit heures. Les modalités de mise en place de cette adaptation du temps de travail dépendent des partenaires sociaux. Le législateur laisse donc les représentants des employeurs et des travailleurs négocier la durée de travail qu'ils jugent la plus adaptée au secteur ou, à défaut, à l'entreprise. En effet, les commissions paritaires peuvent établir la durée du travail par le biais d'une convention collective de travail. À défaut, la diminution de la durée du travail peut être négociée via une modification du règlement de travail.

En vertu de la loi sur le travail, le temps de prestation de travail ne peut être inférieur à trois heures³⁷ et ne peut excéder huit heures par jour³⁸. « Par prestation, il faut entendre une période de travail continue éventuellement interrompue par une pause qui ne supprime pas l'unité de prestation »³⁹.

Néanmoins, le législateur a prévu de nombreuses dérogations à l'interdiction de dépassement de trente-huit heures de travail par semaine⁴⁰. Dès qu'une heure supplémentaire est prestée, cela entraîne soit le paiement d'un sursalaire, soit l'octroi de repos compensatoires⁴¹.

Il est à noter qu'au niveau européen, les États membres sont soumis à la directive 2003/88/CE concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail. Celle-ci prévoit une limite de la durée hebdomadaire tenant compte des heures supplémentaires. Ainsi, en vertu de l'article 6 de la directive précitée⁴², « la durée moyenne de travail pour chaque période de sept jours n'excède pas quarante-huit heures, y compris les heures

³⁵ Art. 19, loi du 16 mars 1971, *op. cit.*

³⁶ Loi du 10 août 2001, *op. cit.*

³⁷ Art. 21, loi du 16 mars 1971, *op. cit.*

³⁸ Art. 19, *Ibid.*

³⁹ TRAN, M. et ROULS, V., *op. cit.*, p. 156.

⁴⁰ Pour aller plus loin, *Ibid.*, pp. 65-76.

⁴¹ Pour aller plus loin, *Ibid.*, pp. 76-92.

⁴² Dir. 2003/88/CE, *op. cit.*

supplémentaires », éventuellement en moyenne sur une période qui ne peut dépasser quatre mois⁴³.

La réglementation européenne prévoit une dérogation particulière à la limite de la durée hebdomadaire de travail, dérogation inexistante en droit belge : l'*opt-out*. En effet, un accord individuel peut être conclu entre l'employeur et le travailleur pour réaliser des prestations au-delà de la durée maximale de travail de quarante-huit heures par semaine, et ce, uniquement sur base volontaire. Cet accord doit être écrit et inclure la prime salariale liée à ces prestations supplémentaires, qui ne peuvent excéder douze heures par semaine⁴⁴. Néanmoins, cette possibilité de dérogation laissée par le législateur européen n'a jamais été mise en œuvre en Belgique.

1.1.3.3. Précisions concernant les conventions collectives de travail et le règlement de travail

Etant donné qu'un grand nombre des règles relatives à la durée du travail provient de convention collective de travail et qu'elles peuvent être fixées par le règlement de travail de l'entreprise, il convient de s'attarder sur ces deux notions.

La notion de convention collective du travail (CCT) est définie par le législateur⁴⁵ comme étant :

un accord conclu entre une ou plusieurs organisations de travailleurs et une ou plusieurs organisations d'employeurs ou un ou plusieurs employeurs déterminant les relations individuelles et collectives entre employeurs et travailleurs au sein d'entreprises ou d'une branche d'activité et réglant les droits et obligations des parties contractantes.

Le champ d'application de ces conventions se limite au secteur privé. Le législateur national, mais aussi européen, peut y faire appel dans le cadre de transposition de normes dans un commission paritaire ou en droit belge.

Cette définition peut sembler incomplète. En effet, elle ne vise pas les accords interprofessionnels (à savoir les conventions collectives conclues au sein du Conseil

⁴³ SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL EMLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, « Limites européennes du temps de travail », Site du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, [en ligne], <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45745> (consulté le 11/12/2017).

⁴⁴ CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'EMPLOI, *op. cit.*, p. 100.

⁴⁵ Art. 5, loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, *M.B.*, 15 janvier 1969, p. 267.

National du Travail), alors que ce sont les conventions collectives qui ont la plus large portée.

Elles peuvent être conclues au sein d'un organe paritaire (commission paritaire ou Conseil National du Travail) ou en dehors d'un organe paritaire, par une ou plusieurs organisations de travailleurs et un ou plusieurs employeurs (dans une entreprise). Les règles d'application sont différentes en fonction que ce soit l'une ou l'autre.

La loi du 5 décembre 1968⁴⁶ consacre le caractère négocié de la convention collective de travail et paradoxalement applicable à des personnes qui n'étaient pas présentes lors de la négociation. Son mode d'élaboration est contractuel.

Convention au plein sens du terme, elle est, d'une part, l'œuvre des seules parties contractantes auxquelles elle impose des obligations réciproques ; échappant à toute explication civiliste, elle est, d'autre part, appelée à produire des effets vis-à-vis des tiers⁴⁷.

Les conventions collectives comprennent des dispositions normatives, soit individuelles, soit collectives et des dispositions obligatoires⁴⁸. Les dispositions normatives dépassent l'effet relatif (qui s'applique à des personnes non signataires) des contrats (convention signée suite à des négociations entre des organisations privées).

La convention collective conclue au sein d'un organe paritaire peut être rendue obligatoire par le Roi⁴⁹, dans ce cas, plus aucune dérogation de nature individuelle par accord écrit entre l'employeur et le travail n'est possible. Cela signifie qu'elle est une loi au sens de l'article 608 du Code judiciaire et que « leur violation peut [donc] être déférée au contrôle de la Cour de cassation »⁵⁰.

En ce qui concerne le règlement de travail⁵¹, tout employeur, quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise ou sa forme juridique, doit établir un règlement de travail dès qu'il occupe un travailleur et qu'ils sont liés entre eux par un contrat de travail⁵². En vertu de l'article 6 de la loi instituant le règlement de travail, l'employeur a l'obligation de mentionner dans ce règlement l'ensemble des horaires de travail qui sont d'application dans son entreprise.

⁴⁶ Loi du 5 décembre 1968, *op. cit.*

⁴⁷ PATERNOSTRE, B., DUMONT, M. et DAVAGLE M., *Droit collectif du travail*, Limal, Anthemis, 2015, p. 66.

⁴⁸ *Ibid.*, p. 66. Pour plus d'informations, consulter les pages 70 à 94 de ce même ouvrage.

⁴⁹ Art. 28, loi du 5 décembre 1968, *op. cit.*

⁵⁰ PATERNOSTRE, B., DUMONT, M. et DAVAGLE M., *op. cit.*, p. 203.

⁵¹ Pour aller plus loin, *Ibid.*, p. 243.

⁵² Art. 1, loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail, *M.B.*, 5 mai 1965, p. 5064.

1.1.4. La problématique du calcul des heures de travail

En vertu de la loi du 16 mars 1971⁵³, le calcul de la durée du travail à respecter sur la période de référence doit tenir compte des jours de travail effectifs, des jours de repos prévus par la loi du 4 janvier 1974 relative aux jours fériés et des périodes de suspension de l'exécution du contrat de travail⁵⁴.

Ces jours sont comptabilisés en tenant compte de la durée journalière moyenne de travail renseignée dans le règlement de travail. Les travaux préparatoires précisent que cette assimilation se fera en tenant compte de la durée journalière moyenne fixée dans le cadre de l'horaire flottant, dont la valeur dépend de la durée hebdomadaire de travail à respecter et du nombre de jours prestés dans le régime de travail. C'est ainsi que, pour le respect d'une durée hebdomadaire de 38 heures, la valeur d'une journée de travail correspond à 7h36 dans un régime de cinq jours⁵⁵.

Néanmoins, la difficulté majeure réside en la mesure de la durée du travail. Les entreprises fournissent un certain nombre de données administratives et des enquêtes sont menées par Statbel⁵⁶ directement auprès des travailleurs à cette fin.

Cela permet de constater que dans les faits, il existe des écarts importants entre le cadre défini par la législation et les conventions collectives et la pratique vécue par les travailleurs⁵⁷. D'après une enquête du SPF emploi menée en 2011, la durée hebdomadaire habituelle de travail est supérieure à la durée hebdomadaire contractuelle⁵⁸.

En principe, « le travailleur qui a été occupé au-delà des limites normales de la durée hebdomadaire du travail ne peut compter à la fin de la période de référence un nombre d'heures de travail effectives ou assimilés supérieur au résultat de la formule suivante »⁵⁹ :

$\begin{aligned} &\text{Nombre de semaines dans la période de référence} \\ &\times \text{durée hebdomadaire du travail effectivement prestée (ou assimilée)} \\ &= \text{nombre maximal d'heures de travail} \end{aligned}$
--

Il s'agit de prendre en considération toutes les heures prestées dans le cadre normal du travail et les heures supplémentaires dans la comptabilisation des heures de prestations effectives ou assimilées de travail⁶⁰.

⁵³ Art. 20ter, § 2, loi du 16 mars 1971, instauré par l'article 68 de la loi concernant le travail faisable et maniable.

⁵⁴ Ces suspensions sont prévues par la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail.

⁵⁵ VERWILGHEN, M., WATTECAMPS, C. et VAN ACHTER, P., *op. cit.*, p. 94.

⁵⁶ StatBel est l'office belge de statistique, collecte, produit et diffuse des chiffres fiables et pertinents sur l'économie, la société et le territoire belges.

⁵⁷ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 7.

⁵⁸ *Ibid.*, pp. 11-12.

⁵⁹ TRAN, M. et ROULS, V., *op. cit.*, p. 78.

Les heures assimilées sont celles qui devront être comptabilisées dans le calcul de la durée du travail autres que des prestations de travail *stricto sensu*. Il s'agit des jours fériés, des jours de repos prévus par la convention collective de travail, des jours de suspension de l'exécution du contrat de travail, des jours de congé-éducation payés, des jours de repos compensatoire résultant de la conversion des sursalaires légaux ou accordés en-dehors de la période de référence, qui ont pour effet de suspendre les prestations⁶¹.

Par ailleurs, le temps de travail est de plus en plus éclaté, ce qui explique qu'il est de plus en plus difficile à mesurer. En plus, un surinvestissement des travailleurs dans le travail peut être remarqué. Cela est lié à un souci d'obtenir des évaluations positives, de progresser, mais aussi à la crainte d'être assimilé à un *low performer*. Car ce sont aujourd'hui les performances qui sont le plus souvent contrôlées et cela pose le problème de la mesure de la charge de travail⁶².

1.2. La flexibilité des horaires de travail

Il s'agit de traiter les différentes formes de flexibilité considérées comme utiles pour la bonne réalisation de ce mémoire. Nous cantonnerons notre état de la question autour d'une mise en contexte dans un premier temps. Ensuite, nous aborderons la notion de petite flexibilité, l'adoption de la loi du 5 mars 2017⁶³ et ses implications et le dépassement des horaires prévus. Suivra un exposé sur la nouvelle notion d'horaires flottants et sa mise en œuvre, pour terminer par le travail à temps partiel.

Il existe d'autres formes de flexibilité, telles que le télétravail, mais nous avons délibérément décidé de ne pas traiter cette question étant donné qu'il s'agit d'une pratique individuelle, même si ces formes de flexibilité pourraient potentiellement également permettre de trouver un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

1.2.1. Contextualisation

La flexibilité prend son essor suite à la séparation du temps de production et du temps de travail individuel. De plus, l'utilisation de nouvelles techniques a permis aux employeurs de concevoir un temps de production permanent, car les salariés deviennent

⁶⁰ TRAN, M. et ROULS, V., *op. cit.*, p. 79.

⁶¹ *Ibid.*, p. 80.

⁶² MÉDA, D. et VENDRAMIN, P., *Réinventer le travail*, Paris, Presses universitaires de France, 2013, p. 126.

⁶³ Loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable, *M.B.*, 15 mars 2017, p. 35718.

interchangeables. Du point de vue de l'employeur, cela exige une mobilisation différenciée de l'ensemble de la main d'œuvre, dont la condition est une grande disponibilité collective et individuelle des salariés⁶⁴.

Selon A. NEUMANN :

La condition organisationnelle d'une gestion flexible du temps de travail est le déplacement du pouvoir de définition des horaires de travail vers le management de l'entreprise⁶⁵.

1.2.2. La petite flexibilité⁶⁶

C'est une loi de janvier 1985⁶⁷ qui a introduit la notion de petite flexibilité par l'insertion d'un article 20*bis* dans la loi du 16 mars 1971. Ce système permet une meilleure gestion des périodes de pic et des périodes creuses par les employeurs. Pour autant que les conditions de flexibilité soient respectées, ce système instaure la possibilité pour l'employeur, pendant les périodes de haute activité, de dépasser les limites normales de la durée du travail, sans paiement d'un sursalaire. À noter tout de même que le cumul de la petite flexibilité et de l'une des dérogations ponctuelles des limites de la durée du travail – telles que la force majeure ou le surcroît extraordinaire de travail – peuvent donner droit à des repos compensatoires ou au paiement d'un sursalaire.

La petite flexibilité se situe à mi-chemin entre le régime de travail normal et les heures supplémentaires.

Elle doit être prévue par une convention collective de travail ou, à défaut, par l'adaptation du règlement de travail. Cette forme d'organisation du travail nécessite l'existence d'un horaire alternatif respectant certaines limites par rapport à l'horaire normal prévu par le règlement de travail. D'une part, la variation journalière est limitée à deux heures en plus ou en moins par rapport à l'horaire normal de travail, tenant compte de la limite maximale de neuf heures de prestation par jour. Et d'autre part, la variation hebdomadaire, quant à elle, ne peut dépasser cinq heures de plus ou de moins par rapport à l'horaire de travail convenu.

⁶⁴ NEUMANN, A., « Le sort des 35 heures allemandes : une critique de la flexibilité moderne », in DURAND C. et PICHON A. (sous la dir.), *Temps de travail et temps libre*, De Boeck & Larcier, Bruxelles, 2001, p. 152.

⁶⁵ *Ibid.*, p. 154.

⁶⁶ TRAN, M. et ROULS, V., *op. cit.*, pp. 93 et suivantes.

⁶⁷ Art. 76, loi de redressement du 22 janvier 1985 contenant des dispositions sociales, *M.B.*, 24 janvier 1985, p. 699.

Ce système n'est possible que dans la mesure où le règlement de travail mentionne l'ensemble des horaires de travail, les normaux et les alternatifs. Doivent également y figurer la période de référence applicable, la durée hebdomadaire moyenne de travail et le nombre d'heures de travail à prester sur cette période de référence.

La durée hebdomadaire normale de travail doit être respectée en moyenne sur une période de référence maximale de 12 mois. Cette durée normale de travail est donc de 40 heures maximum si la durée de la période de référence est inférieure à 12 mois et de 38 heures si la période de référence est d'un an. Elle peut être inférieure à ces maxima si la durée hebdomadaire du travail a été réduite par convention collective de travail⁶⁸.

La petite flexibilité fait opposition au terme de la grande flexibilité, qui concerne plutôt les nouveaux régimes de travail. Ces derniers permettent une flexibilité accrue du temps de travail par l'extension ou l'adaptation du temps d'exploitation de l'entreprise, mais également de promouvoir l'emploi.

1.2.3. La loi du 5 mars 2017 sur le travail faisable et maniable

1.2.3.1. Le contexte

Dans un premier temps, la réflexion du législateur ayant menée à l'adoption de la loi du 5 mars 2017 portait sur l'amélioration des conditions de travail durant toute la carrière des travailleurs, et ce, afin de leur permettre de travailler plus longtemps. Cela nécessitait la mise en place d'une meilleure gestion du temps de travail par les travailleurs et l'accroissement de leur autonomie dans l'organisation. Les modalités de flexibilité du temps de travail doivent alors permettre aux travailleurs d'avoir plus de prise sur leur travail et de mieux répartir leurs efforts en vue de concilier leur temps de travail et le temps consacré à leur vie privée⁶⁹.

Dans un second temps, la réflexion concernait plutôt les employeurs. Il s'agissait de pouvoir obtenir une durabilité d'emploi en augmentant la flexibilité en entreprise. Cela

⁶⁸ SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL EMLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, « Horaires flexibles », Site du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, [en ligne], <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45742> (consulté le 11/12/2017).

⁶⁹ SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL EMLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, « Travail faisable et maniable », Site du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, [en ligne], <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45804> (consulté le 11/12/2017).

permet aux entreprises de faire face à l'évolution de l'économie. Elles peuvent ainsi rester concurrentielles dans un contexte en évolution permanente⁷⁰.

Ainsi, l'objectif est de trouver un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, sans pour autant perdre en productivité⁷¹. Il s'agit de rendre le travail plus faisable pour les travailleurs et plus maniable pour les employeurs.

Pourtant, les organisations syndicales restaient sceptiques quant à l'atteinte de ces objectifs, en effet, elles

estiment que la balance penche davantage vers le travail maniable que vers le travail faisable et ce, au détriment des travailleurs, qui, à leur estime, ne trouveront pas dans ce texte de contrepoids à l'accroissement de la durée des carrières, de la flexibilité ou de la production⁷².

Les travaux préparatoires de cette loi de mars 2017 vont à l'encontre de l'idée de réduction du temps de travail qui est dans l'air depuis plus de cent ans. Ils ouvrent en effet la possibilité d'un allongement de la durée de travail jusqu'à neuf heures par jour et quarante-cinq heures par semaine.

Dans les mesures qui ont été adoptées par la loi du 5 mars 2017, l'article 26*bis* de la loi du 16 mars 1971 concernant les dépassements des horaires de travail reste inchangé. La périodicité de référence est trimestrialisée et peut être portée à un an par un arrêté royal, une convention collective de travail ou un règlement de travail.

Enfin, la loi du 5 mars 2017 apporte deux modifications à l'article 20*bis* de la loi du 16 mars 1971 concernant les horaires flexibles – et c'est ce qui est le plus intéressant pour le présent mémoire –. En effet, elle adapte l'instrument juridique servant à introduire les horaires flexibles et la période de référence⁷³.

⁷⁰ SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL EMLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, « Travail faisable et maniable », *op. cit.* (consulté le 11/12/2017).

⁷¹ BRUGGEMAN, F., « Petit tour du monde du travail "faisable et maniable", Site de L'Echo, [en ligne], 2017, <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/Petit-tour-du-monde-du-travail-faisable-et-maniabile/9858947> (consulté le 12 avril 2018).

⁷² VERWILGHEN, M., WATTECAMPS, C. et VAN ACHTER, P., *op. cit.*, p. 66.

⁷³ *Ibid.*, p. 69.

1.2.3.2. La divergence de point de vue des interlocuteurs sociaux⁷⁴

Les organisations patronales et syndicales ont une opinion divergente concernant l'adoption de la loi du 5 mars 2017.

Pour les employeurs, la loi contient plusieurs éléments positifs. Ils estiment toutefois qu'il aurait sans doute été possible d'aller encore plus loin. D'après Pieter Timmermans, administrateur délégué de la FEB⁷⁵, cette loi « ne constitue qu'un petit pas en avant dans la réforme du droit du travail. À moyen terme, il faudra d'autres réformes ». Pour les délégations patronales, la grande avancée de la loi précitée est que les travailleurs peuvent prester cent heures supplémentaires sur base volontaire et en accord avec l'employeur.

À l'inverse, les organisations syndicales sont pour le moins mitigées quant à ce nouveau cadre légal⁷⁶. Ils estiment que « cette loi, qui devait offrir une meilleure combinaison vie privée – vie professionnelle, garantir le bien-être des travailleurs et répondre aux réalités de l'entreprise, ne sert majoritairement que les intérêts des employeurs ». Selon la FGTB⁷⁷, la loi rend le travail plus flexible et augmente le nombre d'heures supplémentaires sans récupération possible. Elle estime donc que c'est la vie des employeurs qui est facilitée plutôt que celle des travailleurs et que le temps de travail moyen ne sera plus de trente-huit heures par semaine, mais plus élevé. De plus, elle estime que cette loi limite le rôle des interlocuteurs sociaux, puisque dorénavant le travailleur se retrouve seul face à son employeur.

1.2.3.3. L'annualisation de la durée du travail

Dans les faits, l'annualisation de la durée du travail en entreprise existe déjà dans le cadre de la gestion du temps de travail. Elle prédomine par exemple aujourd'hui dans les grandes entreprises de la métallurgie. Ce système permet de faire dépendre la variation des horaires du cycle de la production, ce qui entraîne une collectivisation par périodes⁷⁸.

⁷⁴ TRENDS TENDANCE, « Travail faisable : la FGTB dénonce, la FEB voulait "aller plus loin" », Site du Trends Tendance, [en ligne], 2017, <http://trends.levif.be/economie/politique-economique/travail-faisable-la-fgtb-denonce-la-feb-voulait-aller-plus-loin/article-normal-619913.html> (consulté le 12 avril 2018) ; FGTB, « Loi Peeters sur le travail faisable et maniable : une flexibilité à la mesure des employeurs ! », Site de la FGTB, [en ligne], 2017, <http://www.fgtb.be/-/loi-peeters-sur-le-travail-faisable-et-maniable-une-flexibilite-a-la-mesure-des-employeurs-> (consulté le 12 avril 2018).

⁷⁵ Fédération des Entreprises de Belgique

⁷⁶ VERWILGHEN, M., WATTECAMPS, C. et VAN ACHTER, P., *op. cit.*, p. 66.

⁷⁷ Fédération générale du travail de Belgique

⁷⁸ NEUMANN, A., *op. cit.*, p. 155.

La principale mesure introduite par l'adoption de la loi du 5 mars 2017 et qui concerne notre sujet est l'annualisation du travail à l'intérieur du système des horaires flexibles de l'article 20*bis* de la loi du 16 mars 1971 sur le travail⁷⁹. Cette modification est conforme à la directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail. De plus, en termes de durée, la législation belge respecte la norme européenne puisque la durée du travail peut être portée à quarante-cinq heures par semaine maximum alors que la directive prévoit une limite à quarante-huit heures.

Dans l'arrêt *Dellas* du 1^{er} décembre 2005 (affaire C-14/04), la Cour de justice a affirmé que, lorsque le droit national fixe une durée du travail hebdomadaire maximale qui est plus favorable aux travailleurs [...], il convient de se référer uniquement aux seuils ou plafonds pertinents de la directive⁸⁰.

De façon plus précise, lorsqu'une période de référence plus courte qu'annuelle a été déterminée, elle reste d'application.

Pour résumer, cela signifie que la période de référence qui permet de vérifier si la durée hebdomadaire du travail est bien respectée devient d'une année civile ou d'une période de douze mois consécutifs, alors que précédemment la période ne pouvait pas être supérieure à une année. Comme de nombreuses entreprises appliquaient déjà l'annualisation, ce qui change en pratique pour les entreprises, c'est qu'il n'est plus possible de prévoir une période plus courte qu'un an⁸¹.

En même temps, l'annualisation est un moyen pour allonger la journée de travail. En effet, dorénavant, les travailleurs peuvent prester plus d'heures de travail pendant des périodes qui durent plusieurs semaines et qui ne sont pas toujours compensées par du repos compensatoire⁸².

⁷⁹ Projet de loi concernant le travail faisable et maniable, *Doc. parl.*, Ch., sess. 2016-2017, n° 54 2247/001, p. 9.

⁸⁰ *Ibid.*, p. 10.

⁸¹ VERWILGHEN, M., WATTECAMPS, C. et VAN ACHTER, P., *op. cit.*, pp. 69 à 70.

⁸² NEUMANN, A., *op. cit.*, p. 155.

1.2.3.4. L'instrument juridique

La législation prévoit que seule une convention collective de travail ou, à défaut, le règlement de travail peut autoriser le dépassement des horaires de travail⁸³.

En vertu de l'article 51 de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, les conventions collectives de travail prévalent sur le règlement de travail. Dès lors, l'apport de la nouvelle législation à ce niveau nous semble d'ordre cosmétique⁸⁴.

En effet, la hiérarchie des normes établie par ledit article 51 impose, lorsque deux normes ayant le même objet sont inconciliables entre elles, d'écarter la norme de rang inférieur⁸⁵. Ainsi, comme auparavant, un règlement de travail introduisant une annualisation du calcul de la durée du travail ne pourrait être contraire à une [convention collective de travail] (hiérarchiquement supérieure au règlement de travail) ayant le même objet⁸⁶.

1.2.4. Le dépassement des horaires prévus

1.2.4.1. Les heures supplémentaires

Les heures supplémentaires sont celles qui dépassent la durée du travail légalement déterminée. Il s'agit de dérogations ponctuelles⁸⁷ à la loi du 16 mars 1971, soit en cas de surcroît extraordinaire de travail, soit pour faire face à un cas de force majeure. Cela n'est rendu possible que si l'employeur accomplit un certain nombre de formalités. Le dépassement est permis pour autant que le temps total de travail ne dépasse pas onze heures par jour ou cinq heures par semaine. Ces prestations donnent droit soit au paiement d'un sursalaire, soit à l'octroi de jours de repos compensatoires, soit à la combinaison des deux.

La loi du 5 mars 2017 introduit un nouveau type d'heures supplémentaires dans la législation existante, à savoir les heures supplémentaires volontaires⁸⁸. En effet, selon l'article 25*bis* de la loi du 16 mars 1971 sur le travail, un travailleur qui en fait la demande peut prêter un quota d'heures supplémentaires et ainsi compléter sa rémunération. Il est

⁸³ Art. 2, loi du 5 mars 2017, *op. cit.*

⁸⁴ VERWILGHEN, M., WATTECAMPS, C. et VAN ACHTER, P., *op. cit.*, p. 72.

⁸⁵ C. trav. Bruxelles, 19 juin 2012, *J.T.T.*, 2012, p. 392.

⁸⁶ VERWILGHEN, M., WATTECAMPS, C. et VAN ACHTER, P., *op. cit.*, pp. 72-73.

⁸⁷ Cf. annexe 1 : Tableau récapitulatif des dérogations ponctuelles

⁸⁸ Art. 4 et 7, loi du 5 mars 2017, *op. cit.*

prévu des modalités de mise en place préalable à la prestation des heures complémentaires ; le travailleur doit conclure un accord écrit avec son employeur. Cet accord est valable six mois et peut être renouvelé si le travailleur le manifeste toujours de manière volontaire⁸⁹.

« Ces heures sont considérées comme étant « la réelle avancée » en matière de flexibilité du temps de travail par les organisations patronales »⁹⁰.

Par rapport aux dispositions précédentes, aucun caractère extraordinaire ou de force majeure n'est à démontrer. Néanmoins, les limites maximales restent identiques.

Le travailleur pourra prêter jusqu'à cent heures supplémentaires pendant une année civile⁹¹. Ce quota peut être augmenté sur base d'une convention collective de travail sectorielle rendue obligatoire par arrêté royal. Dans ce cas, l'augmentation reste toutefois limitée à maximum trois cent soixante heures par année civile⁹².

La principale nouveauté quant à ces heures supplémentaires volontaires par rapport au cadre légal existant auparavant est qu'aucun motif particulier n'est nécessaire pour y recourir. Ces heures sont censées être prestées à l'initiative du travailleur et avec son accord⁹³.

Ces heures supplémentaires volontaires donnent lieu au paiement d'un sursalaire, conformément à l'article 29 de la loi du 16 mars 1971, mais ne doivent pas être récupérées. À la place du sursalaire, une inscription sur un compte carrière est possible⁹⁴.

S'agissant d'une dérogation à des dispositions d'ordre public, il nous semble qu'elle doit être interprétée de manière restrictive. Ainsi, selon nous, les heures supplémentaires volontaires ne peuvent mener à un dépassement desdites limites absolues⁹⁵.

⁸⁹ VERWILGHEN, M., WATTECAMPS, C. et VAN ACHTER, P., *op. cit.*, pp. 80 et suivantes.

⁹⁰ Projet de loi concernant le travail faisable et maniable, *op. cit.*, p. 20, cité par VERWILGHEN, M., WATTECAMPS, C. et VAN ACHTER, P., *op. cit.*, p. 79.

⁹¹ Art. 4, loi du 5 mars 2017, *op. cit.* ; Projet de loi concernant le travail faisable et maniable, *op. cit.*, p. 11.

⁹² Art. 25bis, § 1er, al. 3, loi du 16 mars 1971, *op. cit.* introduit par l'art. 4 de la loi concernant le travail faisable et maniable.

⁹³ VERWILGHEN, M., WATTECAMPS, C. et VAN ACHTER, P., *op. cit.*, p. 80.

⁹⁴ *Ibid.*, p. 80.

⁹⁵ Trib. trav. Bruxelles, 4 mars 2014, R.G. n° 12-4951-A, www.socialweb.be (consulté le 19 février 2018), cité par VERWILGHEN, M., WATTECAMPS, C. et VAN ACHTER, P., *op. cit.*, p. 81.

1.2.4.2. Les heures complémentaires

L'heure complémentaire est définie comme « l'heure prestée en dehors de l'horaire prévu ou affiché, sans qu'il soit question d'heure supplémentaire »⁹⁶. Ce système s'applique uniquement aux travailleurs à temps partiel. Autrement dit, cela signifie que la durée du travail légale ou normale conventionnelle à temps plein ne peut pas être dépassée. Lorsque les prestations sont effectuées en dehors de l'horaire convenu, il convient de parler de « décalage dans l'horaire »⁹⁷.

Au-delà de la durée hebdomadaire du travail, les heures sont considérées comme supplémentaires, comme pour les travailleurs à temps plein.

Dans la pratique, ce sont les commissions paritaires qui déterminent sous quelles conditions et dans quelle mesure les heures complémentaires peuvent être prestées. Lorsqu'aucune convention collective n'est conclue en commission, il convient d'appliquer la convention collective n° 35⁹⁸.

1.2.5. Les horaires flottants

1.2.5.1. Contextualisation

Les travaux préparatoires de la loi concernant le travail faisable et maniable précisent que les travaux du Conseil National du Travail ont largement inspiré la rédaction par le législateur du cadre réglementaire du régime d'horaires flottants. Signalons que ce régime existait déjà dans la pratique de certaines entreprises et qu'il a fallu créer un cadre légal pour en assurer la sécurité juridique⁹⁹. Ne perdons pas de vue la volonté du législateur de permettre une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle par ce biais¹⁰⁰.

Cette notion étant relativement récente, outre les travaux préparatoires et le texte de loi, les écrits à ce sujet sont encore rares. Néanmoins, l'ouvrage qui a été rédigé sous la

⁹⁶ TRAN, M. et ROULS, V., *op. cit.*, p. 158.

⁹⁷ DENAYER, L. et AUQUIER B., *Aspects salariaux du travail*, Syllabus, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et communication, Université Catholique de Louvain-la-Neuve, 2017-2018, p. 85.

⁹⁸ TRAN, M. et ROULS, V., *op. cit.*, p. 158.

⁹⁹ Projet de loi concernant le travail faisable et maniable, *op. cit.*, p. 49.

¹⁰⁰ SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL EMLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, « Horaires flottants », Site du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, [en ligne], <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45748> (consulté le 11/12/2017).

coordination de M. VERWILGHEN¹⁰¹, avocate au barreau de Bruxelles, permet d'avoir un aperçu des points essentiels concernant le sujet qui nous occupe.

Les membres des organisations d'employeurs ont estimé qu'il y avait un manque de cohérence entre l'article 20*bis* et le nouvel article 20*ter* de la loi sur le travail. En effet, selon le premier, une dérogation en ce qui concerne la durée du travail normal est possible pour maximum deux heures par jour et cinq heures par semaine. Et en vertu du second, le travailleur peut prêter jusqu'à neuf heures par jour et quarante-cinq heures par semaine. Il aurait sans doute été plus simple d'appliquer pour les deux, le principe selon lequel les heures peuvent être prestées jusqu'à neuf heures par jour et quarante-cinq heures par semaine. Cette incohérence entraîne davantage de complexité et de charges administratives pour les entreprises.

Le Conseil d'État, les parlementaires de l'opposition et les membres représentants les organisations d'employeurs ont en commun d'avoir relevé que la superposition de différentes règles en matière de temps de travail n'était pas de nature à améliorer la lisibilité des textes légaux¹⁰².

De nombreuses questions se sont posées en termes de complexité des nouvelles dispositions, en termes de violation éventuelle de la législation européenne, ou encore en termes de durée du travail hebdomadaire. À la lecture de M. VERWILGHEN, le système des horaires flottants semble tenir la route légalement : néanmoins, il reste fragile.

1.2.5.2. La notion

Le système des horaires flottants est réglementé par le nouvel article 20*ter* de la loi du 16 mars 1971 sur le travail.

Il s'agit d'un régime de travail dans lequel :

le travailleur choisit le début et la fin de ses prestations dans le respect des plages fixes et mobiles. Les plages fixes comprennent les heures de présence obligatoire sur le lieu de travail. Les plages mobiles sont les périodes pendant lesquelles le travailleur peut moduler le début et la fin de sa journée de travail ainsi que les éventuelles pauses prévues. L'horaire flottant n'est donc pas imposé par l'employeur ni fixé à l'avance¹⁰³.

¹⁰¹ VERWILGHEN, M., WATTECAMPS, C. et VAN ACHTER, P., *op. cit.*, pp. 65 à 113.

¹⁰² *Ibid.*, p. 98.

¹⁰³ Question n° 656 de madame la Députée Catherine Fonck du 3 février 2016 (F), Ch. repr., sess. ord. 2015-2016, *QRVA*, n° 068, p. 137.

Ce régime se différencie des autres régimes de travail prévus par la loi du 16 mars 1971 sur le travail. En effet, il permet au travailleur de fixer le début et la fin de ses prestations de travail, pour autant que cela soit dans le respect des plages fixes et mobiles déterminées par la convention collective de travail ou par le règlement de travail¹⁰⁴. C'est donc le travailleur lui-même qui détermine le début et la fin de ses prestations et de ses pauses dans les limites prévues¹⁰⁵.

Néanmoins, le travailleur doit « tenir compte des demandes légitimes de l'employeur en vue de garantir une organisation de travail effective »¹⁰⁶.

1.2.5.3. La mise en œuvre dans la pratique

L'application concrète de l'instauration des horaires flottants est possible par l'adoption d'une convention collective de travail ou par le règlement de travail.

Par exemple, dans une entreprise qui a fixé un horaire à trente-huit heures par semaine, un horaire flottant pourrait être introduit par une convention collective de travail en fixant des plages horaires mobiles en début et en fin de journée ainsi qu'en ce qui concerne la pause de midi. Concrètement, cela revient à dire aux travailleurs qu'ils sont autorisés à débuter leurs prestations entre 7h30 et 9h30 et de fixer une plage horaire similaire en fin de journée. *A contrario*, l'employeur peut également fixer des plages horaires fixes, dites de présence obligatoire, par exemple, de 9h30 à 12h.

La convention collective de travail ou, le cas échéant, le règlement de travail doivent contenir à tout le moins les informations précisées par la loi, à savoir :

- 1° la durée hebdomadaire moyenne de travail à respecter sur la période de référence, dont la durée est fixée à trois mois calendrier sauf si la convention collective de travail ou le règlement de travail fixent une autre durée qui ne peut toutefois excéder un an ;
- 2° l'horaire de présence obligatoire du travailleur dans l'entreprise, ci-après appelé plage fixe ;
- 3° l'horaire des périodes variables, ci-après appelées plages mobiles, pendant lesquelles le travailleur choisit lui-même son heure d'arrivée, de départ et ses pauses. La durée journalière de travail ne peut excéder neuf heures ;
- 4° le nombre d'heures qui pourront être prestées en deçà ou au-delà de la limite hebdomadaire moyenne de travail fixée dans l'entreprise, sans que la durée hebdomadaire de travail ne puisse excéder 45 heures ;

¹⁰⁴ Projet de loi concernant le travail faisable et maniable, *op. cit.*, p. 50.

¹⁰⁵ SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL EMLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, « Horaires flottants », *op. cit.* (consulté le 11/12/2017).

¹⁰⁶ Projet de loi concernant le travail faisable et maniable, *op. cit.*, p. 50.

5° le nombre d'heures prestées en moins ou en plus par rapport à la durée hebdomadaire moyenne et qui, à la fin de la période de référence, pourront faire l'objet d'un report, sans que ce nombre puisse être supérieur à douze heures. Les douze heures prévues au 5° peuvent être augmentées par convention collective de travail¹⁰⁷.

De plus, les dispositions du règlement doivent être complétées par une annexe reprenant l'ensemble des règles applicables aux horaires flottants. En effet, les modalités doivent être élaborées et décrites de façon claire et précise pour le travailleur qui souhaite s'informer à ce sujet.

Il est à noter que l'article 29, § 2, de la loi du 16 mars 1971 a été modifié afin de garantir que le travail presté en respect des conditions et des limites prévues par le régime des horaires flottants n'est pas assimilé à du travail supplémentaire¹⁰⁸, aucun sursalaire n'est dû pour ces prestations, sauf dans le cas où l'employeur demande expressément au travailleur de prêter des heures dépassant l'horaire flottant¹⁰⁹.

Dans le cas où l'introduction du système d'horaires flottants se fait par une convention collective de travail d'entreprise et si cette convention collective d'entreprise contient toutes les mentions obligatoires, le règlement de travail sera automatiquement adapté¹¹⁰.

1.2.5.4. Le système de suivi du temps

Lorsqu'un régime d'horaire flottant est mis en œuvre dans une entreprise, l'employeur a l'obligation de prévoir un système de suivi du temps de travail, en vertu de l'article 20ter, § 5, de la loi du 16 mars 1971. Ainsi, pour chaque travailleur concerné, ce système doit, pour chaque travailleur, enregistrer les mentions suivantes : l'identité du travail, la durée de la prestation de travail par jour presté et pour les travailleurs à temps partiel possédant un horaire fixe, le début, les pauses et la fin des prestations.

Ces données doivent être consignées de quelque façon que ce soit, il n'est pas imposé que leur conservation soit électronique, et cela pendant la période de référence en cours. Chaque travailleur doit pouvoir consulter ses données, ainsi que les fonctionnaires chargés du contrôle de ces dispositions.

¹⁰⁷ Art. 20ter, § 2, loi du 16 mars 1971, *op. cit.*, instauré par l'article 68 de la loi concernant le travail faisable et maniable.

¹⁰⁸ VERWILGHEN, M., WATTECAMPS, C. et VAN ACHTER, P., *op. cit.*, p. 92.

¹⁰⁹ SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL EMLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, « Horaires flottants », *op. cit.* (consulté le 11/12/2017).

¹¹⁰ *Ibid.* (consulté le 11/12/2017).

Au niveau de l'archivage de ces données, la législation précise également qu'elles doivent être conservées pendant une période de cinq ans après le jour de prestation concerné. Etant donné que ce sont des données personnelles, les entreprises sont tenues de respecter la législation en matière de protection de ces données et notamment, le Règlement Général de Protection des Données qui est entré en vigueur le 18 mai 2018¹¹¹.

1.2.6. Le travail à temps partiel

1.2.6.1. La notion

Une des pistes d'aménagement du temps de travail pour un meilleur équilibre entre le temps consacré à sa vie privée et celui passé au travail réside dans le travail à temps partiel. Il est défini par une convention collective de travail comme « un travail effectué régulièrement et volontairement, pendant une durée plus courte que la durée normale de travail des travailleurs à temps plein dans l'entreprise »¹¹². Il s'agit d'une formule de réduction individuelle du temps de travail.

M. TRAN, *client relations manager* chez Securex et V. ROULS, *legal advisor* chez Securex et également chargé de cours aux Ateliers des FUCaM, se sont penchés sur la question du travail à temps partiel. Nous nous inspirerons principalement de leurs travaux¹¹³.

Le contrat de travail à temps partiel peut être conclu pour une durée déterminée ou indéterminée, pour un travail nettement défini ou temporaire. Il peut concerner un contrat pour ouvrier, employé, domestique, représentant de commerce ou étudiant¹¹⁴.

Les travailleurs à temps partiel sont des travailleurs semblables aux autres. Ils ont les mêmes droits que les travailleurs à temps plein, mais proportionnellement à la durée de

¹¹¹ COMMISSION EUROPÉENNE, « Principes du RGPD », Site de la Commission européenne, [en ligne], 2018, https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/rules-business-and-organisations/principles-gdpr_fr (consulté le 19 mai 2018).

¹¹² Art. 1, CCT n° 35 du 27 février 1981 concernant certaines dispositions du droit du travail en matière de travail à temps partiel, *M.B.*, 6 octobre 1981, p. 12458 et CCT n° 35bis conclue le 9 février 2000 au sein du Conseil National du Travail, modifiant la convention collective de travail n° 35 du 27 février 1981 concernant certaines dispositions du droit du travail en matière de travail à temps partiel, *M.B.*, 29 mars 2000, p. 9861 (ratifiée par l'A.R. du 21 septembre 1981 rendant obligatoire la convention collective de travail n° 35, conclue le 27 février 1981 au sein du Conseil National du Travail, concernant certaines dispositions du droit du travail en matière de travail à temps partiel, *M.B.*, 6 octobre 1981, p. 12458).

¹¹³ Pour aller plus loin, TRAN, M. et ROULS, V., *op. cit.*, pp. 149-170.

¹¹⁴ *Ibid.*, p. 149.

leurs prestations. Néanmoins, certaines conditions spécifiques doivent être respectées, tant en ce qui concerne la durée de leurs prestations que les formalités à accomplir¹¹⁵.

Les travailleurs à temps partiel peuvent travailler suivant un régime de travail fixe ou variable. Le premier régime de travail se détermine sur base hebdomadaire fixe, sur base d'un cycle fixe de plus d'une semaine, ou encore sur base d'une durée de travail fixe. En ce qui concerne le second régime de travail, l'horaire est toujours flexible. Il ne peut être appliqué que dans la mesure où la durée hebdomadaire moyenne de travail est respectée sur une période maximum d'un trimestre. Cependant, comme précisé précédemment, des périodes de référence plus longues peuvent être déterminées selon les conventions et/ou règlements de travail.

1.2.6.2. Les normes minimales à respecter

Les auteurs mettent en lumière les règles essentielles en matière de durée du travail qui doivent impérativement être respectées¹¹⁶.

La première est la règle du tiers temps pour la durée hebdomadaire minimale. Selon cette règle, la durée du travail d'un employé à temps partiel ne peut être inférieure au tiers de la durée de travail hebdomadaire d'un travailleur à plein temps appartenant à la même catégorie de travailleurs dans l'entreprise ou à celle applicable dans le secteur en cas d'absence de travailleurs à temps plein. Une dérogation à cette règle peut être prévue par une convention collective de travail. Le législateur a aussi prévu lui-même un certain nombre de dérogations légales.

La seconde règle concerne la durée minimale par prestation de travail. En effet, les travailleurs qui ne sont pas soumis aux dispositions de la loi du 16 mars 1971 sur le travail échappent automatiquement à cette obligation de travailler au minimum pendant trois heures par jour de travail.

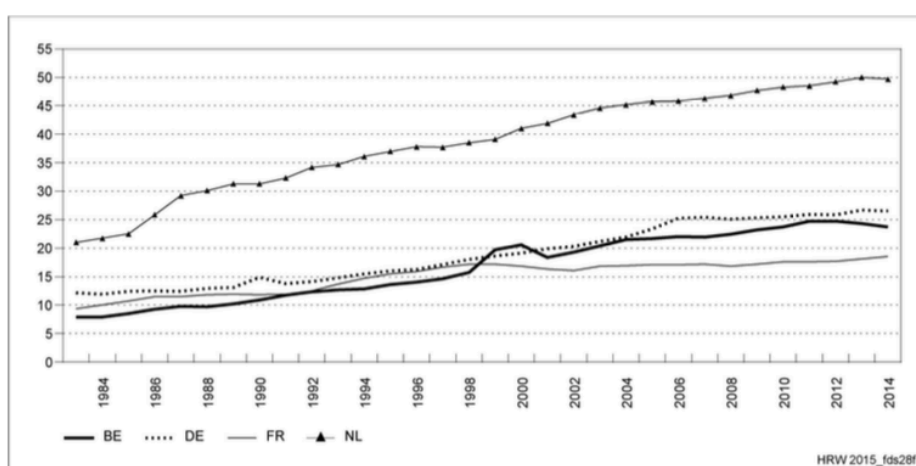
¹¹⁵ TRAN, M. et ROULS, V., *op. cit.*, p. 152 ; VERWILGHEN, M., WATTECAMPS, C. et VAN ACHTER, P., *op. cit.*, p. 187.

¹¹⁶ TRAN, M. et ROULS, V., *op. cit.*, pp. 152 à 156.

1.2.6.3. Un aperçu chiffré

Comme en témoigne le graphique ci-après, depuis de nombreuses années, la part des travailleurs à temps partiel a fortement augmenté. Cette hausse est positivement corrélée avec l'évolution du taux d'emploi¹¹⁷. En effet, le travail à temps partiel permet d'accroître le taux d'emploi grâce à une plus grande offre d'emploi et également une participation sur le marché du travail, notamment des femmes et des travailleurs plus âgés¹¹⁸.

Graphique 28 - Évolution de la part des travailleurs à temps partiel¹²
(en pourcentage de l'emploi total des personnes en âge de travailler, 1983-2014)



Source: CE (EFT).

¹ Données pour 1984 et 1986, interpolées pour les Pays-Bas.

² Données pour 1999 en 2000 pour la Belgique moins fiables en raison d'une rupture de série (passage à une enquête trimestrielle).

Source 1. CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI, « La modulation du temps de travail, une réponse aux souhaits des entreprises et des travailleurs », *Rapport 2015*, Bruxelles, Conseil Supérieur de l'Emploi, 2015, p. 164.

L'enquête LFS¹¹⁹ 2012 révèle que 46 % des femmes salariées exercent leur profession à temps partiel. Seul 10 % des hommes sont concernés¹²⁰. Il est à noter qu'une nouvelle enquête a eu lieu en 2016, et que les chiffres suivent la même tendance que celle de l'enquête effectuée en 2012. C'est pourquoi nous nous appuyons encore sur ces derniers pour la réalisation de cet exposé.

Cette prédominance des femmes parmi les travailleurs à temps partiel s'explique par plusieurs facteurs. Le premier est le fait qu'elles assument encore aujourd'hui en grande

¹¹⁷ CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI, *op. cit.*, p. 159.

¹¹⁸ *Ibid.*, pp. 164 et suivantes.

¹¹⁹ Il s'agit des enquêtes sur les forces de travail menée par eurostat.

¹²⁰ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 21.

partie l'éducation des enfants et les tâches ménagères. Un autre facteur est l'avantage fiscal de cette formule pour les couples. Enfin, certains employeurs ne proposent ce type de modalités de travail que pour des emplois exécutés principalement par des femmes.

La plupart des contrats de travail conclus à temps partiel portent sur des régimes à mi-temps ou sur des régimes à quatre cinquièmes temps¹²¹.

Il est pertinent de s'intéresser aux raisons qui incitent les travailleurs et plus principalement les travailleuses à souscrire des contrats de travail à temps partiel. Elles sont de trois types : le temps partiel choisi, le temps partiel contraint à cause des caractéristiques du marché du travail, du manque de service aux familles ou encore en raison de statuts particuliers et enfin le temps partiel de compromis. Ce dernier résulte d'un compromis au sein de la famille et les raisons peuvent être tant personnelles que familiales¹²².

1.2.6.4. La simplification du formalisme

Un chapitre complet de la loi du 5 mars 2017 sur le travail faisable et maniable est consacré à la simplification du formalisme lié au travail à temps partiel. Les formalités prévues pour préserver les droits des travailleurs à temps partiel, pour protéger leurs conditions et circonstance de travail et pour garantir le contrôle contre les éventuels abus ont été simplifiées et modernisées. La loi prévoit notamment un allègement des charges administratives pour les employeurs.

Les mentions devant impérativement apparaître dans le contrat de travail ont été clarifiées. Quant au règlement de travail, il doit spécifier le début et la fin de la journée de travail régulière, le moment et la durée des pauses et les jours d'arrêt régulier. Il n'y a plus lieu de préciser l'horaire pour chaque régime de travail à temps partiel. Il convient seulement de déterminer le cadre général pour l'application des horaires variables. Le formalisme concernant l'obligation de publication du contrat de travail et le contrôle des horaires de travail ont également été simplifiés¹²³.

¹²¹ CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI, *op. cit.*, p. 189.

¹²² VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 22.

¹²³ VERWILGHEN, M., WATTECAMPS, C. et VAN ACHTER, P., *op. cit.*, pp. 202 et suivantes.

2. L'évolution du temps de travail vers une plus grande flexibilité

Il découle de tout ce qui précède que la flexibilité du temps de travail tient une place importante dans le quotidien des travailleurs et dans la gestion des entreprises. Elle a également de nombreuses implications juridiques.

L'objectif du présent mémoire est de traiter la question du régime des horaires flottants afin de déterminer dans quelle mesure cette flexibilité permet de satisfaire tant les travailleurs que les employeurs. La démarche vise à comprendre l'équilibre entre le temps consacré à la vie privée et celui alloué à la vie professionnelle. La question centrale peut être formulée comme suit : *Dans quelle mesure les contours du nouveau cadre légal sur l'évolution du temps de travail permettent-ils l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ?*

Avant de répondre à celle-ci, il convient de s'attarder sur l'évolution de la flexibilité au travail ayant mené à la création de ce régime des horaires flottants.

2.1. Le contexte en chiffres

Contrairement à ce que préconise la législation, dans les faits, la durée hebdomadaire moyenne du travail à temps plein était de trente-neuf heures et demie en 2013¹²⁴. En effet, près d'un salarié sur trois déclare travailler plus de trente-huit heures par semaine¹²⁵.

Cela peut s'expliquer notamment par une évolution de la conception du temps de travail. « Les salariés travaillent davantage que le nombre d'heures pour lesquelles ils sont rémunérés parce que les frontières du temps de travail sont devenus plus floues »¹²⁶.

A noter que les statistiques reprise dans le tableau *infra* concernent la durée conventionnelle hebdomadaire de travail. Cette notion ne correspond pas nécessairement au temps de travail effectivement presté. En effet, il s'agit de « la durée hebdomadaire

¹²⁴ CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI, *op. cit.*, p. 101.

¹²⁵ DELVAUX, J., « Travailler moins pour travailler tous et vivre mieux », Site de En Marche, [en ligne], 2016, <https://www.enmarche.be/societe/travail/travailler-moins-pour-travailler-tous-et-vivre-mieux.htm> (consulté le 13/12/2016).

¹²⁶ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail est-elle toujours d'actualité ? », *FTU*, novembre 2013, n° 2013-12, p. 2.

normale du travail d'un travailleur salarié à temps plein, [qui] est fixée au niveau d'un secteur ou d'une entreprise par [convention collective de travail] »¹²⁷.

Tableau 4 - Durée hebdomadaire du travail des salariés en Belgique
(heures, en 2013)

	Temps plein	Temps partiel	Par personne
Légale (maximale ou minimale)	38,0	3,0 par prestation	-
Conventionnelle	37,8	-	-
Contractuelle	37,6	23,8	-
Habituelle	39,2	24,3	35,2
Effective	38,1	23,5	34,2

Sources: CE (EFT), Eurofound, SPF ETCS (pour les calculs de la durée conventionnelle et contractuelle, ceci sur la base de la DGS).

Source 2. CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI, « La modulation du temps de travail, une réponse aux souhaits des entreprises et des travailleurs », *Rapport 2015*, Bruxelles, Conseil Supérieur de l'Emploi, 2015, p. 102.

Cela nous permet de dégager les concepts de durée habituelle et de durée effective du travail. Le premier est défini comme étant « les heures à prester normalement pendant une semaine type, elle diffère de la durée conventionnelle du travail selon l'importance du travail à temps partiel et des heures supplémentaires habituelles »¹²⁸. Le second « diffère de la durée habituelle du travail du fait, d'une part, de la prestation d'heures supplémentaires inhabituelles et, d'autre part, des absences pour cause, par exemple, de maladie, de vacances ou de formations »¹²⁹.

Comme en témoigne le graphique ci-après, la durée conventionnelle générale du travail tend à la baisse ces dernières années. En effet, entre 1980 et 2000, nous pouvons constater cette tendance pour l'ensemble des salariés. Néanmoins, une relative stabilité prévaut sur les dix dernières années. Cette évolution peut être expliquée, d'une part, par le fait que les statistiques reprennent tant la durée hebdomadaire de travail des travailleurs à temps plein que des travailleurs à temps partiel et, d'autre part, parce que la part du travail à temps partiel est croissante¹³⁰.

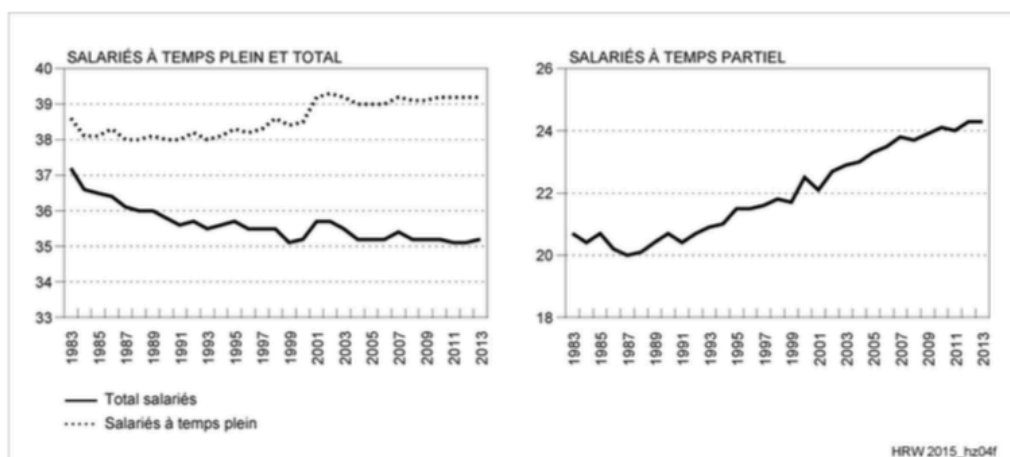
¹²⁷ CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI, *op. cit.*, p. 101.

¹²⁸ *Ibid.*, p. 101.

¹²⁹ *Ibid.*, p. 101.

¹³⁰ *Ibid.*, p. 106.

Graphique 6 - Évolution de la durée hebdomadaire habituelle du travail (heures)

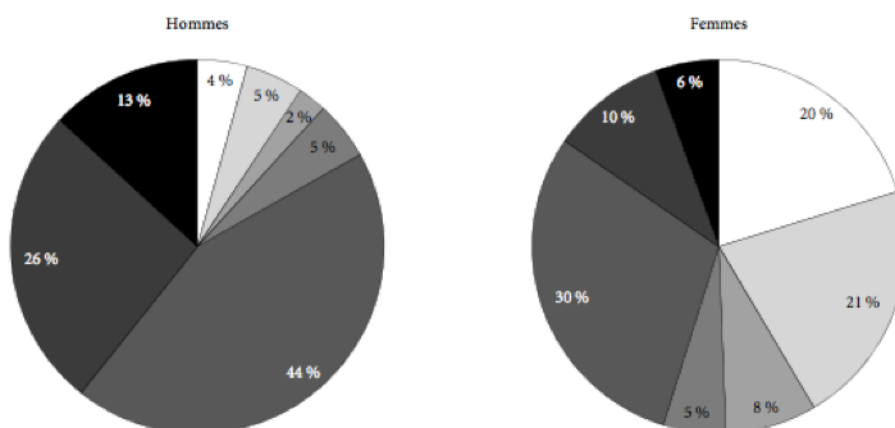


Source: CE (EFT).

Source 3. CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI, « La modulation du temps de travail, une réponse aux souhaits des entreprises et des travailleurs », *Rapport 2015*, Bruxelles, Conseil Supérieur de l'Emploi, 2015, p. 107.

Selon le graphique ci-dessous, qui reprend les données de l'enquête LFS 2012, au niveau national, les durées hebdomadaires de travail sont supérieures à trente-huit heures pour 39 % des hommes et 16 % des femmes. Il est à noter que cette tendance se confirme et s'accroît d'année en année étant donné que d'après l'enquête LFS 2016, cela concerne dorénavant 47 % des hommes et 21 % des femmes¹³¹.

Graphique 1. Durée hebdomadaire habituelle du travail salarié selon le sexe (Belgique, 2012)



Source 4. VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *CRISP*, 2013, n° 2191-2192, p. 8.

¹³¹ STATBEL, « Enquête sur les forces de travail », Site de Statbel, [en ligne], <https://statbel.fgov.be/fr> (consulté le 19 avril 2018).

Nous pouvons également constater que le temps de travail hebdomadaire des femmes et des hommes est très différent. La cause principale réside dans la part importante de femmes travaillant à temps partiel¹³². De manière générale, les auteurs et les enquêtes s'accordent pour dire que les hommes réalisent leur travail pendant une durée plus longue que les femmes.

En vertu du tableau *infra*, le constat est que la durée de travail hebdomadaire habituelle est supérieure à la durée contractuelle, aussi bien pour les salariés à temps plein que pour les salariés à temps partiel, et tant pour les hommes que pour les femmes¹³³.

Tableau 3. Durée habituelle moyenne et durée contractuelle moyenne du travail salarié selon la région de résidence, le régime d'occupation et le sexe (en heures/semaine, Belgique, 2011)

			Durée habituelle moyenne	Durée contractuelle moyenne	Différence
Wallonie	Temps plein	Hommes	39,5	38,0	+ 1,5
		Femmes	37,6	36,0	+ 1,6
		H+F	38,8	37,3	+ 1,5
	Temps partiel	Hommes	23,9	23,5	+ 0,4
		Femmes	23,2	22,8	+ 0,4
		H+F	23,5	23,9	+ 0,4
Bruxelles	Temps plein	Hommes	40,2	38,1	+ 2,1
		Femmes	38,7	37,4	+ 1,3
		H+F	39,6	37,8	+ 1,8
	Temps partiel	Hommes	22,7	21,3	+ 1,4
		Femmes	23,7	23,2	+ 0,5
		H+F	23,4	22,7	+ 0,7
Flandre	Temps plein	Hommes	40,4	38,3	+ 2,1
		Femmes	38,5	36,7	+ 1,8
		H+F	39,8	37,7	+ 2,1
	Temps partiel	Hommes	24,5	23,9	+ 0,6
		Femmes	24,2	23,6	+ 0,6
		H+F	24,3	23,7	+ 0,6
Belgique	Temps plein	Hommes	40,1	38,2	+ 1,9
		Femmes	38,3	36,5	+ 1,8
		H+F	39,5	37,6	+ 1,9
	Temps partiel	Hommes	24,1	23,5	+ 0,6
		Femmes	23,9	23,4	+ 0,5
		H+F	23,9	23,4	+ 0,5

Source : SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, « Indicateurs de la Stratégie européenne pour l'emploi », www.emploi.belgique.be (à partir des données de l'enquête LFS 2011).

Source 5. VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *CRISP*, 2013, n° 2191-2192, p. 12.

Selon G. VALENDUC et P. VENDRAMIN, l'écart entre la durée habituelle et contractuelle du temps de travail peut s'expliquer par deux causes. La première est que de nombreuses conventions collectives ont prévu l'ajout de jours de congé au lieu d'adapter la durée

¹³² VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 9.

¹³³ *Ibid.*, p. 11.

hebdomadaire du travail lors du passage aux trente-huit heures par semaine. La seconde souligne l'importance que prennent dorénavant les heures supplémentaires, qu'elles soient rémunérées ou non¹³⁴.

La durée hebdomadaire du travail varie d'un secteur d'activité à l'autre, notamment selon la nature de l'activité économique. C'est aussi une conséquence de la décentralisation des négociations collectives sur la durée du travail au niveau des commissions paritaires sectorielles, parfois au niveau des entreprises¹³⁵.

2.2. L'approche théorique choisie

La question de la flexibilité du temps de travail est relativement large. En effet, elle recouvre des notions diverses – comme nous avons pu le constater – telles que les heures supplémentaires, les horaires flottants ou encore le travail à temps partiel. Cela soulève un réel besoin des travailleurs de trouver une conciliation entre leur vie privée et leur temps de travail. A cette fin, nous souhaitons partir du postulat que la réduction du temps de travail peut être une réponse.

Nous ferons appel à la théorie de A. GORZ qui vise à l'autodétermination de la durée du travail. Nous compléterons nos propos grâce aux écrits de G. VALENDUC et P. VENDRAMIN qui traite de la question de la réduction du temps de travail.

2.2.1. Le legs incontournable d'André GORZ

A. GORZ, est souvent présenté comme un des théoriciens de la fin du travail. Cependant, pour cet auteur, le travail est important, voire crucial. Il permet de produire ce dont l'homme a besoin et la technique permet de réaliser cette production. Il faut toutefois garder à l'esprit qu'une vision purement économique de l'existence – qui s'articule autour du travail et de la production uniquement – ne saurait en aucun cas définir l'être en société et moins encore le définir d'une façon unidimensionnelle en fonction de l'emploi occupé par le travailleur¹³⁶.

Parmi les legs incontournables de cet auteur, trois peuvent être mis en avant. Le premier est l'autolimitation et la maîtrise du désir ; A. GORZ s'est en effet battu contre le surplus et l'alimentation permanente des désirs. Il est nécessaire de revenir aux besoins

¹³⁴ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 12.

¹³⁵ *Ibid.*, p. 24.

¹³⁶ HUNYADI M., *Philosophie du travail*, Notes de cours, Faculté des philosophie, arts et lettres, Université Catholique de Louvain-la-Neuve, 2017-2018, p. 47.

fondamentaux. Le deuxième est de favoriser la sobriété, en ce sens qu'elle pose la question de la justice et de la redistribution. Enfin, le troisième concerne la maîtrise par chacun de son temps de travail rémunéré¹³⁷. C'est ce dernier legs qui nous intéresse le plus. En effet, le temps choisi permet à chacun de travailler plus ou moins longtemps en fonction de ses besoins fondamentaux, de ceux de ses proches et de son style de vie.

La réduction du temps de travail fait partie de l'analyse de A. GORZ sur le temps choisi. Cet auteur considère qu'il faut travailler moins pour permettre à tous de travailler et pour vivre mieux. La réduction ou plutôt le partage d'un temps de travail est la réponse à la montée des gains de productivité. Elle est aussi la réponse à l'épuisement des richesses naturelles, même si A. GORZ n'aborde pas directement cette dernière question. Elle est enfin, et c'est bien entendu l'intention principale de l'auteur, la condition d'une libération du temps pour les activités autonomes¹³⁸.

2.2.2. L'autodétermination de la durée du travail

Pour A. GORZ, l'autodétermination de la durée du travail n'est possible que sous l'angle d'une approche collective. Il met ainsi en avant la réduction du temps de travail dans le but de plaider pour un droit des salariés à maîtriser leur temps de travail et à arbitrer entre une augmentation de leur temps de travail et le niveau de leur revenu¹³⁹.

Les débats autour de la question de la réduction du temps de travail s'articulent autour de deux approches. La première est plutôt pragmatique et considère que la réduction et la redistribution du temps de travail sont des domaines-clés au niveau de la politique de l'emploi, de l'amélioration de la qualité du travail et de la réduction des inégalités sociales. La seconde, plutôt idéologique, remet en cause les fondements du modèle de production, de consommation, de prospérité et de vie en société¹⁴⁰.

2.2.2.1. L'articulation du temps entre le travail professionnel et ménager

La problématique de l'articulation du temps de travail et de la vie privée n'est pas un phénomène nouveau. Cette thématique revient régulièrement au milieu des débats de

¹³⁷ DE FOUCAULT, J.-B., « Gorz et le temps choisi, un débat inachevé », in FOUREL, Ch. (sous la dir.), *André Gorz, un penseur pour le XXI^{ème} siècle*, Paris, La découverte, 2012, pp. 152 et suivantes.

¹³⁸ HUNYADI M., *op. cit.*, p. 47.

¹³⁹ DE FOUCAULT, J.-B., *op. cit.*, pp. 147 et suivantes.

¹⁴⁰ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 37.

société et de politique. Selon B. FUSULIER, directeur de recherche FNRS¹⁴¹ et professeur en sociologie à l'UCL, la réalisation concrète de cette articulation repose aujourd'hui encore essentiellement sur les femmes¹⁴². En effet, la conciliation reste maudite en pesant si lourdement sur les épaules des femmes¹⁴³.

Pour cet auteur le temps consacré à l'investissement professionnel et celui dédié à l'environnement familial ne seraient pas incompatibles, et cela tant pour les hommes que pour les femmes. Il s'agit de la possibilité de concilier le travail productif et le travail reproductif¹⁴⁴. De manière générale, il semble difficile à l'heure actuelle d'accepter le sacrifice de la famille pour se consacrer pleinement à une carrière professionnelle.

Il y a lieu de tenir compte de ces deux formes de travail dans les analyses économiques. En effet, le travail reproductif, exercé au sein de ménages, participe également à produire des biens et des services, qui pourraient être externalisés. De plus, ne pas en tenir compte reviendrait à minimiser la contribution des femmes dans l'activité économique¹⁴⁵.

Un nouveau rapport, inversé, entre temps de travail et temps disponible tend [...] à s'établir : les activités autonomes peuvent devenir prépondérantes par rapport à celle de la nécessité. Le temps de la vie n'a plus à être géré en fonction du temps de travail ; c'est le travail qui doit trouver sa place, subordonnée, dans un projet de vie¹⁴⁶.

B. FUSULIER stipule que deux conditions sont nécessaires à la conciliation du travail professionnel et du travail dit ménager. La première condition est la « décommodification » de la force de travail. Il s'agit d'une sortie partielle de la logique marchande selon laquelle le travail est devenu une marchandise qui s'achète et/ou se loue sur le marché du travail. Il faut donc élargir la liberté des personnes dans leur rapport à l'emploi pour atteindre des standards de vie acceptables. La seconde est celle de la « défamilialisation ». Il s'agit alors d'accroître la liberté des personnes par rapport à la

¹⁴¹ Fonds National de la Recherche Scientifique

¹⁴² FUSULIER, B., « Travail/Famille : un tandem possible ? », *Revue de l'Observatoire*, 2013, vol. 78, p. 1.

¹⁴³ PERIVIER, H. et SILVERA, R., « Maudite conciliation », *Travail, genre et sociétés*, 2010/2, n° 24, pp. 25 à 27, cité par FUSULIER, B., « Travail/Famille : un tandem possible ? », *op. cit.*, p. 3 ; FUSULIER, B., LALOY, D. et SANCHEZ, E., « Être au service et articuler travail/famille. De la double disponibilité pratique et subjective chez les professionnels de la relation », *Informations sociales*, 2009/4, n° 154, p. 22.

¹⁴⁴ FUSULIER, B., « Travail/Famille : un tandem possible ? », *op. cit.*, p. 2.

¹⁴⁵ D'ALBIS, H. et al., « Travail rémunéré et travail domestique. Une évaluation monétaire de la contribution des femmes et des hommes à l'activité économique depuis 30 ans », *Revue de l'OFCE*, 2016/5, n° 159, p. 102.

¹⁴⁶ GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, Paris, Galilée, 1988, p. 119.

prise en charge des responsabilités et des tâches présentes dans la sphère privée. Cela se fait notamment via une externalisation partielle de ces tâches¹⁴⁷.

Il existe désormais un nouveau référentiel pour le travail productif. En effet, en vue de favoriser une plus grande efficacité, les entreprises font émerger des dispositifs tels que la flexibilité, la disponibilité plus large, l'investissement personnel, la responsabilité et la prise d'initiatives des travailleurs¹⁴⁸.

Deux modes de régulation non exclusifs de l'articulation entre travail et famille ont été dégagés par l'auteur. Tout d'abord la régulation séquentielle qui fait appel à l'usage de politiques formelles de temps de travail, soit par la suspension de l'engagement professionnel, par la prise de congés par exemple, soit par la diminution quantitative de ce temps notamment via le travail à temps partiel. Ensuite, la régulation intégrative qui opère au travers d'aménagements et d'arrangements qui ont lieu sur la scène professionnelle, tels que les heures supplémentaires ou encore le fait de ramener du travail à la maison¹⁴⁹.

2.2.2.2. La place du travail dans le quotidien des travailleurs

Déjà à la fin des années 1980, des enquêtes et des sondages montraient qu'une proportion importante de salariés, surtout parmi les plus jeunes, attachaient une plus grande importance aux activités du temps libre plutôt qu'à leur travail professionnel. Ils disaient déjà à ce moment-là que leurs conditions de travail avaient évolué positivement et que leur emploi était plus intéressant, mais que le travail ne devait pas dominer leur vie¹⁵⁰. Il convient de noter que cette tendance ressort également des travaux de D. MÉDA et P. VENDRAMIN. En effet, en 1999, environ 65 % des travailleurs estiment la place de leur travail importante dans leur vie, contre environ 55 % en 2008¹⁵¹. Le travail possède donc toujours une place importante, mais de moins en moins au fur et à mesure du temps. Les travailleurs accorderaient « d'autant plus d'importance à l'équilibre entre différentes activités qu' [ils auraient] un emploi stable et un revenu assuré »¹⁵².

Le travail peut être considéré comme très important, sans pour autant qu'il constitue une valeur prioritaire ou centrale. « C'est en effet la famille qui occupe cette place, et ceci

¹⁴⁷ FUSULIER, B., « Travail/Famille : un tandem possible ? », *op. cit.*, p. 4.

¹⁴⁸ FUSULIER, B., « Travail/Famille : un tandem possible ? », *op. cit.*, pp. 5 à 6.

¹⁴⁹ *Ibid.*, p. 9.

¹⁵⁰ GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, *op. cit.*, p. 128.

¹⁵¹ MÉDA, D. et VENDRAMIN, P., *op. cit.*, pp. 56 et suivantes.

¹⁵² *Ibid.*, p. 62.

entraîne de nombreuses conséquences parmi lesquelles le fait que le travail devra occuper une place compatible d'activités que désigne l'expression "la famille" ». En effet, la famille est placée tout en haut dans la hiérarchie des "domaines de la vie" que les européens considèrent importants¹⁵³.

Des écrits de A. GORZ, il ressort que l'abolition du travail intermittent a eu pour conséquence de supprimer la liberté d'autogestion du temps et de l'autodétermination par chacun de son rythme de travail. Néanmoins, les travailleurs aspirent à toujours autant de liberté. C'est pourquoi, la priorité peut être donnée au travail à temps partiel, aux contrats précaires et aux contrats à durée déterminée. La précarité de l'emploi n'est plus alors uniquement source d'angoisse, mais permet également une certaine liberté¹⁵⁴.

2.2.2.3. La durée de travail souhaitée

Si les travailleurs avaient l'opportunité de choisir le nombre d'heures hebdomadaires prestées en moyenne, selon l'enquête EWCS 2010, 63 % des travailleurs conserveraient le même temps de travail qu'actuellement. Ils sont 23 % à vouloir travailler moins et 14 % à vouloir travailler plus. De manière générale, un salarié sur trois souhaiterait un rééquilibrage de son temps de travail ; pour les temps plein afin de diminuer leur temps de travail et inversement pour les temps partiel¹⁵⁵.

Tableau 11. Préférences individuelles des salariés en termes de diminution ou d'augmentation de la durée hebdomadaire du travail selon le sexe (en %, Belgique, 2010)

		Temps plein		Temps partiel		Total
		Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	H+F
Travailler moins	Diminution ≥8h	9	14	ns	4	9
	Diminution <8h	16	22	ns	6	14
Pas de changement		67	60	55	62	63
Travailler plus	Augmentation <8h	4	ns	12	9	6
	Augmentation ≥8h	4	ns	27	19	8
Total		100	100	100	100	100

Source : Enquête EWCS 2010.

Légende : ns = non significatif.

Source 6. VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *CRISP*, 2013, n° 2191-2192, p. 24.

¹⁵³ MÉDA, D. et VENDRAMIN, P., *op. cit.*, p. 68.

¹⁵⁴ GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, *op. cit.*, p. 242.

¹⁵⁵ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, pp. 24 à 25.

2.2.2.4. *Le partage du temps de travail*

2.2.2.4.1. *La création et la redistribution d'emplois*

2.2.2.4.1.1. *Le principe*

J.-P. MELCHIOR, docteur en sciences politique et en sociologie et maître de conférence à l'université du Maine, part du postulat de la rupture avec le compromis fordien, fort de la conviction selon laquelle le statut de salarié est synonyme de sécurité et d'amélioration progressive des conditions de vie. Le fordisme est marqué par le partage équilibré entre salaire et profit. Or, cette rupture entraîne une nouvelle contrainte, celle de la compétitivité. De plus, les travailleurs doivent faire face aux dures réalités du chômage et de la précarité, ainsi qu'à une dégradation de leurs conditions de travail¹⁵⁶.

Le concept de partage du travail voit le jour afin de permettre un recul significatif du chômage. C'est à cette fin qu'est envisagée la réduction de la durée hebdomadaire de travail.

Les organisations syndicales soutiennent majoritairement que la réduction du temps de travail a un impact positif sur l'emploi. Premièrement, des emplois sont créés grâce au mécanisme d'embauche compensatoire, assorti d'éventuelles aides publiques. Ensuite, des licenciements peuvent être évités en cas de restructuration ou de crise. Enfin, cela peut impliquer une amélioration des conditions de travail à temps partiel, avec des compensations financières et des droits sociaux étendus¹⁵⁷.

Selon C. ERHEL :

pour être efficace en termes d'emploi de manière durable la [réduction du temps de travail] doit remplir un certain nombre de conditions : il faut que la hausse des coûts soit limitée, ce qui implique des gains de productivité significatifs, une aide publique (réduction de cotisations sociales) et une modération salariale en contrepartie de la baisse de la durée du travail¹⁵⁸.

En Belgique, en 1983-1984, la négociation collective parvient à un accord qui détermine un processus de réduction du temps de travail de 5 % (c'est-à-dire d'environ deux heures par semaine) en échange d'une limitation à 3 % des augmentations salariales

¹⁵⁶ MELCHIOR, J.-P., « Ce que révèle la réduction du temps de travail », *Marché et organisations*, 2/2007, n° 4, pp. 19 à 20.

¹⁵⁷ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 37.

¹⁵⁸ ERHEL, C., *Les politiques de l'emploi*, Paris, PUF, 2009 ; cité par VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 40.

(indexation comprise) et d'une réduction de cotisations sociales de 3 % pour les employeurs. Les secteurs qui sont entrés dans ce processus ont souvent pris une avance qui s'est maintenue dans les négociations ultérieures sur la réduction de la durée du travail. Dans les années qui ont suivi, les termes de la négociation ont changé : la réduction du temps de travail a servi de monnaie d'échange à l'accroissement de la flexibilité plutôt qu'à des mécanismes d'embauche¹⁵⁹.

L'une des fonctions d'une politique du temps est précisément de répartir les économies de temps de travail selon des principes non pas de rationalité économique mais de justice. [...] Cette distribution, autrement dit cette réduction égale pour tous de la durée du travail moyenne, implique évidemment une redistribution continue de la main-d'œuvre entre les branches : celles où les gains de productivité sont faibles devront augmenter leurs effectifs, les autres devront les réduire, comme elles n'ont cessé de le faire¹⁶⁰.

2.2.2.4.1.2. *L'exemple des trente-cinq heures en France*¹⁶¹

En 1982, le gouvernement français prend deux mesures simultanément, le passage à trente-neuf heures et l'introduction d'une cinquième semaine de congés payés. Ensuite, l'âge de la retraite est fixé à soixante ans. La combinaison de ces mesures engendre la création d'emplois, mais très peu de réduction du taux de chômage, à cause d'une augmentation en parallèle du taux d'activité, à savoir le nombre de personnes qui est sur le marché du travail¹⁶².

D'un point de vue microéconomique, les résultats des enquêtes réalisées par la Dares¹⁶³ ont conduit à une augmentation du nombre d'emplois créés par les entreprises passées à trente-cinq heures, à moyen terme¹⁶⁴.

Le mécanisme d'embauche compensatoire a comporté trois aspects dans le processus de réduction du temps de travail en France. Premièrement, le nombre total d'heures travaillées a été redistribué. En effet, d'un point de vue macroéconomique, pour assurer le niveau de production ou de service, il faut embaucher. Cependant, le raisonnement semble moins évident au niveau microéconomique. Il est difficile de redistribuer les heures prises

¹⁵⁹ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, pp. 41 à 42.

¹⁶⁰ GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, *op. cit.*, pp. 233 à 234.

¹⁶¹ Pour plus d'informations à ce sujet, cf. annexe 2 : Tableau récapitulatif des différentes étapes de mise en place des 35 heures en France.

¹⁶² VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 38.

¹⁶³ Il s'agit de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (consulter : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/>).

¹⁶⁴ JUGNOT, S., « L'évaluation sous tension : l'exemple des effets sur l'emploi des "35 heures" », *La Revue de l'Ires*, 2013/2, n° 77, p. 47.

à plusieurs postes pour en faire un nouveau, à moins d'une réorganisation complète du travail, qui est le deuxième aspect de cette réduction et qui peut prendre diverses formes¹⁶⁵, une flexibilité adaptée à la demande des clients ou des marchés par exemple. Et enfin, troisièmement, cela peut engendrer une compensation salariale. Les travailleurs attendent de pouvoir conserver le même niveau salarial, ou à tout le moins, un niveau salarial qu'ils auront estimé acceptable. Dans ce cadre, des mesures compensatoires telles que les réductions de cotisations sociales sont bien accueillies par les entreprises¹⁶⁶.

Il convient de préciser que dans les débats sur la redistribution macroéconomique du temps de travail, les inégalités entre les différents secteurs d'activité et les inégalités de genre ne sont que rarement prises en compte, or ce sont des variables essentielles¹⁶⁷.

2.2.2.4.2. Les mécanismes de redistribution négociée

La crise financière et économique de 2008 a remis en avant la réduction du temps de travail comme outil pour éviter ou limiter les licenciements dans les entreprises en difficultés [...]. Le chômage partiel, étendu à toutes les catégories de salariés, constitue une voie privilégiée de redistribution du temps de travail face à la crise¹⁶⁸.

L'objectif des syndicats à ce moment-là était d'éviter les fermetures d'entreprises et les licenciements qui l'accompagnent. Les politiques en termes de temps de travail se révèlent être un outil essentiel pour protéger l'emploi en cas de crises financières et économiques. Cela concerne des mesures telles que le compte d'épargne temps, le travail à temps partiel, le chômage partiel ou encore la réduction du temps de travail hebdomadaire¹⁶⁹.

Un bon exemple est la mise en place de la réduction du temps de travail en période de crise en l'Allemagne soulevée par G. VALENDUC et P. VENDRAMIN¹⁷⁰. En effet, en décembre 1993, l'accord Volkswagen prévoit le passage de trente-cinq heures à un peu moins de vingt-neuf heures sur quatre jours de prestation, ainsi qu'un grand nombre de variantes d'horaires flexibles. Cela a permis de sauver trente mille emplois, même si cela a également engendré une perte salariale moyenne de dix pourcents. En 2006, la direction de Volkswagen décide de supprimer cette semaine de quatre jours, de privilégier la sécurité de

¹⁶⁵ Pour plus d'informations à ce sujet, consulter VALENDUC, G., « Réduction du temps de travail, création d'emplois et résorption du chômage », *FTU*, octobre 2016, n° 2016-16, p. 2.

¹⁶⁶ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 40.

¹⁶⁷ VALENDUC, G., « Les inégalités dans le temps de travail », *FTU*, 2010, n° 2010-11, p. 1.

¹⁶⁸ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 42.

¹⁶⁹ PILLINGER, J., *Travailler pour des temps meilleurs. Réglementation du temps de travail et innovation au 21^{ème} siècle*, Rapport de la conférence de la Confédération européenne des syndicats, Bruxelles, 2010, p. 11, cité par VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 42.

¹⁷⁰ *Ibid.*, p. 44.

l'emploi jusqu'en 2011 et de maintenir l'activité dans différentes usines et d'accroître la flexibilité. En effet, les ouvriers travaillent entre vingt-six et quarante heures par semaine sans compensation salariale et avec des comptes épargnes temps. Il est prévu une compensation salariale des heures supplémentaires au-delà de quarante heures prestées.

Néanmoins, d'autres sociétés allemandes telles que Siemens ou Daimler Chrysler ont abandonné le régime des trente-cinq heures pour augmenter la durée du temps de travail. Cela s'explique par le fait que certains employeurs ont mis en évidence un impact négatif de la réduction du temps de travail sur la compétitivité, principalement les entreprises industrielles orientées vers l'exportation.

La réduction du temps de travail est aujourd'hui acceptée comme moyen conjoncturel d'atténuer les effets de la crise, mais son utilisation comme outil structurel de redistribution des emplois est de plus en plus discréditée.

2.2.2.4.3. La redistribution au travers du temps partiel

Pour A. GORZ,

L'autonomie limitée au sein du travail, d'une part, la désintégration de la société, d'autre part, qui oblige à chercher des modes alternatifs de socialisation et d'intégration communautaire, poussent l'une et l'autre dans le sens de l'individualisation et du retrait des individus vers la sphère des activités hors travail et de la vie hors système. Le retrait vis-à-vis des partis politiques, des syndicats et des autres organisations lourdes qui prétendent monopoliser les « affaires publiques », est l'une des faces de cette poussée vers l'individualisation¹⁷¹.

En effet, contrairement aux dimensions précédentes, fondamentalement collectives, le travail à temps partiel est une solution plutôt individuelle.

Cette approche est développée dans les pays scandinaves et aux Pays-Bas. Il s'agit de promouvoir le travail à temps partiel volontaire, en essayant d'étendre les droits sociaux dont bénéficient les travailleurs à temps plein à ce type de travailleurs. Cela concerne aussi bien la sécurité sociale que les indemnités de chômage ou encore l'accès à la formation.

D'un pays à l'autre, les objectifs poursuivis diffèrent. En Suède par exemple, ce type de mesures vise à réduire l'écart entre le travail à temps plein et le travail à temps partiel en augmentant la durée hebdomadaire moyenne du travail à temps partiel, ceci dans l'objectif de réduire les inégalités de revenu. Alors qu'aux Pays-Bas, l'objectif initial était de

¹⁷¹ GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, op. cit., p. 127.

revaloriser le salaire des travailleurs à temps partiel et l'allongement de la durée moyenne du travail à temps partiel, mais il n'a pas été atteint. Enfin au Danemark, l'objectif était similaire à celui de la Suède, il s'agissait de réduire l'écart entre les différentes formes de travail, mais le pays a également développé des congés longs, à savoir des congés parentaux, de formation ou encore des aménagements de fin de carrière. En contrepartie, les entreprises ont pu aménager les horaires avec une plus grande flexibilité¹⁷².

Selon G. VALENDUC et P. VENDRAMIN, c'est la situation de la Suède qui semble la plus proche de celle de la Belgique. En effet, la négociation collective sectorielle joue un rôle prépondérant dans les politiques de réduction du temps de travail. Et comme nous l'avons stipulé précédemment, la légère diminution du temps de travail réside notamment dans la progression du travail à temps partiel¹⁷³.

2.3. Au cœur de la gestion du temps de travail

Afin d'appréhender la question de la maîtrise du temps, il convient selon la thèse de L. DAMHUIS de ne pas seulement s'attarder sur les maux du temps, il faut aussi en étudier les causes. Cette notion peut être abordée comme un schéma culturel qui s'applique à divers champs, comme le problème de l'accélération des rythmes de travail, le mal-être au travail ou encore le sens de la vie¹⁷⁴.

2.3.1. La conceptualisation

« De plus en plus de travailleurs font face à des tensions quotidiennes parce que le temps manque, parce qu'il faut aller toujours plus vite et parce que les agendas privés deviennent des casse-tête face aux agendas professionnels »¹⁷⁵.

Dès lors, au regard de notre problématique, nous souhaitons pouvoir préciser les concepts qui semblent opportuns pour une meilleure compréhension du thème abordé par ce mémoire. Nous considérerons d'abord la question de la réduction du temps de travail, comme outil collectif de gestion du temps, afin d'obtenir un meilleur équilibre entre la vie

¹⁷² VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 45.

¹⁷³ *Ibid.*, p. 46.

¹⁷⁴ DAMHUIS, L., *Ce que maîtriser son temps veut dire : comprendre l'idée sociale de compétence temporelle*, Thèse de doctorat, Faculté des sciences économiques et sociales, Université Catholique de Louvain-la-Neuve, 2016-2017, pp. 314 et 315.

¹⁷⁵ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail est-elle toujours d'actualité ? », *op. cit.*, p. 1.

privée et la vie professionnelle. Ensuite, nous essayerons de savoir ce qu'implique cette fameuse conciliation entre le temps consacré à la vie privée et celui dédié au travail et quelle flexibilité cela engendre. Suite à cela, nous nous arrêterons sur la notion fondamentale du sens du travail. Pour terminer par traiter également de la question de la qualification des travailleurs.

2.3.1.1. La réduction du temps de travail

Etant donné que la réduction du temps de travail a une place prépondérante dans diverses préoccupations, telles que la réduction des inégalités, la création d'emplois, l'amélioration de la qualité du travail ou encore le niveau des salaires, mais aussi l'enjeu collectif de la gestion du temps, la qualité de la vie et la place du travail dans les parcours de vie¹⁷⁶, elle nous semble fondamentale dans le cadre de ce mémoire.

2.3.1.1.1. Le principe

Sachant que l'hétéronomie correspond au fait d'être influencé par des facteurs extérieurs, comme des lois ou des règles qui dépendent d'une entité extérieure, nous pouvons préciser que selon A. GORZ « la réduction du temps de travail hétéronome ne libère du temps que si chacun est libre d'employer ce temps comme il lui plaît »¹⁷⁷.

Selon G. VALENDUC, la réduction du temps de travail permettrait une meilleure redistribution du travail et des revenus entre les travailleurs à temps plein et ceux à temps partiel. Néanmoins, cette formule de réduction collective crée peu de nouveaux emplois. En effet, elle vise à redistribuer l'emploi, à réduire les inégalités entre les hommes et les femmes et à améliorer la qualité de vie des travailleurs¹⁷⁸. Elle « est vue comme une solution pour avoir plus de temps libre, un moyen pour arriver à mettre en place une société plus juste, une manière de se construire un avenir plus agréable »¹⁷⁹.

Cette réduction peut prendre plusieurs formes. Elle peut s'envisager comme la réduction du nombre de jours de travail sur une semaine, en passant de cinq à quatre jours de prestation par exemple ; mais elle peut aussi prendre la forme d'une réduction de la durée horaire du travail, comme cela a été le cas en France, en passant de trente-huit heures

¹⁷⁶ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 5.

¹⁷⁷ GORZ, A., *Les Chemins du paradis. L'agonie du capital*, Paris, Galilée, 1983, p. 117.

¹⁷⁸ VALENDUC, G., « Vers la semaine de quatre jours ? », *FTU*, n° 2016-15, 2016, pp. 4 et 5.

¹⁷⁹ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail est-elle toujours d'actualité ? », *op. cit.*, p. 3.

par semaine à trente-cinq heures. Dans tous les cas, il s'agit de mettre en avant l'amélioration de la qualité de vie, à la fois au travail, mais aussi en dehors¹⁸⁰.

2.3.1.1.2. Les enjeux du capitalisme

Pour F. Engels et K. Marx, « la marchandisation du travail et celle du temps vont ainsi de pair, à leurs yeux, avec le développement du capitalisme »¹⁸¹.

En tant que philosophe et penseur fondamental de la critique sociale du XX^{ème} siècle, A. GORZ avait d'une certaine manière prédit les crises financières que nous avons vécues ces dernières années. « Pour lui l'enjeu n'est pas la sortie de la crise, mais bien la sortie du capitalisme lui-même »¹⁸². Il estime que :

La désynchronisation des horaires et des périodes de travail est la condition indispensable d'une réduction substantielle de sa durée. Si on veut répartir un volume de travail décroissant sur un nombre croissant (ou même constant) de personnes, il est pratiquement impossible que celles-ci soient toutes présentes sur leur lieu de travail les mêmes jours, aux mêmes heures. Plus la durée du travail de chacun devient faible, plus le travail aura tendance à devenir intermittent pour toutes¹⁸³.

Dans les sociétés industrialisées, les quantités de richesses sont croissantes avec des quantités de travail décroissantes. Néanmoins, elles ne permettent pas le développement des capacités individuelles qui engendreraient un meilleur épanouissement des individus. Cet auteur ajoute que :

Il n'y a pas de « sujet social » capable culturellement et politiquement d'imposer une redistribution du travail telle que tous et toutes puissent gagner leur vie en travaillant, mais en travaillant de moins en moins et en recevant, sous forme de revenus croissants, leur part de la richesse croissante qui est socialement produite¹⁸⁴.

Enfin, il précise que « le développement des forces productives peut, par lui-même, réduire le volume de travail nécessaire ; il ne peut, par lui-même, créer les conditions qui feront de cette économie de travail une libération pour tous »¹⁸⁵.

¹⁸⁰ VALENDUC, G., « Vers la semaine de quatre jours ? », *op. cit.*, p. 1.

¹⁸¹ MAITTE, C. et TERRIER D., « Une question(re)devenue centrale : le temps de travail », *Genèses*, 2011/4, n° 85, p. 160.

¹⁸² FOUREL, Ch., « Le scénario Gorz », in FOUREL, Ch., *André Gorz, un penseur pour le XXI^{ème} siècle*, Paris, La Découverte, 2012, p. 8.

¹⁸³ GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, *op. cit.*, pp. 238 à 293.

¹⁸⁴ *Ibid.*, p. 118.

¹⁸⁵ *Ibid.*, p. 225.

2.3.1.1.3. Les pistes de réflexion

Selon G. VALENDUC et P. VENDRAMIN, la réduction du temps de travail peut être explorée selon trois angles de vue¹⁸⁶.

[Pour] éviter le chômage de masse croissant, la gestion de l'emploi doit [...] aller vers une réduction drastique de la durée du travail, d'autant plus drastique que seuls méritent d'être maintenus les emplois qui permettent de créer des biens et des services que l'autoproduction ne parviendra jamais à égaler¹⁸⁷.

Ce premier point consiste à considérer la réduction du temps de travail comme un mécanisme de création d'emplois. Néanmoins, ils nuancent cette piste en stipulant que :

Plutôt que de chercher à établir un lien de cause à effet entre la réduction du temps de travail et la création d'emplois, il serait intéressant d'explorer le chemin inverse, c'est-à-dire examiner d'abord quelles sont, aujourd'hui, les meilleures politiques envisageables pour créer des emplois et résorber le chômage structurel, et ensuite voir quelle place pourraient occuper divers scénarios de réduction du temps de travail parmi l'ensemble des instruments de ces politiques de l'emploi.

La deuxième vision consiste à envisager ce concept par rapport à l'ensemble du parcours professionnel. Il convient en effet de tenir compte des autres mécanismes existants, tels que les comptes d'épargne temps à long terme ou les congés thématiques.

Enfin, la troisième approche envisage la réduction du temps de travail dans la transition vers un nouveau modèle de croissance et de prospérité, à la fois plus écologique et plus équitable. A fortiori, la réalisation de l'objectif de justice sociale passe par une réduction des inégalités dans la répartition du temps de travail.

2.3.1.1.4. Vers une réorganisation du travail

Depuis de nombreuses années, « la référence au modèle industriel, à l'entreprise fordienne et aux lourdeurs bureaucratiques a fait place à de nouveaux modes d'organisation considérés plus aptes à une diversification des formes d'emploi »¹⁸⁸.

La réduction généralisée de la durée du travail est un choix de société. Le premier objectif vise à ce que tout le monde travaille de moins en moins pour permettre au plus grand nombre de travailler et de développer hors du travail des potentialités personnelles,

¹⁸⁶ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail est-elle toujours d'actualité ? », *op. cit.*, pp. 5 et 6.

¹⁸⁷ CLERC, D. et MÉDA, D., « Emploi et travail chez André Gorz », in FOUREL, Ch., *André Gorz, un penseur pour le XXI^{ème} siècle*, Paris, La Découverte, 2012, p. 108.

¹⁸⁸ MÉDA, D. et VENDRAMIN, P., *op. cit.*, p. 105.

dans un but d'épanouissement. Le second envisage qu'une proportion beaucoup plus importante de la population puisse accéder à des tâches professionnelles qualifiées, complexes, créatrices et responsables. Cela permet aux travailleurs d'évoluer et de se renouveler continuellement¹⁸⁹.

A. GORZ estimait déjà dans ses écrits qu'une réduction linéaire du temps de travail avec le maintien d'horaires quotidiens rigides et uniformes serait moins efficace que l'introduction de l'annualisation du temps de travail qui permettrait une plus grande flexibilité¹⁹⁰. Et comme nous l'avons constaté précédemment, c'est ce vers quoi la nouvelle loi du 5 mars 2017 sur le travail faisable et maniable est allée. Cela confirme que la réduction du temps de travail, une plus grande flexibilité et l'annualisation du temps de travail sont des concepts étroitement liés.

La réduction du temps ne doit pas forcément aller jusqu'à la prestation d'un mi-temps pour tous. Il subsiste deux obstacles majeurs à cette option. D'abord, les emplois à temps partiel sont généralement considérés de moins bonne qualité que le même emploi à temps plein. Ensuite, le travail à temps partiel fait encore l'objet de nombreuses discriminations, notamment parce qu'il concerne toujours majoritairement des femmes¹⁹¹.

2.3.1.2. L'articulation entre le travail productif et la vie privée

Cette question est fondamentale dans la construction identitaire des personnes, selon D. MÉDA, le travail et la famille sont des valeurs essentielles pour le développement personnel des travailleurs¹⁹².

« Si le temps de travail est une marchandise, c'est aussi du temps humain »¹⁹³. Le taylorisme avait privé les travailleurs de leur capacité d'initiative et avait calqué leur temps de travail à celui des machines. Cependant, la disponibilité, l'inventivité, la flexibilité et la responsabilisation des travailleurs impliquent dorénavant qu'ils mettent leurs émotions, leur intelligence et leur énergie au service de l'entreprise.

¹⁸⁹ GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, op. cit., p. 235.

¹⁹⁰ *Ibid.*, p. 238.

¹⁹¹ BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, « Le temps de travail décent. Equilibrer les besoins des travailleurs avec les exigences des entreprises », *Programme des conditions de travail et d'emploi*, Genève, 2007, p. 8.

¹⁹² MÉDA, D., « Concilier travail et famille. Deux valeurs fortes en concurrence », *Informations sociales*, 2005/8, n° 128, p. 60.

¹⁹³ MAITTE, C. et TERRIER D., op. cit., p. 158.

C'est ainsi que les « rythmes du travail et de la vie familiale ou sociale s'entrecroisent et s'entrechoquent »¹⁹⁴.

2.3.1.2.1. L'évolution de la relation entre famille et travail

La sociologue P. VENDRAMIN distingue différentes grandes étapes¹⁹⁵.

La première est celle de l'agriculture et de la première industrialisation. À ce moment-là, la famille est considérée comme une unité de production, où l'activité de production n'est pas distinguée de l'activité domestique.

Ensuite, l'agriculture décline pour laisser place massivement à l'industrialisation et à la généralisation du salariat. La famille est alors une unité de salaire, où l'homme rapporte le salaire à la maison et la femme s'occupe du foyer et des enfants.

Enfin, la société tend vers ce que nous connaissons aujourd'hui, à savoir une restructuration industrielle et une tertiarisation. De nombreuses formes de contrats atypiques voient le jour à cette période, tels que les temps partiels ou les contrats temporaires. Les familles sont dorénavant majoritairement à deux revenus. De plus, il y a un accroissement des familles monoparentales et des gardes partagées. C'est également durant cette période que l'individualisation du rapport au travail et au salaire s'effectue.

2.3.1.2.2. L'enjeu de la flexibilité

D'après une étude du Bureau International du Travail, plus le temps de travail est considéré comme rigide, plus cela a tendance à renforcer la traditionnelle division du travail domestique (l'homme au travail et la femme au foyer) au sein des ménages. Cela crée des difficultés pour concilier la vie professionnelle et les obligations familiales¹⁹⁶. C'est pourquoi la question de la flexibilité est fondamentale.

La flexibilité peut être définie comme la capacité d'adapter la quantité et la qualité de travail en fonction des nécessités de l'entreprise. Souvent présentée comme un avantage pour les entreprises, en réalité, les travailleurs peuvent également y trouver leur intérêt,

¹⁹⁴ MAITTE, C. et TERRIER D., *op. cit.*, p. 158.

¹⁹⁵ VENDRAMIN, P., « Enquête Temps et travail. Temps, rythmes de travail et conciliation des temps sociaux », *FTU*, septembre 2007, pp. 31 à 33.

¹⁹⁶ BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, *op. cit.*, p. 7.

étant donné que la limite entre vie privée et vie professionnelle est de moins en moins tangible¹⁹⁷.

Comme nous avons pu le constater précédemment, la négociation du temps de travail est étroitement liée à la négociation de la flexibilité. En effet, « la flexibilité des horaires a été la monnaie d'échange de la réduction du temps de travail, indépendamment du fait qu'il y ait eu ou non des clauses de créations d'emplois »¹⁹⁸.

Sous la pression des patrons, les syndicats reconnaissent que les négociations relatives au temps de travail se sont focalisées essentiellement sur la question de la flexibilité. D'après G. VALENDUC et P. VENDRAMIN¹⁹⁹, elle peut se manifester de plusieurs manières.

Dans les pays nordiques, par exemple, le calcul du temps moyen de travail est effectué sur base de périodes plus longues. Cette tendance tend à se généraliser également en Belgique. D'ailleurs la loi du mars 2017 sur le travail faisable et maniable porte le calcul de toute une série de périodes de référence sur base annuelle. Selon J. PILLINGER, cet allongement n'est pas nécessairement défavorable aux travailleurs. En effet, elle permet de négocier des compromis de flexibilité entre travailleurs et employeurs²⁰⁰.

Une plus grande flexibilité peut entraîner une élimination des temps périphériques au travail. Cela implique de nouvelles difficultés de calcul de la durée du temps de travail. Néanmoins, cela inciterait également la pratique de petits arrangements, comme nous le verrons ci-après.

Enfin, cela engendrerait une intensification croissante du travail et/ou la création de nouvelles tensions dans certains secteurs plutôt qu'un gain de temps libre, c'est le cas par exemple du secteur de l'industrie manufacturière ou du secteur hospitalier.

Des aménagements souples du temps de travail s'avèrent bénéfiques à la fois pour les employés et les employeurs. Les travailleurs apprécient généralement la flexibilité dans la gestion de leurs horaires journaliers et hebdomadaires, et considèrent cela comme un très bon moyen de concilier leur vie privée avec leur vie professionnelle. Pour les employeurs, la flexibilité permet de faire face aux fluctuations des charges

¹⁹⁷ JACQUEMART, G., « Préface » in, JAILLOT, P. (sous la dir.), *La flexibilité en droit du travail*, Limal, Anthemis, 2012, p. 9.

¹⁹⁸ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 46.

¹⁹⁹ *Ibid.*, pp. 47 à 49.

²⁰⁰ PILLINGER, J., *Travailler pour des temps meilleurs. Réglementation du temps de travail et innovation au 21^{ème} siècle*, Rapport de la conférence de la Confédération européenne des syndicats, Bruxelles, 2010, p. 11, cité par VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 42.

de travail, permet de réduire l'absentéisme, de conserver le personnel et de minimiser les coûts des heures supplémentaires²⁰¹.

Le Bureau International du Travail estime que la possibilité d'ajustement des horaires de travail proposée aux travailleurs leur est bénéfique, pour eux-mêmes, mais également pour leurs familles. Il précise que c'est aussi un avantage pour la société dans son ensemble²⁰².

La flexibilité peut laisser place à des nouvelles solutions innovantes. Elles ne sont sans doute pas encore toutes pensées.

2.3.1.2.3. Les petits arrangements du temps

Il semblerait que la pratique de meilleurs aménagements du temps de travail motive les travailleurs à employer leur énergie de manière plus efficace. Il s'agit de s'organiser directement avec son supérieur hiérarchique et ce de manière informelle. Néanmoins, cela implique l'existence d'une relation de confiance entre les employeurs et les employés²⁰³.

Selon P. VENDRAMIN²⁰⁴, c'est une première solution pour articuler le temps de travail et le temps hors travail. Une seconde proposition réside dans le télétravail. Cependant, cela ne peut s'appliquer à tout type d'emplois et cela engendre généralement un allongement du temps de travail plutôt qu'une simple substitution.

Une autre option revient à faire entrer la vie privée dans l'entreprise. Cela revient à arriver de temps en temps en retard sur son lieu de travail ou de le quitter plus tôt, à s'occuper d'affaires personnelles durant son temps de travail ou encore à amener exceptionnellement ses enfants sur son lieu de travail.

Les travailleurs estiment que ces pratiques permettent un meilleur équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Ces solutions les aident à gérer leur vie quotidienne.

Plus qu'une remise en cause des horaires de travail, la demande porte sur une plus grande flexibilité pour les travailleurs et pour les employeurs, afin de créer des zones tampons. Néanmoins, il faut prêter attention au fait que ces dispositifs doivent permettre une conciliation et non un envahissement pur et simple du temps professionnel sur la vie privée. Il ressort de l'enquête de P. VENDRAMIN que c'est la modification des horaires de

²⁰¹ BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, *op. cit.*, p. 16.

²⁰² *Ibid.*, p. 9.

²⁰³ *Ibid.*, p. 14.

²⁰⁴ VENDRAMIN, P., *op. cit.*, pp. 43 à 49.

travail qui remportent le plus de succès auprès des travailleurs pour tendre vers un meilleur équilibre.

Il est encore à noter que selon le Bureau International du Travail, « promouvoir des arrangements du temps de travail peut augmenter la productivité aussi efficacement qu'une augmentation de salaire »²⁰⁵.

2.3.1.2.4. La conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle

D'après A. GORZ, la diminution progressive du volume de travail, sous la forme de chômage, de marginalisation, de précarisation ou encore celle fondée sur le travail (au sens économique) influence les travailleurs « à chercher ailleurs que dans le travail des sources d'identité et d'appartenance sociale, des possibilités d'épanouissement personnel, des activités chargées de sens et par lesquelles ils puissent gagner l'estime des autres et d'eux-mêmes »²⁰⁶. Il ajoute que :

La « vraie vie » commence hors du travail, le travail devient un moyen pour élargir la sphère du non-travail, il est l'occupation temporaire par laquelle les individus acquièrent la possibilité de poursuivre leurs activités principales²⁰⁷.

« Se désinvestir du travail pour s'investir dans le hors-travail ne serait envisageable que "si le développement des forces productives permettait de considérer le travail directement producteur comme l'activité accessoire" ». Il faut donc faire en sorte que les rapports sociaux reprennent la main sur les rapports économiques. En effet, il faut tendre à ce que « le règne de la nécessité [cède] devant le règne de la liberté »²⁰⁸.

Comme en témoigne le graphique *infra*, la vie professionnelle a une incidence sur la vie privée. En effet, en plus de la situation familiale, l'influence sur le choix concernant le nombre d'enfants engendrés et le moment choisi pour avoir des enfants sont importants²⁰⁹.

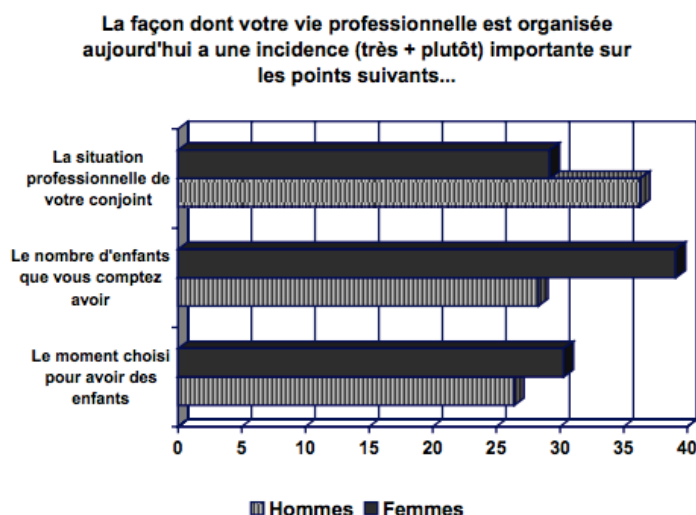
²⁰⁵ BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, *op. cit.*, p. 13.

²⁰⁶ GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, *op. cit.*, p. 129.

²⁰⁷ GORZ, A. *Adieux au prolétariat. Au-delà du socialisme*, Paris, Galilée, 1980, p. 114.

²⁰⁸ CLERC, D. et MÉDA, D., *op. cit.*, pp. 102 et 103.

²⁰⁹ VENDRAMIN, P., *op. cit.*, pp. 32 et 33.



Source 7. VENDRAMIN, P., « Enquête Temps et travail. Temps, rythmes de travail et conciliation des temps sociaux », *FTU*, septembre 2007, p. 38.

La qualité de vie et la durée du temps de travail sont intrinsèquement liés. Selon les résultats de l'enquête de P. VENDRAMIN, il semble que cela soit la durée du travail qui soit l'élément déterminant de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle²¹⁰.

Selon le tableau ci-après, seuls 54,4 % de la population estiment trouver cette conciliation possible. Il convient de préciser que cette enquête date de 2007, qu'une nouvelle enquête n'a pas eu lieu depuis en les mêmes termes et qu'il y a peut-être une mise à jour des chiffres à effectuer. Cependant, les écrits et les enquêtes sur le temps de travail de P. VENDRAMIN et G. VALENDUC – même les plus récents – sont de nature à confirmer ces tendances.

**Il est possible de concilier le rythme de travail avec les
contraintes de la vie privée**

%	Tout à fait d'accord et plutôt d'accord 😊	Sans avis 😐	Plutôt pas d'accord et pas du tout d'accord 😞
Tous	54.4	11.5	34.1
Femmes	53.9	7.7	38.4
Hommes	55.1	13.5	31.4
Industrie	56.7	14.1	29.2
Santé et action sociale	52.0	9.2	38.8
Commerce	42.8	11.4	45.8
Services aux entreprises	53.0	9.6	37.4

Source 8. VENDRAMIN, P., « Enquête Temps et travail. Temps, rythmes de travail et conciliation des temps sociaux », *FTU*, septembre 2007, p. 34.

²¹⁰ VENDRAMIN, P., *op. cit.*, p. 33.

De plus, le Bureau International du Travail confirme que « la quantité d'heures de travail est un des facteurs clés pour déterminer si l'emploi d'un individu est compatible avec des responsabilités familiales ou, plus généralement, avec une vie en dehors du travail »²¹¹.

Une enquête plus récente de l'EWCS datant de 2011 fournit des indicateurs qui expliquent les difficultés d'équilibrer le temps de travail et le temps consacré à la vie privée. En effet, les travailleurs :

Reviennent du travail trop fatigués pour accomplir des tâches domestiques qu'ils auraient dû faire (au moins plusieurs fois par mois) : 49 %. Éprouvent des difficultés à accomplir leurs tâches familiales à cause de la quantité de temps passée au travail (au moins plusieurs fois par mois) : 28 %. Éprouvent des difficultés de concentration au travail à cause des responsabilités familiales (au moins plusieurs fois par mois) : 12 %²¹².

Les longues heures de travail accentuent ces difficultés de conciliation. Sans compter sur le fait que cela peut également nuire à la santé.

Par rapport à cette problématique de conciliation, la situation familiale et la question de genre engendrent encore aujourd'hui de grandes différences entre les hommes et les femmes²¹³.

2.3.1.3. Le sens du travail

D'après A. GORZ,

Pour MARX et les marxistes, particulièrement au sein des organisations ouvrières, la libération dans le travail est le préalable indispensable de la libération du travail ; car c'est par la libération dans le travail que naît le sujet capable de vouloir la libération du travail et de lui donner un sens²¹⁴.

Pour D. MÉDA et P. VENDRAMIN, le travail c'est prendre vraiment au sérieux les attentes exprimées aujourd'hui massivement par les travailleurs. Il s'agit d'exercer un travail qui fait sens, permettant d'exprimer son individualité, mais aussi de fabriquer une production socialement utile. Ce travail doit être décent et intégré dans le reste de la vie et permettre aux travailleurs d'exprimer pleinement leurs autres rôles de citoyens, parents,

²¹¹ BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, *op. cit.*, p. 7.

²¹² VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 50.

²¹³ VENDRAMIN, P., *op. cit.*, p. 31.

²¹⁴ GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, *op. cit.*, p. 122.

amis, etc²¹⁵. P.-Y. GOMEZ rejoint ses propos en affirmant que « travailler, c'est à la fois produire et produire du sens »²¹⁶.

La consommation et l'argent qui le permet [...] n'ont qu'un faible rapport avec ce qui rend les gens heureux : l'autonomie, l'estime de soi, le bonheur familial, l'absence de conflits dans la vie hors travail, l'amitié. Autrement dit, la qualité de la vie dépend de l'intensité des échanges affectifs et culturels, des relations fondées sur l'amitié, l'amour, la fraternité, l'entraide et non de l'intensité des rapports marchands²¹⁷.

La complexité de la pensée gorzienne réside dans le fait qu'il s'agit de « cesser de faire reposer la vie sociale sur le travail pour favoriser l'émergence d'une société où le travail sera libérateur et, du même coup, donnera sens à l'activité humaine »²¹⁸. Il ne donnera pas sens tant qu'il est de l'ordre du moyen et non de la fin²¹⁹. « L'intérêt intrinsèque d'un travail ne garantit pas son sens et son humanisation ne garantit point celle des finalités qu'elle sert »²²⁰.

Il existe une contradiction entre le fait de considérer qu'une activité peut être épanouissante en soi parce qu'elle permet aux travailleurs de s'exprimer au plus haut point – pour autant que le travail soit libéré – et la vision qui promeut le travail comme une activité positive et créatrice sans pour autant que le lien salarial ait été aboli. « Alors même que la libération du travail devait provenir de l'abolition du salariat, c'est sur le lien social lui-même que la société salariale et ses droits se sont construits »²²¹. D. MÉDA, confirme que renoncer au salariat reviendrait à abandonner le système qui a permis d'assurer une protection aux travailleurs²²².

Suite à ses recherches, E. MORIN estime qu'avoir plus de sens dans son travail réduit les risques psychosociaux. Les composantes liées au sens de travail sont pour lui l'utilité sociale du travail, les possibilités d'apprentissage et de développement personnel, l'autonomie, la reconnaissance, la qualité des relations et la rectitude morale²²³.

²¹⁵ MÉDA, D. et VENDRAMIN, P., *op. cit.*, p. 241.

²¹⁶ GOMEZ, P.-Y., « Le sens du travail à l'ère du numérique », *Rue Projet*, 2007/6, n° 361, p. 37.

²¹⁷ GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, *op. cit.*, p. 129.

²¹⁸ CLERC, D. et MÉDA, D., *op. cit.*, p. 102.

²¹⁹ *Ibid.*, p. 121.

²²⁰ GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, *op. cit.*, pp. 109 à 110.

²²¹ CLERC, D. et MÉDA, D., *op. cit.*, p. 122.

²²² MÉDA, D., « Quels changements à la mesure des attentes posées sur le travail ? », *La nouvelle revue du travail*, [en ligne], 2013, <https://journals.openedition.org/nrt/633> (consulté le 26 avril 2018).

²²³ MORIN, E., « Sens au travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel », *IRRST*, Québec, 2008, p. 13.

A. GORZ estime qu'il « ne faut [...] pas imaginer une opposition tranchée entre activités autonomes et travail hétéronome, sphère de la liberté et sphère de la nécessité »²²⁴. L'autonomie est le fait d'être capable de se donner à soi-même sa propre loi²²⁵. Il considérerait que les travailleurs n'accepteraient plus de « travailler idiot » et dans un lien de subordination oppressant.

L'hétéronomie ne peut, dans une société complexe, être complètement supprimée au profit de l'autonomie. Mais à l'intérieur de la sphère de l'hétéronomie, les tâches, sans cesser d'être nécessairement spécialisées et fonctionnelles, peuvent être requalifiées, recomposées, diversifiées, de manière à offrir une plus grande autonomie au sein de l'hétéronomie, en particulier (mais pas seulement) grâce à l'autogestion du temps de travail²²⁶.

2.3.1.4. La qualification des travailleurs

Selon A. LYON-CAEN, le terme de qualification peut être entendu selon deux angles de vue. Tout d'abord, il s'agit de considérer ce qui a été conventionnellement conclu entre un employeur et un travailleur ; « la qualification consiste [alors] en une relation, réputée fixée d'un commun accord, entre les qualités d'un salarié et l'activité qu'il exerce ». Ensuite, les spécialistes de la formation y voient des aptitudes, des capacités, des compétences, des qualités et toutes autres dispositions intrinsèques reconnues ou non par des titres, des attestations, des certificats ou des diplômes²²⁷.

Initialement, le terme de qualification faisait référence à la capacité de réaliser des opérations, qu'elles soient manuelles ou intellectuelles. Dorénavant, « elle est liée à la manipulation d'informations abstraites, à la capacité de comprendre et de gérer des situations complexes et l'aptitude à communiquer ». En effet, D. MÉDA et P. VENDRAMIN précisent, qu'aujourd'hui, l'exercice d'une profession repose de plus en plus sur des composantes non matérielles²²⁸.

Ce concept de qualification est important dans le sens où « l'écart entre le niveau de qualification des salariés en emploi et le niveau de qualification des demandeurs d'emploi s'est considérablement creusé au cours des quinze dernières années » et que cela pose des questions en termes de partage du temps du travail. En effet, le mécanisme d'embauche

²²⁴ GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, op. cit., p. 120.

²²⁵ HUNYADI M., op. cit.

²²⁶ GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, op. cit., p. 119.

²²⁷ LYON-CAEN, A., « Le droit et la gestion des compétences », *Droit social*, 1992, pp. 573 à 580, cité par KERBOUC'H, J.-Y., « L'anticipation des restructurations à l'épreuve du droit du travail », Site de Travail et Emploi, [en ligne], <http://travailemploi.revues.org/3692>, janvier-mars 2007 (consulté le 28 mars 2017).

²²⁸ MÉDA, D. et VENDRAMIN, P., op. cit., pp. 133 et 134.

compensatoire créerait majoritairement des emplois dans des métiers pour lesquels une part minoritaire de chômeurs correspondraient en termes de qualification et inversement. Dès lors, l'impact sur le chômage structurel des demandeurs d'emploi peu qualifiés risque d'être moins important que souhaité²²⁹.

Il convient, néanmoins, de préciser qu'il ressort de l'enquête sur les forces de travail de 2011 que le nombre de diplômés et le niveau de formation ont augmenté, en parallèle de la transformation des qualifications. Les capacités professionnelles sont désormais évaluées sur base des compétences. Ces dernières font référence à la capacité d'un individu, d'un collectif de travail ou d'une entreprise à mobiliser et à combiner des ressources telles que les connaissances, les savoir-faire et les comportements des individus, en vue de mettre en oeuvre une activité ou un processus d'action déterminé²³⁰ ; alors que « la qualification est habituellement définie par le poste de travail »²³¹. A. Gorz précise que « c'est [de] la diversification des centres d'intérêt des travailleurs plus qualifiés que dépend [...] le développement d'une culture capable de situer le travail à but économique dans une conception plus large du sens de la vie »²³².

Il n'est pas vrai que l'acharnement continu au travail est la condition de la réussite professionnelle et de la créativité. Plus un travail est qualifié, plus la personne qui le fait a besoin de temps pour mettre à jour ses connaissances, se renouveler, rester ouverte et réceptive en diversifiant ses centres d'intérêt²³³.

Il est à noter que le développement d'une flexibilité organisationnelle des horaires de travail semble plus favorable aux travailleurs cadres ou pour les travailleurs les plus qualifiés. Ils peuvent ainsi gérer leurs horaires de façon relativement autonome²³⁴. Ce système semble moins populaire parmi les travailleurs qui sont employés dans de plus petites structures et parmi les travailleurs qui occupent des emplois atypiques, qui ont surtout senti un poids croissant de la flexibilité²³⁵.

L'histoire a ainsi disjoint ce que la vision de Marx avait uni. Il prévoyait que, par la domination scientifique de la nature, les individus développeraient dans leur travail une « totalité de capacités ». Et que, grâce à ce « développement le plus riche de

²²⁹ VALENDUC, G., « Réduction du temps de travail, création d'emplois et résorption du chômage », *op. cit.*, pp. 4 et 8.

²³⁰ LOUFRANI-FEDIDA, S. et ALDEBERT, B., « Le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2013/3 (n° 89), pp. 56 à 72.

²³¹ MÉDA, D. et VENDRAMIN, P., *op. cit.*, p. 138.

²³² GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, *op. cit.*, p. 237.

²³³ *Ibid.*, p. 236.

²³⁴ VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *op. cit.*, p. 48.

²³⁵ VALENDUC, G., « Les inégalités dans le temps de travail », *op. cit.*, pp. 5 et 6.

l'individu », « le libre épanouissement de l'individualité » de chacun deviendrait un besoin qui chercherait et trouverait à se satisfaire hors du travail grâce à la « réduction à un minimum du temps de travail nécessaire »²³⁶.

Précisons qu'une réduction significative du temps de travail pour des travailleurs moins qualifiés, assortie éventuellement d'une embauche compensatoire dans de bonnes conditions contractuelles, pourront encourager une meilleure organisation des horaires de travail et un meilleur roulement des équipes. Ainsi, la charge de travail pourrait être allégée et cela permettrait de procéder à un recrutement ciblé parmi les chômeurs peu qualifiés. Il faut noter que selon G. VALENDUC, « la formule de la semaine de quatre jours auprès d'une catégorie de travailleurs pour lesquels l'embauche compensatoire est facile sur le plan de l'organisation du travail et efficace sur le plan de la lutte contre le chômage » est à expérimenter, plutôt qu'avec d'autres catégories de travailleurs considérés comme moins facilement remplaçables²³⁷.

2.3.2. *La construction des hypothèses*

La littérature qui précède nous permet de formuler deux hypothèses par rapport à notre question de départ concernant l'impact de l'évolution du temps de travail sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ces hypothèses pourront être étayées, infirmées, voire confirmées empiriquement grâce à la phase de récolte de données sur le terrain.

Nous avons pu le constater, la question du temps de travail tend depuis de nombreuses années vers sa réduction. Notre première hypothèse est la suivante : *la réduction collective du temps de travail permet un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle*. Déjà dans les années 1980, A. GORZ précise que selon les représentants du personnel, le travail occupe la totalité du temps dont les professionnels disposent lorsqu'il y a élaboration, innovation, responsabilité et investissement personnel dans la tâche²³⁸. Il n'y aurait alors de place pour rien d'autre dans la vie. « La réduction de la durée du travail aurait donc pour effet, d'une part, de juguler l'innovation et la création et, d'autre part, d'empêcher la requalification et la reprofessionnalisation des tâches ; autrement dit le dépassement du taylorisme »²³⁹. Cette approche défendue par D. MOTHÉ semble considérer

²³⁶ Grundrisse, p. 439-440, 505, 593 de l'édition allemande, cité par A. Gorz, *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, op. cit., pp. 117 à 118.

²³⁷ VALENDUC, G., « Vers la semaine de quatre jours ? », op. cit., p. 4.

²³⁸ GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, op. cit., p. 236.

²³⁹ Ibid., p. 236.

que la réduction du temps de travail pourrait frustrer toute une partie de travailleurs, notamment ceux pour qui le travail est un plaisir²⁴⁰.

A. GORZ réfute cette thèse. En effet, comme nous avons pu le démontrer précédemment, il est un fervent défenseur de cette réduction du temps de travail. Selon lui, « il n'est pas vrai que l'acharnement continu au travail est la condition de la réussite professionnelle et de la créativité »²⁴¹.

Dans un deuxième temps, nous avons pu déterminer qu'il existe des articulations entre la flexibilité dans les horaires de travail, le sens du travail et la qualification des travailleurs. Notre seconde hypothèse est de considérer qu'*un degré de qualification élevé légitime plus facilement la mise en place de flexibilité dans les horaires de travail*. L'objectif est de déterminer si la pratique d'horaires flottants ou de toute autre forme de flexibilité est accessible à tout type de travailleur, quel que soit le niveau de formation ou le niveau hiérarchique dans une société.

²⁴⁰ MOTHÉ, D., « Faut-il réduire le temps de travail ? », *Autogestions*, n° 19, avril 1985, pp. 16 et 17 cité par GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, op. cit., p. 236.

²⁴¹ GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, op. cit., p. 236.

3. Présentation des données récoltées sur le terrain

Dans un premier temps, nous présenterons l'entreprise dans laquelle l'enquête de terrain a pu être menée. Après, nous expliquerons la méthodologie choisie pour obtenir des résultats exploitables.

Ensuite, nous souhaitons exposer les données récoltées, ceci en regard des différents concepts et notions abordés dans le cadre de ce mémoire, dans le but d'essayer de tirer des enseignements – et non des conclusions définitives – de ces informations.

3.1. Présentation de l'entreprise

La société Ion Beam Applications, plus connue sous le nom d'IBA, est à l'origine une spin-off de l'Université catholique de Louvain. En trente ans, cette société est devenue le leader mondial des technologies de pointe en radiothérapie et en diagnostic du cancer. L'essentiel des informations qui seront présentées dans le cadre de ce mémoire proviennent du site internet de la société, des rapports publiés²⁴² et des rencontres avec les travailleurs.

3.1.1. *Le développement de la protonthérapie*

Cette société a été fondée en 1986 par Yves JONGEN, ingénieur électronicien avec une spécialisation en physique nucléaire. L'entreprise s'est très rapidement positionnée dans le domaine de la santé, en commençant par l'imagerie médicale avant de se spécialiser dans la radiothérapie et le développement de cyclotrons capables de traiter diverses formes de cancers. L'essentiel de l'activité d'IBA est orientée autour de la protonthérapie, de la dosimétrie et des accélérateurs de particules.

Afin de mieux comprendre leur fonds de commerce, il convient d'expliquer ces activités, ceci grâce aux informations recueillies dans le dernier rapport publié²⁴³. La protonthérapie est « considérée comme la forme de radiothérapie la plus avancée dans la lutte contre le cancer ». Son mode de dosage permet un ciblage plus précis et plus efficace que les autres modes de traitement. Les protons permettent une réduction des effets secondaires du traitement. La précision des dosages étant cruciale dans le cadre du

²⁴² IBA, [en ligne], <https://iba-worldwide.com> (consulté le 30 avril 2018).

²⁴³ IBA, « Rapport annuel 2017 », Site d'IBA, [en ligne], https://iba-worldwide.com/sites/protontherapy/files/media_document/iba_rapport-annuel-2017_fr_a4_lr.pdf (consulté le 30 avril 2018).

traitement des patients, via la dosimétrie, IBA « propose aux hôpitaux une gamme complète d'équipements de monitoring et de logiciels qui fiabilisent les procédures et la calibration des instruments ». Enfin, l'entreprise procède à l'installation d'accélérateurs de particules partout dans le monde. Depuis 1992, la société a élargi son secteur d'activité au-delà du secteur médical, en développant le Rhodotron ; il s'agit d'apporter des solutions de stérilisation et d'ionisation destinées à diverses applications industrielles.

Dans le courant de l'année 2008, IBA a développé le *Pencil Beam Scanning*. Il s'agit d'un outil de précision pour limiter l'exposition aux radiations, qui a permis à la protonthérapie d'être utilisée pour un plus grand nombre d'indications. Ensuite, en 2012, l'actuel *Chief Executive Officer*, Olivier LEGRAIN, prend ses fonctions chez IBA.

En développant Proteus[®]ONE, IBA ambitionne d'élargir son spectre de clients. Cet outil permet un travail de précision, à un prix démocratisé, car les cyclotrons sont plus compacts et moins chers. Il rend donc la protonthérapie accessible à un plus grand nombre de patients atteints de cancer. Ce projet dotera en 2019 la Belgique de son tout premier centre de protonthérapie.

3.1.2. Un enjeu de société

IBA déclare se soucier du bien-être des patients, de ses employés, de la société, de la planète et de ses actionnaires. Ces différents acteurs permettent de rendre la mission de la firme possible, à savoir : « protéger, améliorer et sauver des vies »²⁴⁴. L'implication de ces différentes parties prenantes confirme leurs valeurs qui sont : prendre soin, oser, partager et être équitable.

La société emploie environ 1 500 personnes dans le monde. Vu le secteur d'activité particulier de l'entreprise, il y a une volonté d'engager et de conserver des profils de travailleurs qui partagent ses valeurs et qui ont à cœur de continuer à développer leurs connaissances et leurs compétences. Déjà à l'engagement, un certain niveau de compétences et de qualification sont requis, tout en variant selon le département qui recrute.

²⁴⁴ IBA, « Rapport annuel 2017 », *op. cit.* (consulté le 30 avril 2018).

Dès sa création, IBA « s'est fondée sur une raison d'être durable avec une mission, des engagements éthiques et transparents et une finalité qui donnent sens à l'entreprise »²⁴⁵. Depuis 2015, un programme de développement durable a d'ailleurs été mis en place.

En visant l'augmentation du pourcentage de rémission de cancers, l'objectif de l'entreprise est lié à une cause sociétale. La démocratisation du coût d'une protonthérapie en est un bon exemple et cela se confirme par « l'extrapolation des résultats d'une étude hollandaise à la population mondiale [qui] démontre qu'au moins 17,7 % des patients traités par radiothérapies auraient avantage à bénéficier d'une protonthérapie, alors qu'ils sont moins de 1% aujourd'hui »²⁴⁶.

L'humain est au cœur de cette société, nous pouvons le constater au travers du fonds de commerce d'IBA qui consiste à lutter contre le cancer, mais cela concerne également directement tous les travailleurs.

3.1.3. Le contexte économique

Après 24,4 millions de bénéfices en 2016, IBA fait face à une perte nette de 39,2 millions en 2017. La société voit son chiffre d'affaire reculer²⁴⁷.

Cette perte s'explique principalement par un ralentissement du marché de la protonthérapie et par un retard dans la construction des bâtiments d'un certain nombre de leurs clients. L'entreprise s'occupe en effet de l'installation des machines, mais pas de la construction de bâtiments qui relève de la responsabilité des clients.

De plus, il y a quelques années, IBA a procédé à un recrutement massif d'ingénieurs vu le développement de la société. Aujourd'hui, il a été décidé de se séparer de vingt personnes et d'imposer quelques jours par mois de chômage temporaire pour raisons économiques aux travailleurs²⁴⁸. Cette mesure leur permet de conserver au maximum leur personnel qui a déjà été formé et qui ont travaillé sur des projets qui vont seulement arriver à leur terme prochainement. La société reste confiante quant à l'évolution prometteuse de la protonthérapie sur le long terme. Il s'agit donc d'une situation transitoire de laquelle IBA estime pouvoir sortir grâce à son carnet de commande.

²⁴⁵ IBA, « Rapport annuel 2017 », *op. cit.* (consulté le 30 avril 2018).

²⁴⁶ *Ibid.* (consulté le 30 avril 2018).

²⁴⁷ *Ibid.* (consulté le 30 avril 2018).

²⁴⁸ HENNUY, J.-C., « Louvain-la-Neuve : IBA licencie et annonce un probable chômage économique », Site de la RTBF, [en ligne], novembre 2017, https://www.rtb.be/info/regions/detail_louvain-la-neuve-iba-licencie-et-annonce-un-probable-chomage-economique?id=9772059 (consulté le 30 avril 2018).

Olivier LEGRAIN a précisé que la société travaillait à l'augmentation de sa part de marché, en garantissant l'offre de solutions les plus innovantes, l'exécution la plus rapide des projets et la meilleure fiabilité de ses systèmes²⁴⁹. Il reste optimiste pour 2018. Les innovations développées dans chacune des activités de la société commencent déjà à porter leurs fruits. De plus, il ajoute que bien que le marché de la protonthérapie soit globalement irrégulier, son évolution demeure stable au fil du temps.

3.2. La méthodologie

Le cadre d'analyse ayant été déterminé, nous souhaitons rendre compte de la démarche méthodologique utilisée pour la réalisation de la suite de ce mémoire. Nous exposerons la nature des outils qui nous ont permis d'établir notre analyse et nous développerons l'orientation qualitative et empirique de notre recherche.

Nous porterons un regard réflexif sur notre recherche en exprimant, dans un premier temps, les difficultés auxquelles nous avons été confrontées. Dans un second temps, nous expliciterons la nature des matériaux qui ont fait le cœur de notre analyse. Enfin, nous préciserons le choix des interlocuteurs et expliquerons comment les entretiens ont été menés.

3.2.1. Les difficultés rencontrées

Il n'est pas anodin de commencer par ce qui a été le plus difficile à mettre en place étant donné qu'une partie importante de ce mémoire confronte la littérature scientifique au terrain. Nous ne nous limiterons pas à un exposé de ce qui existe en termes de flexibilité, l'ambition est de pouvoir prendre la température au cœur de l'entreprise IBA. L'objectif est de comprendre ce qui a éventuellement déjà été mis en place, de connaître les attentes et le vécu des différents acteurs en termes d'aménagement des horaires de travail et de découvrir d'éventuelles nouvelles pistes de réflexion.

La première difficulté a été de trouver une entreprise qui répondait aux critères nécessaires pour le développement d'une analyse utile. Le sujet ayant été déterminé non pas en fonction de ce qui se faisait sur le terrain, mais bien en fonction d'un intérêt particulier pour la question qui semble à nouveau au cœur de débats de société importants, il a fallu être perspicace et persévérante pour que l'entreprise corresponde le mieux

²⁴⁹ IBA, « Rapport annuel 2017 », *op. cit.* (consulté le 30 avril 2018).

possible au sujet traité et ce afin que l'enquête soit relevante. Il a fallu de nombreuses discussions, recherches, contacts et conseils pour arrêter le choix de l'entreprise.

Ensuite, le second désagrément réside dans le fait qu'après une première rencontre – dans le cadre d'un entretien exploratoire – avec une personne travaillant dans les ressources humaines, les travailleurs à rencontrer ont été « imposés ». C'est apparu comme un obstacle, même si c'est sans doute involontaire de la part de l'entreprise. Bien entendu, il fallait que quelqu'un détermine les travailleurs à rencontrer ; et cela incombait forcément à une personne interne à l'entreprise.

Les premiers entretiens semblaient tous très positifs et allaient fondamentalement dans le même sens, à savoir que tout le monde est heureux de travailler chez IBA et très impliqué dans son travail. Après les rencontres avec les managers, il est apparu que tout le monde ne gérait pas ces questions de flexibilité de la même manière, car il existe différentes formes de flexibilité dans cette entreprise. Il a donc été convenu avec l'une des personnes rencontrées de pouvoir élargir mon éventail de recherche, non pas dans un objectif de dénigrer la société, mais bien afin de pouvoir étayer au maximum les données récoltées et d'obtenir d'autres avis en matière de flexibilité et de conciliation de la vie privée et de la vie professionnelle.

Il faut préciser que même avec cette diversité d'entretiens, globalement, les résultats obtenus vont dans le même sens.

3.2.2. La méthode de récolte des données

Afin de collecter des données nous permettant d'infirmer ou de confirmer nos hypothèses, nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs. En effet, ce mode de récolte de données nous semblait être le plus pertinent vu le caractère essentiellement qualitatif de notre recherche. De plus, cela nous semblait en adéquation avec la question de recherche. Il était nécessaire de récolter à la fois des données objectives, des opinions d'interlocuteurs et des ressentis. Nous avons privilégié un mode de discussion ouvert, afin de laisser libre cours à la parole des différentes personnes rencontrées.

Pour mener à bien les interviews, nous avons établi un guide d'entretien²⁵⁰ reprenant des questions touchant à chaque notion et chaque concept abordés dans le cadre de ce mémoire. Il est à noter que certaines questions relativement précises ont permis de

²⁵⁰ Cf. annexe 3 : Guide d'entretien

déterminer un cadre général et les autres questions ont servi de fil conducteur pour la conduite des entretiens.

Ce guide a servi essentiellement comme aide-mémoire pour s'assurer qu'aucun des points ne soit passé sous silence. Il a été élaboré de sorte que toutes les données figurant dans nos hypothèses puissent être vérifiées, discutées et/ou infirmées.

3.2.3. Le choix des personnes rencontrées

Initialement, il avait été décidé de mener une dizaine d'entretiens semi-directifs. Pour mener à bien une recherche et obtenir des informations dans un spectre le plus large possible, le souhait était de pouvoir rencontrer un responsable en ressources humaines, un représentant du personnel, des managers, des travailleurs bénéficiant d'un cadre de travail flexible et étant dans des équipes de départements divers de l'entreprise.

Au final, nous avons procédé à la réalisation de dix entretiens. Il est à noter qu'il ne sera fait mention d'aucun nom ; l'anonymat complet de chaque interlocuteur est garanti, ainsi que leur genre, leur fonction et leur âge. Nous avons pu rencontrer deux managers, huit travailleurs, dont un délégué syndical. Les employés rencontrés sont tant des hommes que des femmes, des travailleurs à temps plein, comme à temps partiel, mais pratiquant tous une certaine forme de flexibilité dans la gestion de leur temps de travail.

Il n'a pas été possible de rencontrer une personne travaillant dans les ressources humaines pour raison de santé. Néanmoins, vu la qualité des informations récoltées dans le cadre des autres entretiens, il n'a pas semblé indispensable de procéder à une telle rencontre. De plus, la personne rencontrée dans le cadre de l'entretien exploratoire travaille dans les ressources humaines, mais en *compensation and benefits*, elle gère dès lors plutôt des questions salariales. Cependant, des éléments fondamentaux avaient été communiqués lors cette première entrevue.

3.2.4. La conduite des entretiens

Afin de préparer chaque entretien et pour s'assurer de la bonne conduite de celui-ci, un mail a été envoyé à chaque interlocuteur afin de fournir un bref explicatif du but poursuivi et de l'orientation qui serait donnée à l'entretien. Cela permet de donner d'emblée un certain cadre et de s'assurer que le sujet a été cerné de la même manière par chacun.

Il a été précisé immédiatement que la durée de l'entretien serait d'une durée maximum d'une heure. Au final, les entretiens se sont déroulés durant des périodes allant de 30 minutes à une heure.

Les entretiens ont eu lieu dans divers lieux. Cela s'explique d'une part par le fait que la société possède plusieurs bâtiments qui accueillent chacun des départements différents et d'autre part par les mesures mises en place par la société concernant le chômage économique. Dès lors, une partie des entretiens ont été effectués en dehors du cadre professionnel.

L'ensemble des entretiens ont été enregistrés et transcrits afin de pouvoir exploiter au mieux les informations récoltées. Ils peuvent être fournis au besoin, mais dans un but économique (relecture, correction orthographique ou encore résumé) et également écologique, il a été choisi de ne pas les intégrer dans les annexes du présent travail.

3.3. Au cœur de la flexibilité chez IBA

Une analyse des entretiens a été effectuée afin d'en ressortir les éléments les plus pertinents. D'ailleurs des extraits de ceux-ci ont directement été incorporés dans le corps du texte. Des thèmes ont pu être dégagés de cette analyse, ils recoupent non seulement les concepts prévus, mais apportent également d'autres bases de réflexion.

La question du temps de travail et sa gestion est au centre des débats de société depuis de nombreuses années, c'est pourquoi nous nous sommes intéressés à ce qui se pratique, dans le cas d'espèce au sein de la société IBA. Nous l'avons vu, la flexibilité est une notion qui recouvrent diverses dimensions. Ainsi, nous articulerons les données récoltées autour de l'organisation du temps de travail, de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle et du temps de travail souhaité.

Il y a lieu de commencer par décrire le régime mis en place chez IBA. Ensuite, nous nous arrêterons sur la question centrale de la flexibilité, sous ses différents aspects.

3.3.1.1. Le temps travail chez IBA

Contractuellement, l'horaire de travail est de quarante heures par semaine. Cela implique en vertu de la loi du 10 août 2001 relative à la conciliation entre l'emploi et la vie privée la mise en place de mesures visant à adapter le temps de travail pour le diminuer à

trente-huit heures par semaine. IBA a choisi de ne pas modifier la durée des contrats existants, mais plutôt de procéder à l'octroi de repos compensatoire sur base annuelle. Les travailleurs bénéficient ainsi de 12 jours de RTT par an.

Il ressort de l'entretien exploratoire que ces modalités concernant le temps de travail chez IBA sont inscrites dans leur règlement de travail depuis de nombreuses années.

3.3.1.1.1. L'horaire habituel de travail

A contrario de ce que prévoit le contrat de travail chez IBA, les travailleurs nous confient majoritairement que la durée de travail habituelle est plus élevée.

En moyenne, je preste quarante-cinq heures par semaine.

J'avoue qu'au niveau du temps de travail, je ne fais pas vraiment attention, il y a des semaines où je preste un peu plus et d'autres où je preste un peu moins. Quand il y a des choses à faire, on n'est pas à ½ heure près.

Il ressort des entretiens que, de manière générale, les employés prestent environ quarante-cinq heures par semaine. Tenant compte de la fonction ou de la position hiérarchique, cette durée peut être prolongée. Certains travailleurs parlent de périodes exceptionnelles à quatre-vingts heures par semaine, voire plus au besoin.

L'horaire le plus fréquent est d'arriver entre 8 heures et 9 heures le matin et de rarement partir avant 18 heures ou 18h30. Cela confirme cette tendance à travailler plus que le temps prévu contractuellement. En effet, même en prenant en considération les pauses de midi, l'horaire de travail contractuel est dépassé. Et cela, sans tenir compte du fait que la majorité des travailleurs continuent à consulter leurs mails en rentrant chez eux le soir et à y répondre au besoin.

J'utilise aussi mon ordinateur également à des fins privées à la maison, du coup, je consulte régulièrement mes mails, même quand je suis en congé et il m'arrive d'y répondre.

Il convient de préciser que c'est l'horaire applicable pour le personnel qui travaille dans les bâtiments situés à Louvain-la-Neuve. Pour rappel, IBA se déplace dans le monde entier pour y faire des installations de sites de protonthérapie. Pour le développement de ces projets, des équipes de travailleurs locaux sont en place dans le pays concerné. Cependant, une série d'opérations continuent à être exécutées par les ingénieurs belges qui sont donc envoyés sur le terrain en cas de nécessité ; cela va de la maintenance à

l'amélioration du système. Pour ces travailleurs, appelé *flying engineer*, les horaires de travail sont atypiques. En fonction de leur localisation, les horaires de travail et le temps de travail évoluent. En étant à Louvain-la-Neuve leurs horaires se confondent avec les autres employés. Par contre, à l'étranger, leurs horaires se calquent sur le temps de travail local. Etant donné que le faisceau des appareils installés ne peut jamais s'arrêter, les travailleurs sont disponibles en continu. Dès lors, ils ont mis en place des horaires de travail sur base de shift. Les employés prestent soit de 6 heures à 15 heures, soit de 14 heures à 23 heures, soit de 22 heures à 7 heures.

Ainsi, lorsqu'un *flying engineer* doit se rendre sur site, une semaine de travail peut potentiellement aller jusqu'à quatre-vingts heures de travail. Il existe une sorte de *gentleman agreement* entre ces travailleurs et leur manager qui considèrent que le temps de travail étant relativement long sur site, il peut être plus court en étant à Louvain-la-Neuve, pour autant que le travail soit fourni et qu'il n'y ait pas d'abus. Le témoignage ci-après le confirme :

Quand j'étais 80 % de mon temps à l'étranger, dès que j'étais à Louvain-la-Neuve, vingt heures, c'était une grosse semaine.

3.3.1.1.2. Les dépassements du temps

Comme nous venons de l'indiquer, la tendance chez IBA est plutôt de prester plus d'heures que ce qui est contractuellement déterminé. Cela pose la question de savoir comment ces dépassements du temps de travail sont gérés dans cette entreprise.

Si je fais des heures supplémentaires, comme on ne pointe pas, c'est un peu cadeau.

Les heures supplémentaires ne sont utilisées que dans des cas bien définis, quand on est sur site principalement. Mais le fait de pouvoir moduler ses horaires implique que cela n'est pas vraiment envisageable. C'est à chacun de gérer son temps de travail.

Même lorsqu'il y a surcharge de travail, les heures supplémentaires sont prestées, non payées, non récupérées. Elle sont « gratuites ».

Ces trois témoignages sont explicites sur la politique interne chez IBA concernant les heures supplémentaires. Cela va de pair avec la flexibilité de leur temps de travail, mais nous y reviendrons par la suite. Les managers rencontrés confirment que :

Légalement, il y a des heures supplémentaires, mais il a fallu fixer un cadre. En Belgique, les travailleurs sont tous employés, donc ils ne comptent pas leurs heures.

Une exception concerne à nouveau les *flying engineer*. En effet,

Au début d'IBA, on donnait un peu sans compter, mais au fur et à mesure des engagements, il a fallu prévoir des compensations, telles que des primes de voyage pour les départs de dernière minute à l'étranger par exemple. Il a fallu fixer des règles pour les récupérations et compensations financières : travailler un dimanche est payé à 200 % et un samedi à 150 %.

3.3.1.2. La gestion de la flexibilité des horaires de travail

Les rencontres avec les travailleurs confirment la pratique d'horaires flexibles dans leur quotidien. Le règlement de travail prévoit des tranches horaires variables pour les arrivées, les pauses de midi et les départs, ainsi que des tranches horaires fixes pour une partie de la journée. Cette volonté d'offrir de la flexibilité à ses travailleurs n'est pas nouvelle chez IBA, cela a toujours été un principe défendu par les fondateurs de la société. Cela fait partie de la culture d'entreprise chez IBA.

3.3.1.2.1. La pratique des horaires flottants

Les travaux préparatoires de la nouvelle loi du 5 mars 2017 sur le travail faisable et maniable précisaient, comme nous l'avons vu précédemment, que la pratique des horaires flottants existait déjà dans certaines entreprises et qu'il a fallu créer un cadre légal pour en assurer la sécurité juridique²⁵¹. IBA correspond à ces entreprises pour qui ce cadre juridique a été mis en place.

En effet, lors d'un entretien exploratoire, il a été précisé qu'IBA applique ce type d'horaires depuis de nombreuses années. Le changement de législation intervenu en mars 2017 n'a dès lors pas eu de véritable impact pour cette société. Il n'a fallu ni adopter de convention collective d'entreprise, ni modifier le règlement de travail, car ce dernier contenait déjà les modalités en matière d'horaires flexibles.

Les travailleurs expliquent :

On a des horaires flexibles, c'est-à-dire qu'on peut arriver entre 7 heures et 9 heures le matin. On peut prendre entre 30 minutes et 1h30 de pause à midi et donc en fonction de l'heure à laquelle on arrive et de ce qu'on prend comme pause à midi, on part plus ou moins tôt.

Il n'y a pas d'horaire d'arrivée fixe. J'arrive entre 8 heures et 8h15 et j'essaye de partir à maximum 17h30, mais ce n'est pas toujours possible.

²⁵¹ Cf. point 1.2.5.1. Contextualisation

Pratiquer des horaires flottants, cela signifie aussi pouvoir arriver tous les jours à 7 heures du matin et partir à 16 heures. Néanmoins, ce n'est pas ancré dans les mentalités aujourd'hui. Il ressort de plusieurs témoignages qu'il est choquant de voir quelqu'un partir tous les jours à 16 heures, alors que la plupart de gens partent vers 18 heures. Et pourtant, faire un horaire allant de 7 heures à 16 heures, permet de prester un temps complet et entre dans la politique des horaires flottants. À cet égard, le regard des autres est manifestement important. Pour certains, il est difficilement concevable de partir à 16 heures alors que tous les collègues travaillent encore ; et pour d'autres, mais ils sont plus rares, cela ne pose aucun problème. Du point de vue de la hiérarchie, c'est encore malaisément accepté aujourd'hui :

Moi ça me choque quand même un petit peu : un employé arrive tous les matins à 7 heures et à 16 heures pile, il part. Je dirais qu'on le permet, parce que c'est possible, mais ça ne va pas spécialement créer un a priori positif, même si c'est quelqu'un qui performe bien. C'est vraiment quelqu'un qui s'est calé sur un horaire et ce n'est pas questionnable.

Cette non acceptation par les pairs transparaît également du témoignage suivant :

En Belgique, c'est encore beaucoup l'heure de départ qui compte, pas vraiment l'heure d'arrivée. Donc quelqu'un qui quitterait son lieu de travail à 16 heures, parce qu'il est arrivé à 7 heures et a fait sa journée, c'est quand même "mal vu" par les autres travailleurs. On a trop tendance à seulement prendre en considération l'heure de départ. C'est une petite barrière à la flexibilité et c'est ancré dans la culture belge.

De plus, même si le règlement de travail prévoit cette flexibilité, elle n'est pas tolérée par tous les managers. Il ressort d'un entretien que les horaires flottants ne sont pas acceptés dans tous les départements. Le témoignage suivant le confirme :

Pour les managers qui sont habitués à travailler de 9 heures à 18 heures, c'est difficile d'accepter qu'un employé travaille entre 7h30 et 16h30. En effet, c'est difficile pour le manager de savoir que l'employé est bien arrivé à 7h30, comme il n'y a pas de pointeuse, car IBA n'a jamais voulu en mettre. De plus, cela mettrait sans doute en lumière qu'il y a pas mal de gens qui prestant plus d'heures que ce que prévoit leur contrat de travail, que l'inverse.

3.3.1.2.2. La gestion des petits arrangements

Selon une enquête menée par P. VENDRAMIN²⁵², le flexibilité réside non seulement dans la gestion des horaires, mais aussi dans les aménagements individuels qui se discutent directement avec la hiérarchie. Il s'agit donc d'une organisation tout à fait informelle.

IBA, c'est vraiment une famille. On s'épaule, tout est basé sur la confiance. Si une personne ne joue pas le jeu ou n'a pas les mêmes règles, elle se met à l'écart du groupe, et n'a pas tellement sa place dans l'entreprise.

Il y a une vraie relation de confiance avec le manager.

Ces entretiens, comme de nombreux autres, mettent en lumière la question essentielle de la confiance. En effet, chez IBA, toutes les personnes rencontrées mettent en avant la relation de confiance qui existe entre les travailleurs et leur hiérarchie, et inversement. Cela implique que les travailleurs ne se sentent pas contrôlés et sont libres de gérer leur temps de travail ; ceci étant conditionné au fait de ne pas abuser de ce système et de fournir les résultats attendus dans les délais impartis. Ils estiment que c'est logique, en aimant son travail et en en retirant de la reconnaissance, de donner sans compter et inversement de bénéficier d'une plus grande flexibilité lorsque cela s'avère nécessaire.

Il est dans la culture cette entreprise de pouvoir s'absenter pour un examen médical ou pour le remplacement d'une chaudière par exemple, sans devoir encoder un jour de congé. Pour autant que cela ne devienne pas la règle, les arrangements entre travailleurs et managers sont tolérés. Cela peut impliquer d'arriver exceptionnellement un peu plus tard que d'habitude ou de devoir à l'inverse quitter son travail un peu plus tôt. Lorsque la durée de l'absence devient plus longue, alors le télétravail peut être envisagé, mais nous y reviendrons.

Un employé confie que :

C'est une culture très dynamique. J'ai l'impression que ça va dans les deux sens. On donne beaucoup, mais on reste très humain. C'est vraiment une relation de confiance. Il y a un code, il y a des règles, mais cela n'empêche pas de garder à l'esprit qu'on est aussi des humains qui mènent une vie privée.

²⁵² Cf. point 2.3.1.2.3. Les petits arrangements du temps

3.3.1.2.3. Le télétravail

La question du télétravail n'a été que très brièvement évoquée dans le cadre de ce mémoire et ce fut par choix. Néanmoins, les travailleurs ne dissocient pas la question de la flexibilité de leurs horaires de travail et celle du télétravail. Ils ont été nombreux à évoquer la question plus ou moins longuement durant les entretiens menés chez IBA, alors qu'aujourd'hui, le télétravail n'est pas encore reconnu officiellement et institutionnalisé chez IBA. Les extraits suivants étayaient ces propos :

La policy est de ne pas permettre le télétravail. Ce n'est pas quelque chose d'institutionnalisé chez IBA. Maintenant au cas par cas, c'est au manager de gérer ça. Cela concerne tant les managers, que les employés.

Il n'y a pas encore vraiment de flexibilité du côté du télétravail. Pour le moment on n'en fait pas une règle. Aujourd'hui, il peut être exceptionnel et il doit être justifié.

Je suis pour la mise en place et une plus grande pratique du télétravail. Cela amène une meilleure qualité de vie et cela engendre moins de stress, notamment car cela permet d'éviter les embarras de circulation. De plus, le télétravail contribue à l'économie financière dont IBA a besoin pour l'instant, car des bâtiments peuvent ainsi être libérés, et c'est moins de pollution, moins de stress, moins de carburant, etc. Il y a un gros travail de conscientisation à faire au niveau de la direction chez IBA concernant le télétravail.

Malgré cette absence de règles et le fait que le télétravail ne fasse pas encore partie de la *policy* chez IBA, il est utilisé. La régulation vient de la relation de confiance déjà abordée précédemment entre les employés et leur manager. Au cas par cas, et de manière exceptionnelle, le télétravail est donc toléré. Cependant, certains travailleurs confient qu'ils préfèrent travailler sur leur lieu de travail, notamment pour pouvoir profiter des échanges avec les collègues, car cela fait avancer d'autant plus vite leur projet. C'est également ce qui ressort d'une enquête menée par D-G TREMBLAY²⁵³.

Étant donné que la demande est de plus en plus forte pour ce genre de flexibilité, IBA a mis en place un projet pilote, qui est actuellement en cours pour déterminer dans quelle mesure le télétravail pourrait devenir une norme dans cette entreprise, car globalement,

C'est clairement quelque chose auquel les gens aspirent, mais qu'on refuse pour le moment.

²⁵³ TREMBLAY, D.-G., « Temps de travail, charge de travail et articulation emploi-famille : enjeux pour les milieux syndicaux », *La Revue de l'Ires*, 2015/2, n° 85-86, p. 152.

Actuellement, les managers sont réfractaires à ce genre de demande et, de plus, ils considèrent que c'est leur rôle de faire respecter la *policy* mise en place chez IBA.

Je ne suis naturellement pas très pour le télétravail, mais je crois que c'est parce que moi j'ai du mal à me concentrer quand je suis chez moi, parce que c'est l'endroit où je lis et où j'ai plein d'opportunité d'être distrait. Sans raison extrinsèque au travail, je n'en ferais pas la demande, comme un changement de chaudière ou la garde d'un enfant. Par contre, au boulot je suis dans une ambiance de travail. Néanmoins, je reconnais que cela a plein d'avantages.

3.3.1.2.4. Les nouvelles approches

Laisser libre cours à l'imagination des travailleurs en matière d'organisation permet d'amener des nouveautés, mais dans un certain cadre.

En termes de flexibilité, nous connaissons les demandes classiques telles que les horaires flottants, le télétravail ou encore le 4/5^{ème}. Cependant, il semblerait que de nouvelles demandes soient en train d'émerger en termes d'organisation du temps de travail.

Aujourd'hui, parmi la nouvelle génération – c'est ainsi que les managers qualifient les travailleurs appartenant manifestement à la génération Y – l'imagination va bon train afin de trouver un meilleur équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Les demandes portent sur différents aspects. Il peut s'agir d'une demande de flexibilité concernant le lieu de travail, comme en témoigne l'extrait suivant :

J'ai en tête l'exemple du cas d'une Française dont le petit ami était à Grenoble et qui travaillait ici et en Allemagne. Elle a quasi demandé de pouvoir travailler 2 jours à Grenoble et 2 jours en Allemagne et demandait à ce qu'IBA supporte tous les frais.

Ou il peut s'agir de demandes concernant à proprement parler la gestion du temps de travail des travailleurs. Et nous avons pu le constater, cette évolution s'accompagne généralement d'un agrandissement de la famille, de la nécessité d'encadrer un enfant au niveau scolaire, voire de mutation au sein de la famille. Il s'agirait de conserver un contrat de travail à temps plein, afin que la rémunération ne soit pas impactée, mais de prester son temps de travail sur 4 jours ou 4 jours et demi. Actuellement, IBA n'est pas en mesure de répondre favorablement à ce type de souhait, car le cadre est encore trop rigide. Néanmoins, cela ouvre des pistes de réflexions au niveau du management.

La demande de flexibilité, c'est aussi de pouvoir demander de travailler uniquement le matin les mercredis et de répartir sur les autres jours les heures afin de pouvoir

conserver un temps plein. Ce genre de flexibilité aujourd'hui (typiquement demandé par un père divorcé) est refusé chez IBA. Cela sort vraiment du cadre.

3.3.1.2.5. Une flexibilité pour tous ?

L'ensemble des travailleurs rencontrés chez IBA estiment que la flexibilité n'est pas applicable pour tous types de professions. C'est le cas de travailleurs à pose, des infirmières, des pompiers, des banquiers, par exemple. Dès qu'il y a des heures d'ouverture ou une continuité de service à assurer, la flexibilité devient difficile à prévoir.

Il existe toute une série de travaux manuels pour lesquels la question ne se pose même pas.

La flexibilité rend la gestion entre la vie privée et la vie professionnelle plus simple. Par contre, je pense qu'elle n'est pas possible dans tous les secteurs d'activité.

Par contre, il semble que dès le moment où les travailleurs sont considérés comme des cadres, la flexibilité est naturellement acceptée. De plus, pour tout emploi qui nécessite d'obtenir des résultats sur base d'un projet, la flexibilité doit pouvoir se mettre en place sans trop de difficultés.

Un autre critère à prendre en considération est la taille de l'entreprise et le nombre de travailleurs. Pour les uns, plus l'entreprise est petite et plus il est facile de conserver un certain contrôle sur ce qui est fait et sur la manière dont est géré le temps de travail, notamment lorsqu'il est question de télétravail. Pour les autres, plus l'entreprise est de grande taille, plus il est facile de mettre en place de la flexibilité à grande échelle, pour autant que les travailleurs soient interchangeables.

Selon la nature des entreprises et leur taille, c'est plus ou moins facile. C'est difficile dans une boîte composée de trois personnes d'appliquer beaucoup de flexibilité horaire, mais dans une boîte de 1 500 personnes, avec des personnes relativement interchangeables, la question se pose plus.

Selon la pensée taylorienne, les travailleurs sont interchangeables, car les métiers ne nécessitent pas de qualifications particulières. Or, dans une société comme IBA, les profils recrutés sont dans une certaine mesure interchangeables, mais nécessitent déjà un certain niveau de qualification. La preuve en est que la majorité des travailleurs dans cette société sont des ingénieurs civils de formation.

3.3.2. L'articulation entre la vie privée et la vie professionnelle

C'est là le cœur de ce mémoire : comment les travailleurs parviennent-ils à concilier leur vie privée avec leur vie professionnelle ? Ce qui précède montre que les travailleurs chez IBA sont très impliqués dans leur travail, qu'ils aiment ce qu'ils font et qu'ils donnent sans compter. Il est dès lors intéressant de connaître leur ressenti sur cette question.

De plus, pour rappel, c'est une des raisons qui a poussé notre gouvernement à promulguer la loi du 5 mars 2017 sur le travail faisable et maniable.

3.3.2.1. La gestion de cette conciliation

Il convient de préciser comment les travailleurs d'aujourd'hui répartissent leur temps entre leur vie privée et leur activité professionnelle. Cette enquête, menée à petite échelle, permet de déterminer la manière dont les employés parviennent ou non à trouver un équilibre dans leur vie.

Il ressort des entretiens une question d'évolution en fonction de générations. Nous nous attarderons donc à cette problématique. Enfin, nous aborderons brièvement la question du sens du travail.

3.3.2.1.1. La répartition du temps

Il aura fallu plus de temps pour les uns, que pour les autres, mais de manière globale, chaque travailleur rencontré chez IBA semble avoir réussi à trouver un certain équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle grâce à la flexibilité de ses horaires de travail, et ce malgré le nombre d'heures prestées parfois élevées. Cependant, les témoignages suivants laissent entendre que chacun à sa manière doit s'imposer ses propres limites pour y arriver.

L'équilibre dépend de la situation personnelle de chacun.

On a tendance tous à s'impliquer fortement dans le boulot. Cela a des conséquences sur la famille. Je crois qu'on est particulièrement propices chez IBA à la surimplication. Il faut donc avoir des garde-fous à ce niveau-là.

Puisqu'il y a moins de personnel et du chômage économique, il faut imposer des limites. Parce que sinon, le travail envahit vraiment la vie privée. Cela fait des discussions à la maison, mais c'est bien d'avoir quelqu'un qui me freine et qui m'aide à m'imposer des limites.

Il ressort des entretiens que les plus jeunes semblent plus enclins à se mettre des limites et à consacrer une partie de leur temps à leur famille, et plus uniquement à leur employeur comme semblent l'avoir fait ceux de la génération précédente. Cela confirme ce qui se dégage de l'enquête menée par D.-G. TREMBLAY qui stipule que « chez les plus jeunes, on assiste à une désacralisation du travail »²⁵⁴.

Les jeunes d'aujourd'hui sont plus prêts à sacrifier leurs salaires qu'à sacrifier leur famille.

Je suis sorti de l'université en me disant qu'il fallait travailler, qu'avec un bon diplôme et un bon boulot, le reste suivrait.

Le fait de pouvoir pratiquer des horaires de travail à la carte, cela permet de gérer plus facilement le quotidien. Certaines obligations ne peuvent pas être résolues en dehors de heures de travail, c'est pourquoi la flexibilité est d'une grande aide dans cette gestion. De plus, il n'est pas exclu de devoir effectuer une tâche privée tout en étant sur son lieu de travail, comme passer un coup de fil ou effectuer un paiement.

Chaque travailleur crée son propre rythme de vie. Ils fonctionnent beaucoup par habitude. Néanmoins, il semble qu'il y a une évolution dans ce rythme en fonction des événements de la vie privée, comme un mariage, une naissance, des enfants qui nécessitent un plus grand accompagnement scolaire parce qu'ils grandissent ou lors d'une séparation. C'est ce qui ressort de l'entretien suivant :

Je ne rentre plus au-delà de 20 heures, comme je pouvais le faire par le passé. Le fait d'avoir un enfant m'a permis de trouver un meilleur équilibre et m'impose plus de limites.

Il n'en reste pas moins, que plus l'investissement dans le travail est important et plus un déséquilibre se crée. Les témoignages ci-après le confirment :

Le surinvestissement est nuisible pour les couples.

Même si [le fait de travailler plus que ce que le contrat de travail prescrit] m'a été reproché à la maison, malgré tout ma famille a toujours vu quelqu'un d'épanoui dans son job et qui aimait son emploi. Même si c'est la famille qui apporte la stabilité. Je reconnais que j'ai un boulot assez prenant, mais cela ne m'empêche pas d'être disponible si j'ai un enfant malade.

De plus, pour ceux qui souhaitent faire du sport, IBA organise la possibilité de faire du hockey, du volley, du badminton, etc. Ainsi, cela permet non seulement de créer des liens

²⁵⁴ TREMBLAY, D.-G., *op. cit.*, p. 164.

entre des personnes de différents départements de chez IBA, mais aussi de se consacrer entièrement à sa famille une fois les portes de la société franchies. Etant donné la flexibilité horaire, même sur le temps de midi, cela implique que les travailleurs ne sont pas sous pression pour faire leur sport, prendre une douche et éventuellement même encore manger quelque chose.

3.3.2.1.2. L'évolution en fonction des générations

J'ai l'impression que la nouvelle génération est beaucoup plus équilibrée dans le rapport au travail.

Cet extrait manifeste qu'il y a une croyance en une certaine évolution des mentalités entre les différentes générations. Les profils rencontrés oscillent entre la génération X et la génération Y.

La génération X a presté des heures sans compter, l'idéal de vie était plutôt de trouver un bon job, bien payé et de s'y consacrer pleinement. Cela donnait le sentiment de pouvoir équilibrer sa vie, de mettre ses enfants à l'abri du besoin et de bien vivre. Les travailleurs de cette génération ont tendance à être considérés par les autres, plus jeunes, comme des amoureux de la société IBA. Ils la vivent, ils la respirent. Néanmoins, pour ceux de cette génération que j'ai pu rencontrer, cela a tendance à être remis en question au fur et à mesure du temps, notamment suite aux nouvelles demandes de flexibilité auxquels ils sont aujourd'hui confrontés.

Je suis sorti de l'unif en me disant qu'il fallait travailler, qu'avec un bon diplôme et un bon boulot, le reste suivrait. Je pensais qu'en gagnant bien ma vie, ma famille serait heureuse.

De plus, la mesure transitoire du chômage économique apporte une nouvelle perspective quant au temps consacré en dehors du travail. Pour ce qu'elle engendre en gain de temps familial ou autre, et vu que financièrement cela n'a pas beaucoup d'impact ; cette mesure est finalement bien accueillie par les travailleurs. Un des travailleurs de la génération X nous confie que :

C'est la leçon d'une vie. Je viens de passer cinq jours avec mes enfants et je n'ai pas ouvert mon ordinateur pendant ce temps. De plus, j'avoue que le chômage économique, je n'ai pas envie que ça traîne trop longtemps, mais, en même temps, je me dis que c'est une belle expérience, parce que cette année-ci, je vais avoir plus de temps pour mes enfants. J'en suis content.

Il pousse la réflexion plus loin, en disant que :

Ça fait réfléchir. Je me dis qu'il y a des moments où j'aurais voulu être plus présent. En fait, je crois que c'est le rôle de tout parent qui a un boulot que d'essayer de trouver ses limites entre le boulot et tout le reste. Même si, je ne suis pas sûr d'avoir complètement trouvé les réponses aujourd'hui.

Précisons que ce n'est pas seulement une question de génération, l'évolution de la situation familiale influence également les décisions qui sont prises par les travailleurs en termes d'investissement. Chez IBA, les jeunes qui travaillent sur site et qui, du fait de leur fonction voyagent beaucoup, ont tendance à travailler encore plus sans compter que d'autres travailleurs.

3.3.2.1.3. Un travail qui fait sens

Il ressort d'un entretien que sans être amoureux de la société et s'investir corps et âme dans le boulot, et donc s'identifier pleinement à son emploi, il est tout à fait possible d'aimer son travail et d'aller au travail sans avoir les pieds de plomb, notamment grâce à la bonne entente entre collègues. En effet :

Je travaille pour vivre et pas l'inverse.

Mon job, c'est de m'occuper de ma maison et de mes enfants et IBA c'est mon activité complémentaire. Mais, je peux me le permettre parce que je travaille à mi-temps, sinon ce serait impossible.

La majorité des travailleurs de cette société expriment volontiers leur engagement, car leur travail a un véritable sens. Ils se sentent utiles dans le traitement des patients atteints de cancer.

Chez IBA, c'est ce qui tient à cœur de tout le monde, c'est la finalité, savoir qu'on peut contribuer à faire en sorte que des patients soient traités.

Tous les travailleurs rencontrés estiment avoir une grande liberté de la gestion de leur quotidien, cela concerne tant l'aménagement de leur horaire, que la gestion de leur fonction et des tâches y associées. Ce sentiment d'autonomie semble fondamental pour ces travailleurs afin de répondre en partie à la question du sens de leur travail. Il convient de préciser que cela n'empêche pas qu'il y ait des contraintes dans leur quotidien, comme l'addition des tâches urgentes dans le *day-to-day*, ou des voyages de relative dernière minute organisés pour les *flying engineers*.

De plus, ils n'ont pas le sentiment de devoir en permanence rendre des comptes à leur hiérarchie ou d'être en permanence sous contrôle. Il y a un sentiment de libre gestion partagé par tous les travailleurs rencontrés.

Cela répond aux critères évoqués par D. MÉDA et P. VENDRAMIN selon lesquels pour qu'un travail fasse sens, il doit permettre d'exprimer son individualité et fabriquer une production socialement utile²⁵⁵.

Un des témoignages sur la question du sens au travail a été particulièrement touchant. Il s'agit d'un employé ayant un très beau parcours professionnel, qui y a trouvé son épanouissement, tant personnel qu'au niveau familial ; en tout cas, pendant un temps. Aujourd'hui, sa situation familiale se détériore, ce qui remet en question le sens donné au travail. Il nous confie :

C'est justement le genre de questions sur lesquelles je suis en train de réfléchir actuellement. Je suis épanoui dans mon boulot. J'adore ce que je fais, je suis passionné. Ça m'a apporté beaucoup, d'une part grâce aux opportunités de carrière – quand je suis rentré chez IBA on était 60, aujourd'hui, on est 1 500 – et d'autre part, au niveau familial, ça a été exceptionnel, même si pas toujours facile. J'ai eu énormément d'opportunités pour apprendre et pour grandir, que je n'aurais peut-être pas eu ailleurs. Mais, en même temps je reconnais aussi que je me demande si en ayant eu un boulot dans lequel j'étais moins impliqué émotionnellement, ma famille ne s'en serait pas mieux sortie. Maintenant que je suis séparé, j'estime que l'impact professionnel est important. Même si je n'ai jamais été forcé ou sous pression chez IBA, cela a engendré un gros questionnement pour moi. Je me demande dans quelle mesure je ne suis pas trop impliqué. Je ne crois pas que je sois un cas unique, beaucoup de gens sont dans cette réflexion.

L'entraide, l'écoute et le partage entre collègues sont revenus de manière récurrente au cours des entretiens. Cela va dans le sens des valeurs prônées par IBA et manifestement, les travailleurs s'y retrouvent. Cela permet également d'entretenir une bonne relation avec ses collègues, quelque soit le niveau hiérarchique, et de créer une bonne ambiance dans l'entreprise. Les commentaires suivants le reflètent :

C'est agréable de pouvoir travailler en sachant que si on a une proposition à faire, on va véritablement être écouté. De plus, il y a beaucoup de partage entre collègues, on sait qu'on peut compter les uns sur les autres.

On a un véritable sentiment d'appartenance à un groupe et il y a une bonne ambiance entre les gens, et c'est complété par l'envie d'aider.

²⁵⁵ Cf. point 2.3.1.3. Le sens du travail

Tout ceci mène à la question du burn-out, qui est à nouveau au cœur de l'actualité²⁵⁶ et qui a été évoquée par plusieurs employés. Suivant ce qui précède, il est possible de penser qu'IBA est une société qui est épargnée par cette maladie professionnelle. Néanmoins, les témoignages recueillis relatent tous l'investissement important dans le travail – voire le surinvestissement – des employés. Finalement, cette entreprise n'échappe pas à cette problématique. En effet,

Il y a une croissance de burn-out ces dernières années, due en partie à une surcharge de travail, mais aussi à de mauvais managers, avec trop peu de reconnaissance pour les travailleurs. Les cas reconnus chez IBA couvrent tant le travail que la vie privée. C'est un peu la face cachée de travailler pour la lutte contre le cancer.

Il y a des gens qui sont en burn-out depuis plus d'un an.

Ces témoignages confirment que la question du sens du travail est importante. Il convient de noter qu'IBA a pris des mesures en proposant des formations aux managers afin de pouvoir prévenir les premiers signes de burn-out et ainsi essayer dans la mesure du possible de l'éviter.

Il est à noter que malgré ce type de mesures, la bonne ambiance et le fait de travailler pour vivre et non l'inverse, plusieurs travailleurs expriment leur épuisement et une certaine augmentation de la pression vu la situation économique de l'entreprise. En effet, le nombre de jours prestés diminue avec le chômage économique, mais la charge de travail reste équivalente. Un travailleur nous confie :

Suite à un recrutement massif il y a deux ans, on met maintenant les travailleurs en chômage économique, et on leur demande de faire de gros efforts pour que l'entreprise puisse quand même tourner. Donc finalement, il y a plus de boulot et plus de stress. On doit fournir le même boulot, mais parfois en moins de temps.

²⁵⁶ VANBRABANT, A., « Maggie De Block présente son plan burn-out : "C'est la reconnaissance d'un problème lié au travail", Site de la RTBF, [en ligne], 2018, https://www.rtb.be/info/belgique/detail_maggie-de-block-presente-son-plan-burn-out-c-est-la-reconnaissance-d-un-probleme-lie-au-travail?id=9911408 (consulté le 10 mai 2018) ; DE BLOCK BELGIUM, « Reconnaissance du burn-out comme maladie liée au travail, lancement d'un projet pilote dès novembre, Site de Maggie De Block, [en ligne], 2018, <http://www.deblock.belgium.be/fr/reconnaissance-du-burn-out-comme-maladie-li%C3%A9e-au-travail-lancement-d%E2%80%99un-projet-pilote-d%C3%A8s-novembre> (consulté le 10 mai 2018). Pour résumer, Maggie De Block, Ministre des Affaires sociales et de la Santé publique, souhaite lancer un projet pilote dès novembre 2018 afin de prévenir les burn-out. Il s'agit de prévoir, dès l'apparition des premiers risques, l'accompagnement ciblé et personnalisé du travailleur, notamment grâce à la prise en charge de 17 séances chez un psychologue entièrement remboursées.

3.3.2.2. La question de la réduction du temps de travail

En traitant cette question d'un point vue collectif, il s'agissait d'observer dans quelle mesure cette notion était connue des travailleurs, dans quelle mesure cela pouvait s'envisager dans la pratique et comment les travailleurs se sentaient face à cette question.

Contre toute attente, IBA applique déjà la réduction du temps de travail. En effet, les employés ont des contrats de travail de quarante heures par semaine, ce qui impose l'utilisation d'un régime de réduction du temps de travail pour compenser cet horaire de travail qui dépasse les limites légales de deux heures par semaine.

Il convient de préciser que bien que depuis janvier 2003, la durée du temps de travail a été réduite à trente-huit heures par semaine, l'application de cette mesure est encore relativement libre. Comme nous l'avons précisé précédemment²⁵⁷, il s'agit, soit de mettre en place une réduction immédiate de la durée hebdomadaire du temps de travail, soit de prendre des dispositions pour réduire de manière équivalente cette durée, par l'octroi de jours de repos compensatoires, sans adapter la durée journalière et/ou hebdomadaire effective. C'est cette deuxième possibilité qu'IBA a mise en œuvre.

À cela s'ajoute, dans le cas d'espèce, une mesure transitoire qui vise à faire face aux difficultés financières rencontrées dernièrement par la société. IBA a choisi de licencier le moins possible de personnel et de faire appel à une réduction du temps de travail contre compensation financière par le biais du chômage économique.

Ce qui précède indique que la question de la réduction du temps de travail est bien connue des travailleurs de cette entreprise. Néanmoins, il ressort des entretiens que les employés sont partagés à l'idée de prendre une mesure collective complémentaire pour réduire leur temps de travail.

Le chômage économique permet de se rendre compte de ce à quoi ça ouvre, notamment depuis que mes enfants demandent de plus en plus de support scolaire, ça m'arrive quand même souvent de me dire qu'il me manque un jour dans la semaine. Ce jour de chômage économique, c'est ce que je cherchais. Tout ce qui va dans ce sens va dans le bon sens.

Néanmoins, le boulot doit être fait et ça correspond à des heures de travail. Je ne crois pas qu'on puisse demander d'être tout aussi efficace en faisant tout en quatre jours par exemple. Mais, je suis favorable à la réduction du temps de travail. Si les gens sont plus reposés et que ça va bien à la maison, ils sont plus disponibles.

²⁵⁷ Cf. point 1.1.3.2. La durée hebdomadaire du travail et ses limites

Pour certaine fonction, comme les flying engineers, on peut réduire le temps de travail autant qu'on veut légalement, cela ne changera rien en pratique. C'est déjà le cas maintenant, on a un contrat de quarante heures et douze jours de RTT par an. Donc, si le temps de travail est réduit, le nombre de RTT augmenterait peut-être. Dans la pratique, on aurait plus de jours de congé, mais au final la charge de travail sera identique. Et la société ne va pas engager plus.

Je pense que la réduction du temps de travail, c'est plutôt pour améliorer la qualité de vie. J'ai déjà eu l'occasion de pratiquer un horaire de six heures par jour et cela laissait pas mal de temps disponible. Ça donne plus de perspectives que de finir le soir toujours à la même heure et de devoir courir pour tout faire. Je trouve que six heures ce serait aussi suffisant en termes de concentration.

J'ai l'impression qu'il y a une culture en Belgique assez forte selon laquelle à partir d'un certain niveau dans l'organisation et à partir d'un certain salaire, il faut bosser plus, il faut faire des heures supplémentaires. Donc pour moi, la réduction du temps de travail va s'appliquer aux plus basses fonctions. Pour les cadres, au final le contrat prévoira peut-être trente-cinq heures par semaine, mais en pratique cela ne changera rien. D'ailleurs, la preuve, c'est que chez IBA, on ne compte pas nos heures.

Globalement, les travailleurs sont favorables à la réduction collective du temps de travail vu ce qu'ils gagneraient en temps pour pouvoir profiter de leur vie privée. Cependant, ils craignent de conserver une charge de travail identique. À aucun moment, la possibilité d'engager du personnel n'a été évoquée et cela se comprend vu la situation financière de la société.

3.3.2.3. Le cas du temps partiel

En réponse à la question d'une meilleure conciliation entre sa vie privée et sa vie professionnelle, il est difficile de ne pas évoquer la pratique du temps partiel, qu'il s'agisse d'un choix du travailleur pour une meilleure organisation sur du long terme et qu'il s'agisse d'une mesure temporaire dans le cadre d'un congé parental. Néanmoins, nous tenons à rappeler qu'il s'agit d'une mesure individuelle.

Comme pour la réduction collective du temps de travail, il y a une crainte de ne pas voir la charge de travail diminuée proportionnellement à la réduction du temps presté, malgré la mise en place d'un régime de travail à temps partiel. Le témoignage suivant l'exprime :

Cela fait un mois et demi que je suis en 4/5^{ème} ; je ne travaille pas le vendredi. Donc, de ma prime expérience, je me rends compte que dans la théorie c'est beau, mais dans la pratique, il n'y a pas 20 % du travail qui s'en va ailleurs. On s'attend

toujours à plus ou moins les mêmes résultats. Je vais avoir tendance à travailler plus le restant de la semaine, car ma charge de travail n'a pas changé.

La moitié des travailleurs rencontrés possède un contrat de travail à temps plein, qu'ils soient des hommes ou des femmes. D'ailleurs, ils semblent que les statistiques présentées par G. VALENDUC et P. VENDRAMIN²⁵⁸ puissent évoluer dans les prochaines années vers une augmentation du travail à temps partiel pour les hommes, en tout cas certainement dans le cadre de congés parentaux.

En effet, il ressort des entretiens chez IBA que les hommes sont également en demande de pouvoir bénéficier, si pas de contrats à temps partiel, à tout le moins de leurs congés parentaux, soit en prenant un mois complet de congé, soit en appliquant un 4/5^{ème}.

Des gens de ma génération (la quarantaine), je ne connais qu'un seul homme qui a pris un congé parental. Sinon, ce sont toujours des femmes. Alors qu'aujourd'hui, pour les gens qui ont entre 25 et 35 ans, c'est tout à fait commun. Ils le voient tous comme un droit, qu'ils vont prendre, tôt ou tard.

Les demandes portent principalement sur des 4/5^{ème} ou 9/10^{ème}, mais pas sur une longue période fixe. De manière standard, je pense qu'aujourd'hui les gens le prennent parce qu'ils ont envie d'être là pour leurs enfants.

Les demandes de temps partiel concernent une volonté de la part du travailleur de pouvoir être plus présent pour ses enfants, mais pas uniquement. En effet, pour certains travailleurs cela permet tout simplement de s'occuper de soi ou de sa maison, mais aussi de prendre du recul par rapport au travail. Le témoignage suivant le confirme :

J'ai moi-même pris un congé parental d'un mois il y a quelques années, mon manager m'a dit que si je ne l'avais pas fait, il me mettait dehors. J'étais loin. À un moment donné pour les gens un peu motivés, on ne voit plus ses limites.

L'investissement intensif au travail et dans la vie privée amène à des situations d'épuisement, qui engendrent également des demandes de temps partiel, comme il ressort de l'extrait suivant :

J'ai voulu prendre un mois de congé parental, car d'un point de vue financier, le chômage économique est moins intéressant. Mais comme j'avais quatorze jours de chômage, je ne l'ai pas fait. D'un point de vue émotionnel par contre, cela aurait été beaucoup plus facile.

Pour certains travailleurs, le temps partiel est tout simplement exclu pour des raisons financières.

²⁵⁸ Cf. point 1.2.6.3. Un aperçu chiffré

J'ai toujours travaillé temps plein pour des raisons financières.

Enfin, le témoignage suivant confie que c'est parfois aussi un choix d'IBA d'imposer un contrat de travail à temps partiel.

Quand j'ai été engagé chez IBA, on m'a proposé un contrat mi-temps. Ensuite, mon contrat a évolué vers un 4/5^{ème} et j'espère qu'il passera ensuite plein temps.

Au final, il ressort des différents entretiens qu'il n'y a pas vraiment de règles en matière de temps partiel. Les demandes sont justifiées par des raisons diverses et variées, tant par les hommes que par les femmes.

3.3.3. Le temps de travail souhaité

Les travailleurs n'ont manifestement pas l'habitude de se poser la question de savoir quel serait un horaire idéal pour eux. Peut-être seriez-vous les premiers surpris par votre propre réponse ? Il semble être de coutume en Belgique de s'accomoder à ce que les employeurs imposent, à tout le moins, dans une certaine mesure.

C'est difficile de répondre à ce genre de question. Honnêtement, pour pratiquer un temps partiel, je conseille ce genre d'horaire à tout le monde. Que l'on soit un homme ou une femme, c'est quand même confortable de pouvoir travailler moins.

Pour les travailleurs qui sont parents, il est agréable de pouvoir s'occuper de ses enfants le matin et en fin de journée. Les extraits suivants le démontrent :

J'aime bien aller conduire mes enfants à l'école le matin. J'arrive en général vers 8h30 et arriver plus tard ne me plaît pas. Par contre, comme j'ai une garde alternée, j'aime aussi aller les chercher à l'école, les jours où j'ai mes enfants. Cela signifie que j'arrive vers 8h30 et que je quitte mon lieu de travail vers 16 heures. Il faut trouver un nouvel équilibre qui met en priorité la famille avant le travail. Le travail deviendrait donc flexible autour de la famille.

Je me calque plus ou moins sur les horaires de mon fils. Le matin j'arrive entre 8h30 et 9 heures, puisque je le dépose à l'école avant. Et le soir en fonction de la durée de mon temps de midi, je vais repartir entre 17h30 et 18 heures. Si je dois travailler le soir une ou deux heures en plus, c'est pas un souci.

Malgré cette surprise face à cette question, il ressort des entretiens quelques pistes de réflexion, même si elles sont très divergentes. Les uns prônent un trente-huit heures semaines, les autres conseillent de travailler à temps partiel, d'autres encore proposent de

réduire le temps de travail de manière collective en appliquant soit des semaines de quatre jours, soit des journées de six heures.

Si je pouvais faire quatre journées de dix heures, plutôt que cinq de huit heures, je serais déjà content. Au final, bosser huit ou dix heures, cela ne change pas grand chose. Par contre, deux ou trois jours de weekend, ça fait la différence.

Je pense que ce qui serait bien, c'est de prester six heures par jour.

Il est frappant de constater à quel point les interférences sont nombreuses afin de déterminer un horaire souhaité. Les travailleurs prennent en considération leurs enfants, leurs situations familiales, la question financière, etc. Cependant, globalement, les gens seraient heureux de pouvoir travailler moins qu'actuellement.

3.4. Analyse des résultats de l'enquête

Les données récoltées ayant été exposées de manière factuelle, il nous reste à les confronter aux hypothèses formulées précédemment. Enfin, nous proposerons une dernière partie pour ouvrir les réflexions à propos de ces sujets au cœur de la société actuelle.

3.4.1. La réduction du temps de travail pour un meilleur équilibre vie privée et vie professionnelle

L'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle est un enjeu contemporain. Elle fait l'objet de supports légaux qui permettent notamment de prendre ses distances par rapport au travail en diminuant le temps consacré à celui-ci ou en prenant un congé pour raisons parentales²⁵⁹.

D'après les résultats de notre enquête, si les employés ne font pas appel à ce type d'alternative pour équilibrer au mieux leur vie, à tout le moins, ils y pensent. Ceci dit, le fait qu'IBA ait imposé des jours de chômage économique implique, comme nous l'avons vu, un changement de perspective pour certains travailleurs ; le chômage économique étant déjà considéré comme une mesure permettant de pouvoir consacrer plus de temps à sa vie privée.

Selon B. FUSULIER et al., il faut considérer la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle pas seulement comme une affaire matérielle, mais aussi en fonction de ce que cela implique en termes de disponibilité subjective et mentale. Il estime que cette

²⁵⁹ FUSULIER, B, LALOY, D. et SANCHEZ, E., *op. cit.*, p. 28.

articulation devient un véritable enjeu de société, plus qu'une considération privée²⁶⁰. C'est ainsi que nous l'avons abordée sous l'angle d'une réduction collective du temps de travail.

Il ressort de l'enquête de terrain qu'avant d'être une considération de société, les travailleurs s'interrogent sur ce qui est bien pour eux-mêmes et pour leur entourage. En effet, « concilier travail et famille représente un défi quotidien pour la majorité des parents »²⁶¹. Plus les horaires sont longs et atypiques, plus il faut s'imposer des limites pour pouvoir s'occuper de la famille. Etant donné que les témoignages vont dans le même sens concernant l'importance de déterminer un bon équilibre entre la vie privée et l'exercice de son travail, nous pouvons en déduire que c'est effectivement une problématique qui doit être considérée de manière collective.

Les individus doivent développer la capacité d'alterner l'une et l'autre sphère, en mettant chaque fois à distance les éléments perturbant le bien-être dans l'autre sphère. L'éducation des enfants n'est pas qu'une affaire de quantité de temps consacré, mais surtout [...] une question de qualité des moments passés, de disponibilité d'esprit²⁶².

Cette articulation varie d'une entreprise à l'autre, elle est tributaire de caractéristiques telles que la taille et la situation économique des entreprises, mais elle est également fonction des situations personnelles des travailleurs, telles que le niveau d'éducation, la génération, le sexe ou encore la situation familiale²⁶³. Cela rejoint effectivement ce qui ressort des entretiens. IBA faisant face à des difficultés financières a fait appel à la réduction du temps de travail de façon collective grâce au chômage économique, mais la situation personnelle de chaque travailleur influence nettement la recherche d'équilibre entre le temps de travail et celui consacré à la famille.

L'analyse des entretiens laisse supposer qu'un changement de situation familiale influence fortement cet équilibre. D'ailleurs, B. FUSULIER et al. confirment notamment que « la naissance d'un enfant constitue généralement une étape amenant des changements dans le rapport au travail et à l'emploi »²⁶⁴.

Dans les familles actuelles où deux salaires deviennent indispensables, il importe que les horaires de travail des conjoints s'accordent, sinon la conciliation emploi et famille est d'autant plus difficile. « Il y a parfois des choix de carrière qui s'imposent lorsqu'on

²⁶⁰ FUSULIER, B, LALOY, D. et SANCHEZ, E., *op. cit.*, p. 22.

²⁶¹ TREMBLAY, D.-G., *op. cit.*, p. 157.

²⁶² FUSULIER, B, LALOY, D. et SANCHEZ, E., *op. cit.*, p. 28.

²⁶³ *Ibid.*, pp. 22 et 23.

²⁶⁴ *Ibid.*, p. 25.

priorise la famille et la vie du couple plutôt que le travail »²⁶⁵ et inversement. Nous avons pu constater ces choix et leur implication lors des rencontres. Et la situation monoparentale n'est pas plus évidente, puisqu'aucun partage des tâches n'est possible.

De plus, même avec la mise en place d'une disposition de réduction collective du temps de travail, il n'en reste pas moins que l'enjeu sociétal de cette entreprise engendre une grande implication des travailleurs.

Le désir des plus jeunes [...] de mieux concilier travail et famille [permettra] peut-être de changer les choses mais à ce jour, ils semblent avoir de la difficulté à modifier la culture organisationnelle, sans compter que la charge de travail n'a pas diminué dans les années récentes²⁶⁶.

L'envie de renverser la situation actuelle émane plutôt des jeunes travailleurs. Et les travailleurs plus confirmés semblent ouverts dans une certaine mesure à innover et mettre en place des changements, même s'ils semblaient initialement paralysés par le cadre imposé par IBA. En effet, ils réalisent aujourd'hui que la société évolue et qu'il y a lieu d'en tenir compte. Les solutions d'aménagement du temps de travail proposées, mais actuellement refusées chez IBA, pourraient s'avérer bénéfiques pour un meilleur équilibre dans la vie.

Tous les travailleurs sont à la recherche d'une articulation entre leur vie privée et leur vie professionnelle à leur convenance. Même s'ils estiment tous avoir trouvé un certain équilibre, il ressort des entretiens que s'ils pouvaient travailler moins, ils le feraient. Ils parlent tous de congés parentaux par exemple.

De plus, en évoquant la problématique du surinvestissement dans leur travail, ils confirment que le travail empiète sur leur vie privée, puisqu'ils sont nombreux à consulter leurs mails ou à travailler en soirée, mais cela semble accepté, comme si cela faisait partie intégrante de la culture d'entreprise chez IBA.

Cela pose justement la problématique de la réduction du temps de travail. Il faut relever qu'elle « s'accompagne alors d'une intensification des tâches, d'une parcellisation de l'emploi du temps et de contraintes plus lourdes »²⁶⁷ et c'est effectivement ce qui ressort des entretiens. De l'exemple des trente-cinq heures en France, il faut retenir qu'il faut prendre en considération les effets positifs des aides financières étatiques visant la réduction des cotisations sociales sur les bas salaires et les effets négatifs de la réduction

²⁶⁵ TREMBLAY, D.-G., *op. cit.*, p. 162.

²⁶⁶ *Ibid.*, p. 167.

²⁶⁷ MAITTE, C. et TERRIER, D., *op. cit.*, p. 160.

pure du temps de travail, puisque celle-ci n'a pas permis d'atteindre l'objectif initial du partage du travail entre tous²⁶⁸.

Finalement, la réduction collective du temps de travail pourrait être une solution parmi d'autres pour atteindre un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Néanmoins, dans les faits, rien ne garantit que le temps de travail effectif sera réellement réduit. Nous pouvons déjà le constater dans le cas d'espèce, avec des contrats de travail à quarante heures par semaine, et un temps presté généralement plus long.

Enfin, globalement, il n'est pas envisageable pour les travailleurs de renoncer à une partie de leur salaire. Dès lors, nous pouvons nous poser la question de l'impact d'une nouvelle mesure de réduction collective du temps de travail.

3.4.2. Un niveau de qualification élevé pour faciliter la flexibilité

Au-delà du diplôme obtenu par les travailleurs, les qualifications doivent être entendue plutôt sous l'angle de la deuxième proposition de A. LYON-CAEN, à savoir qu'il s'agit des aptitudes, des capacités, des compétences, des qualités et toutes autres dispositions intrinsèques aux travailleurs²⁶⁹. Contrairement aux compétences qui font référence à des connaissances, des savoir-faire et des comportements des individus, en vue de mettre en oeuvre une activité ou un processus d'action déterminé, la qualification permet de déterminer une fonction.

L'ambition était de déterminer si la pratique d'horaires flottants ou de toute autre forme de flexibilité était envisageable pour tout type de travailleur, quel que soit le niveau de formation ou le niveau hiérarchique chez IBA.

Il ressort des entretiens que ce n'est pas tant le niveau de qualification qui assure la possibilité d'une plus grande flexibilité pour les travailleurs, mais c'est plutôt le type de fonction ou le métier qui sont prépondérants. Dès l'instant où il faut assurer un service continu ou qu'un service à la clientèle est prévu dans des heures bien déterminées, il est difficile de mettre en place des horaires flottants. Une possibilité de flexibilité a, néanmoins, été soulevée ; la mise en place d'un système de shift en fonction du temps durant lequel les travailleurs doivent être disponibles pour la clientèle, comme pour les

²⁶⁸ JUGNOT, S., *op. cit.*, pp. 39 à 78.

²⁶⁹ Cf. point 2.3.1.4. La qualification des travailleurs

flying engineers qui doivent être continuellement disponibles pour que le faisceau des appareils installés ne cesse de fonctionner.

Il est commun chez IBA de considérer que les cadres ne comptent pas leurs heures et que la flexibilité s'applique très facilement à leurs fonctions. Cela semble couler de source. Au travers de telles considérations et au regard de ce qu'il faut attendre par qualification, il est évident que plus le degré de qualification est élevé, plus la pratique de flexibilité est courante, mais cela ne saurait être vrai pour tout type de métier.

De plus, outre la qualification des travailleurs qui se transforme au fil de temps grâce à l'augmentation du niveau de formation et du nombre de diplômés, l'interchangeabilité des employés permet une meilleure pratique de la flexibilité. Etant donné qu'IBA recrute des profils relativement similaires, et vu la taille de l'entreprise, la mise en œuvre d'horaires flottants, de télétravail et de régime de travail à temps partiel en est facilitée.

Chez IBA, la flexibilité fait partie intégrante de la culture d'entreprise, c'est une volonté des fondateurs de la société, notamment pour le bien-être de ses travailleurs ; c'est pourquoi, pour toutes les fonctions qui le permettent, une grande flexibilité est accordée aux employés.

3.4.3. Vers un nouvel équilibre entre temps de travail et temps libre ?

Nous avons pu le déterminer tout au long de ce mémoire, les mesures légales en matière de flexibilité sont nombreuses et évoluent continuellement. La dernière initiative en termes de temps de travail concerne la création d'un cadre légal pour la pratique d'horaires flexibles, appelés horaires flottants.

Dans le cas d'espèce, malgré la législation en vigueur, les différentes modalités permettant de réduire le temps de travail ou de le rendre plus flexible n'empêchent pas la prestation d'un nombre d'heures supérieures à ce qui est contractuellement fixé. En dépit de cela, les travailleurs ont à cœur de gérer leur temps de travail en vue de pouvoir équilibrer le temps consacré au travail et celui consacré à la famille. Il fût un temps où le travail et la qualité de celui-ci était la priorité, car cela déterminait tout le reste. Mais cette considération apparaît aujourd'hui révolue. La nouvelle génération tend à vouloir consacrer plus de temps pour la famille et en dehors du travail de manière générale.

Ainsi, la flexibilité apporte un certain confort de vie, la réduction du temps de travail sans doute tout autant. Il semble, néanmoins, que les travailleurs se satisfont de leur

routine pour expliquer qu'ils ont trouvé un équilibre dans leur vie. Les extraits des rencontres avec les travailleurs de chez IBA le confirment. Ils aiment leur travail, n'envisagent pas tellement de travailler moins, et considèrent – en forçant le trait – qu'être présents pour leurs enfants pour les conduire à l'école est suffisant. Mais, paradoxalement, depuis la mise en place du chômage économique, ils sont tous heureux de pouvoir passer plus de temps en-dehors du travail.

Comme nous l'avons vu précédemment²⁷⁰, les partenaires sociaux ont une opinion divergente en ce qui concerne l'adoption de la loi du 5 mars 2017, qui avait pour objectif une meilleure articulation entre la vie privée et la vie professionnelle. En ce qui concerne le cas d'espèce, il semble que les organisations syndicales aient vu juste, la flexibilité engendre une augmentation du nombre d'heures supplémentaires sans compensation. Néanmoins, il ne peut être donné tort aux organisations patronales qui préconisent, à moyen terme, de nouvelles réformes.

En effet, oser penser un nouveau régime pour mieux articuler la vie privée et le travail se profile comme un changement fondamental des fondements de notre société. D'après B. FUSULIER, il s'agit d'abord de traiter la question du travail décent, ensuite que l'État soutienne la multi-activité, au travers d'une logique d'investissement social, comme par exemple via la rémunération publique du travail parental²⁷¹.

Il apparaît que notre société est profondément marquée par différentes considérations culturelles. Il faut, sans doute, sortir de nos carcans habituels. La solution vers une plus grande conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle réside peut-être dans ce que A. GORZ préconisait ; la sortie du capitalisme pour parvenir à une meilleure autodétermination du temps de travail.

Il y a tant d'éléments qui entrent en jeu, tels que la composition familiale, le modèle économique, la législation, la rentabilité des entreprises, la qualification des travailleurs, la problématique du chômage, etc. qu'il devient difficile de procéder à une adaptation des normes existantes.

Cela peut sembler utopiste, et en même temps, les législateurs et les juristes seront nombreux à reconnaître que de nombreuses lois ont des défauts et sont, éventuellement, ajustées peu de temps après leur entrée en vigueur. Il ne s'agit pas de renoncer au

²⁷⁰ Cf. point 1.2.3.2. La divergence de point de vue des interlocuteurs sociaux

²⁷¹ FUSULIER, B., « L'articulation travail/famille : impasses actuelles et dépassement à l'aune d'une société multi-active », *En question*, 2014, vol. 110, pp. 15 à 18.

capitalisme pour d'autres formes d'économies de marché existantes. La société a créé de toutes pièces le capitalisme, comme le communisme. L'enjeu se situe certainement à l'entre-deux et ne porte peut-être pas encore de nom.

B. FUSULIER rejoint ces propos lorsqu'il affirme que c'est la société dans son organisation complète qui doit être revue. Il ne s'agit plus d'apporter seulement des mesures correctrices, un nouveau régime d'articulation doit pouvoir être affirmé. Cela amène de nouvelles questions, comme celle de l'allocation universelle ou de l'économie solidaire. Ces sujets sont aujourd'hui au centre de nombreux débats, mais ne sont qu'à l'étape de discussion. Néanmoins, il semble important de prendre des mesures afin de sortir des impasses actuelles et de contribuer socialement au bien-commun et au développement du bien-être des travailleurs²⁷².

²⁷² FUSULIER, B., « L'articulation travail/famille : impasses actuelles et dépassement à l'aune d'une société multi-active », *op. cit.*, pp. 15 à 18.

Conclusion

Selon D. MÉDA et P. VENDRAMIN, « avoir un travail constitue [...] la condition *sine qua non* du bonheur, [et est] un des éléments les plus importants pour participer à la vie sociale »²⁷³. En même temps, il ressort de notre enquête que les mentalités semblent être en train d'évoluer. Le travail est certes nécessaire, car il est d'abord considéré comme alimentaire, et cela, même lorsque le travailleur aime son emploi. Cependant, la priorité semble s'orienter de plus en plus vers la vie privée.

Afin de trouver un meilleur équilibre entre le temps consacré à la vie privée et au travail, les employés rencontrés chez IBA évoquent assez naturellement la pratique du télétravail, même si cela n'est pas encore institutionnalisé dans cette entreprise. Le fait de vivre une période de chômage économique ouvre, cependant, les débats vers d'autres mesures. Il apparaît que cela plaît de pouvoir travailler moins et d'être plus présent pour la famille. En même temps, les travailleurs craignent qu'une mesure collective de réduction du temps de travail n'aille pas de pair avec une réduction de leur charge de travail et ils n'envisagent pas de perte salariale.

Dans l'optique d'une plus grande qualité de vie, ces travailleurs sont nombreux à envisager la mise en place d'un horaire de travail à temps partiel, ou à tout le moins, de prendre des congés parentaux, qu'ils soient des hommes ou des femmes. La pratique des horaires flottants suit également cette voie en permettant une meilleure gestion du quotidien.

Avec le temps, sans doute, des solutions innovantes en matière de gestion du temps de travail apparaîtront, comme par exemple l'exercice d'un temps plein, mais réparti sur quatre jours de prestation, que ce régime s'accompagne ou non d'une réduction collective du temps de travail.

Enfin, pour terminer, rappelons les analyses d'A. GORZ préconisait la mort du capitalisme. La solution pour un meilleur équilibre réside peut-être dans la création d'un nouveau modèle, véritablement alternatif. Celui-ci impliquerait certainement un changement fondamental de notre société. Les principes de l'économie solidaire sont une source d'inspiration. Une réflexion autour de l'allocation universelle semble également opportune. En tout cas, au terme de nos lectures et de notre travail de terrain, il apparaît

²⁷³ MÉDA, D. et VENDRAMIN, P., *Réinventer le travail*, Paris, Presses universitaires de France, 2013, p. 64.

qu'il tient à cœur de nombre de travailleurs de prendre des mesures centrées sur le bien-être et le bien commun.

Pour conclure, même si les travailleurs gèrent leur organisation quotidienne suivant une certaine routine qui rassure, rien ne permet d'affirmer que les nouvelles dispositions légales de la loi sur le travail faisable et maniable permettront d'apporter un nouvel équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

Bibliographie

A. Législation

Dir. 2000/34/CE du 22 juin 2000 modifiant la directive 93/104/CE du Conseil concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail afin de couvrir les secteurs et activités exclus de ladite directive, *J.O.C.E.*, L 195, 1^{er} août 2000.

Dir. 2003/88/CE du Parlement Européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, *J.O.U.E.*, L 299/9, 18 novembre 2003.

Question n° 656 de madame la Députée Catherine Fonck du 3 février 2016 (F), Ch. repr., sess. ord. 2015-2016, *QRVA*, n° 068.

Projet de loi concernant le travail faisable et maniable, *Doc. parl.*, Ch., sess. 2016-2017, n° 54 2247/001.

Loi du 14 juin 1921 instituant la journée de huit heures et la semaine de quarante-huit heures, *M.B.*, 20 juin 1921, p. 10181.

Loi du 20 juillet 1960 instaurant le salaire hebdomadaire garanti, *M.B.*, 22 juillet 1960, p. 5570.

Loi du 15 juillet 1964 sur la durée du travail dans les secteurs publics et privés de l'économie nationale, *M.B.*, 29 juillet 1964, p. 8279.

Loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail, *M.B.*, 5 mai 1965, p. 5064.

Loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, *M.B.*, 15 janvier 1969, p. 267.

Loi du 16 mars 1971 sur le travail, *M.B.*, 30 mars 1971, p. 3931.

Loi du 20 juillet 1978 relative aux contrat de travail, *M.B.*, 29 septembre 1978, p. 9277.

Loi de redressement du 22 janvier 1985 contenant des dispositions sociales, *M.B.*, 24 janvier 1985, p. 699.

Loi du 17 mars 1987 relative à l'introduction de nouveaux régimes de travail dans les entreprises, *M.B.*, 12 décembre 1987, p. 9031.

Loi du 26 juillet 1996 relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité, *M.B.*, 1^{er} août 1996, p. 20575.

Loi du 10 août 2001 relative à la conciliation entre l'emploi et la qualité de vie, *M.B.*, 15 septembre 2001, p. 30949.

Loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable, *M.B.*, 15 mars 2017, p. 35718.

A.R. du 11 décembre 1998 déterminant les modalités d'application de la réduction de la durée du travail prévue à l'article 48 de la loi du 26 juillet 1996 relative à la promotion de l'emploi et à la sauvegarde préventive de la compétitivité, *M.B.*, 17 décembre 1998, p. 40078.

A.R. du 11 janvier 2001 fixant la durée du travail du personnel occupé dans certaines entreprises ressortissant à la commission paritaire des constructions métallique, mécanique et électriques (CP 111), *M.B.*, 24 janvier 2001, p. 2024.

A.R. du 10 août 2005 relatif relatif à la durée du travail des travailleurs mobiles occupés dans les entreprises de transport des choses (CP 140), *M.B.*, 5 septembre 2005, p. 38721.

A.R. du 24 août 2005 relatif à la durée du travail et au repos du dimanche dans les entreprises ressortissant à la commission paritaire de l'industrie chimique (CP 116), *M.B.*, 5 septembre 2005, p. 38728.

CCT n° 35 du 27 février 1981 concernant certaines dispositions du droit du travail en matière de travail à temps partiel, *M.B.*, 6 octobre 1981, p. 12458.

CCT n° 35bis conclue le 9 février 2000 au sein du Conseil National du Travail, modifiant la convention collective de travail n° 35 du 27 février 1981 concernant certaines dispositions du droit du travail en matière de travail à temps partiel, *M.B.*, 29 mars 2000, p. 9861.

B. Jurisprudence

Trib. trav. Bruxelles, 4 mars 2014, R.G. n° 12-4951-A, www.socialweb.be, consulté le 19 février 2018.

C. trav. Mons, 3 mars 2009, R.G. n° 20.203, www.juridat.be.

C. trav. Bruxelles, 27 octobre 2009, *J.T.T.*, 2010, p. 154.

C. trav. Bruxelles, 19 juin 2012, *J.T.T.*, 2012, p. 392.

Cass., 17 octobre 1979, *Pas.*, 1980, I, p. 129.

C.J.C.E., 9 septembre 1993, arrêt *Jaeger*, point 71, C-151/02, http://curia.europa.eu/jcms/jcms/j_6/.

C. Monographies et ouvrages collectifs

DURAND C. et PICHON A. (sous la dir.), *Temps de travail et temps libre*, De Boeck & Larcier, Bruxelles, 2001.

FOUREL, Ch., *André Gorz, un penseur pour le XXI^{ème} siècle*, Paris, La Découverte, 2012.

GORZ, A. *Adieux au prolétariat. Au-delà du socialisme*, Paris, Galilée, 1980.

GORZ, A., *Les Chemins du paradis. L'agonie du capital*, Paris, Galilée, 1983.

GORZ, A., *Métamorphoses du travail – Quête du sens*, Paris, Galilée, 1988.

JAILLOT, P. (sous la dir.), *La flexibilité en droit du travail*, Limal, Anthemis, 2012.

MÉDA, D. et VENDRAMIN, P., *Réinventer le travail*, Paris, Presses universitaires de France, 2013.

PATERNOSTRE, B., DUMONT, M. et DAVAGLE M., *Droit collectif du travail*, Limal, Anthemis, 2015.

VERWILGHEN, M. (sous la dir.), *La réforme du droit du travail*, Limal, Anthemis, 2017.

D. Articles scientifiques

ASKENAZY, Ph., « Dynamique de l'innovation organisationnelle lors de la réduction du temps de travail : évidences sur la France des années quatre-vingt-dix », *Economie & prévision*, 2003/2, n° 158, pp. 27 à 45.

ASKENAZY, Ph., « Réduction du temps de travail et innovations organisationnelles négociées », *Revue d'économie politique*, 2001/2, vol. 111, pp. 247 à 269.

BOUVIER, G. et DIALLO, F., « Soixante ans de réduction du temps de travail dans le monde », *INSEE*, janvier 2010, n° 1273.

BROCHARD, D., BLOND-HANTEN, C. et ROBERT, F., « Les effets de l'invitation européenne à agir sur la conciliation emploi-famille : une analyse comparée de la négociation collective en France et au Luxembourg », *La Revue de l'Ires*, 2015/2, n° 85-86, pp. 99 à 143.

D'ALBIS, H. et al., « Travail rémunéré et travail domestique. Une évaluation monétaire de la contribution des femmes et des hommes à l'activité économique depuis 30 ans », *Revue de l'OFCE*, 2016/5, n° 159, pp. 101 à 130.

DAVAGLE, M., « Travailler : être à disposition de l'employeur », *Orientations*, 2000, n° 1.

DE CONINCK, F., DELAHAY, H., CARGUE, G. et GALLAND, J.-P., « Les transformations du travail collectif l'impact de l'aménagement et de la réduction du temps de travail dans une administration », *Sociétés contemporaines*, 2006/1, n° 61, pp. 119 à 139.

DELSART, V., « L'efficacité d'une politique régionale de réduction du temps de travail. L'exemple du Nord-Pas-de-Calais », *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, 2004/3, pp. 347 à 368.

DUMONTIER, F., GUILLEMOT, D. et MÉDA, D., « L'évolution des temps sociaux au travers des enquêtes. Emploi du temps », *Economie et statistique*, n° 352-353, 2002, pp. 3 à 13.

FUSULIER, B., LALOY, D. et SANCHEZ, E., « Être au service et articuler travail/famille. De la double disponibilité pratique et subjective chez les professionnels de la relation », *Informations sociales*, 2009/4, n° 154, pp. 22 à 30.

FUSULIER, B. et NICOLE-DRANCOURT, C., « Retour sur l'impossible conciliation Travail/Famille », *Revue Interventions économiques*, 2015, n° 53, pp. 1 à 12.

FUSULIER, B., « L'articulation travail/famille : impasses actuelles et dépassement à l'aune d'une société multi-active », *En question*, 2014, vol. 110, pp. 15 à 18.

FUSULIER, B., « Travail/Famille : un tandem possible ? », *Revue de l'Observatoire*, 2013, vol. 78, pp. 1 à 15.

GOMEZ, P.-Y., « Le sens du travail à l'ère du numérique », *Rue Projet*, 2007/6, n° 361, pp. 36 à 42.

JUGNOT, S., « L'évaluation sous tension : l'exemple des effets sur l'emploi des "35 heures" », *La Revue de l'Ires*, 2013/2, n° 77, pp. 39 à 78.

LOUFRANI-FEDIDA, S. et ALDEBERT, B., « Le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2013/3 (n° 89), pp. 56 à 72.

MAITTE, C. et TERRIER, D., « Une question (re)devenue centrale : le temps de travail », *Genèses*, 2011/4, n° 85, pp. 156 à 170.

MARTIN, C., « Concilier vie familiale et vie professionnelle : un objectif européen dans le modèle français des politiques de la famille ? », *Informations sociales*, 2010/1, n° 157, pp. 114 à 123.

MÉDA, D., « Concilier travail et famille. Deux valeurs fortes en concurrence », *Informations sociales*, 2005/8, n° 128, pp. 60 à 71.

MÉDA, D., « Réduire le temps de travail reste la solution ! », *Revue Projet*, 2013/5, n° 336-337, pp. 119 à 127.

MELCHIOR, J.-P., « Ce que révèle la réduction du temps de travail », *Marché et organisations*, 2/2007, n° 4, pp. 17 à 41.

MORIN, E., « Sens au travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel », *IRRST*, Québec, 2008.

MOTHÉ, D., « Faut-il réduire le temps de travail ? », *Autogestions*, n° 19, avril 1985, pp. 16 et 17.

PERIVIER, H. et SILVERA, R., « Maudite conciliation », *Travail, genre et sociétés*, 2010/2, n° 24, pp. 25 à 27.

TREMBLAY, D.-G., « Temps de travail, charge de travail et articulation emploi-famille : enjeux pour les milieux syndicaux », *La Revue de l'Ires*, 2015/2, n° 85-86, pp. 145 à 169.

VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail est-elle toujours d'actualité ? », *FTU*, novembre 2013, n° 2013-12, pp. 1 à 6.

VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *CRISP*, 2013, n° 2191-2192.

VALENDUC, G., « Le temps de travail en Belgique – Une mise à jour statistique », *FTU*, n° 2016-14, septembre 2016.

VALENDUC, G., « Les inégalités dans le temps de travail », *FTU*, 2010, n° 2010-11, pp. 1 à 6.

VALENDUC, G., « Réduction du temps de travail, création d'emplois et résorption du chômage », *FTU*, octobre 2016, n° 2016-16, pp. 1 et 8.

VALENDUC, G., « Vers la semaine de quatre jours ? », *FTU*, n° 2016-15, 2016, pp. 1 à 8.

VENDRAMIN, P., « Enquête Temps et travail. Temps, rythmes de travail et conciliation des temps sociaux », *FTU*, septembre 2007.

VIARD, J., « La démocratisation de la culture du temps libre », *Etudes*, 2015/7, juillet-août, pp. 45 à 54.

E. Publication d'un organisme

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, « Le temps de travail décent. Equilibrer les besoins des travailleurs avec les exigences des entreprises », *Programme des conditions de travail et d'emploi*, Genève, 2007.

CICCIA Luca, « Réduire collectivement le temps de travail : pour une plus juste distribution des richesses pour travailler tous et pour vivre mieux ! », *Collectif Solidarité Contre l'Exclusion*, Bruxelles, décembre 2011.

COMMISSION EUROPÉENNE, « Principes du RGPD », Site de la Commission européenne, [en ligne], 2018, https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/rules-business-and-organisations/principles-gdpr_fr (consulté le 19 mai 2018).

CONSEIL DE L'EMPLOI, DES REVENUS ET DE LA COHESION SOCIALE, « La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques », La documentation, Paris, 2005, [en ligne], www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/054000141.pdf.

CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI, « La modulation du temps de travail, une réponse aux souhaits des entreprises et des travailleurs », *Rapport 2015*, Bruxelles, Conseil Supérieur de l'Emploi, 2015.

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, « Le temps de travail au XXI^e siècle », *BIT*, Genève, 2011.

F. Mémoire, thèse et note de cours

HUNYADI M., *Philosophie du travail*, Notes de cours, Faculté des philosophie, arts et lettres, Université Catholique de Louvain-la-Neuve, 2017-2018.

DENAYER, L. et AUQUIER B., *Aspects salariaux du travail*, Syllabus, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et communication, Université Catholique de Louvain-la-Neuve, 2017-2018.

DAMHUIS, L., *Ce que maîtriser son temps veut dire : comprendre l'idée sociale de compétence temporelle*, Thèse de doctorat, Faculté des sciences économiques et sociales, Université Catholique de Louvain-la-Neuve, 2016-2017.

G. Site internet

BRUGGEMAN, F., « Petit tour du monde du travail "faisable et maniable", Site de L'Echo, [en ligne], 2017, <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/Petit-tour-du-monde-du-travail-faisable-et-maniable/9858947> (consulté le 12 avril 2018).

DE BLOCK BELGIUM, « Reconnaissance du burn-out comme maladie liée au travail, lancement d'un projet pilote dès novembre, Site de Maggie De Block, [en ligne], 2018, <http://www.deblock.belgium.be/fr/reconnaissance-du-burn-out-comme-maladie-li%C3%A9e-au-travail-lancement-d%E2%80%99un-projet-pilote-d%C3%A8s-novembre> (consulté le 10 mai 2018).

DELVAUX, J., « Travailler moins pour travailler tous et vivre mieux », Site de En Marche, [en ligne], 2016, <https://www.enmarche.be/societe/travail/travailler-moins-pour-travailler-tous-et-vivre-mieux.htm> (consulté le 13/12/2016).

FGTB, « Loi Peeters sur le travail faisable et maniable : une flexibilité à la mesure des employeurs ! », Site de la FGTB, [en ligne], 2017, <http://www.fgtb.be/-/loi-peeters-sur-le-travail-faisable-et-maniable-une-flexibilite-a-la-mesure-des-employeurs-> (consulté le 12 avril 2018).

HENNUIY, J.-C., « Louvain-la-Neuve : IBA licencie et annonce un probable chômage économique », Site de la RTBF, [en ligne], novembre 2017, https://www.rtbf.be/info/regions/detail_louvain-la-neuve-iba-licencie-et-annonce-un-probable-chomage-economique?id=9772059 (consulté le 30 avril 2018).

HIVERT, A.-F., « Temps de travail : la Suède en quête de bonne heure », Site de Libération, [en ligne], 2015, http://www.liberation.fr/planete/2015/11/03/temps-de-travail-la-suede-en-quete-de-bonne-heure_1410939 (consulté le 31/10/2016).

HR.Square, « Application du travail faisable et maniable : encore du pain sur la planche ! », Site de HR.Square, [en ligne], 2017, <http://www.hrsquare.be/fr/nouvelles/application-du-travail-faisable-et-maniable-encore-du-pain-sur-la-planche> (consulté le 12 avril 2018).

IBA, « Rapport annuel 2017 », Site d'IBA, [en ligne], https://iba-worldwide.com/sites/protontherapy/files/media_document/iba_rapport-annuel-2017_fr_a4_lr.pdf (consulté le 30 avril 2018).

IBA, [en ligne], <https://iba-worldwide.com/> (consulté le 30 avril 2018).

KERBOUC'H, J.-Y., « L'anticipation des restructurations à l'épreuve du droit du travail », Site de Travail et Emploi, [en ligne], <http://travailemploi.revues.org/3692>, janvier-mars 2007 (consulté le 28 mars 2017).

LAMQUIN, V., « Voici ce que prévoit la réforme du travail de Kris Peeters », Site de Le Soir, [en ligne], 2016, <http://www.lesoir.be/1200135/article/economie/2016-05-03/voici-ce-que-prevoit-reforme-du-travail-kris-peeters> (consulté le 16/12/2016).

MÉDA, D., « Quels changements à la mesure des attentes posées sur le travail ? », *La nouvelle revue du travail*, [en ligne], 2013, <https://journals.openedition.org/nrt/633> (consulté le 26 avril 2018).

SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL EMLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, « Horaires flottants », Site du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, [en ligne], <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45748> (consulté le 11/12/2017).

SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL EMLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, « Horaires flexibles », Site du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, [en ligne], <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45742> (consulté le 11/12/2017).

SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL EMLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, « Travail faisable et maniable », Site du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, [en ligne], <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45804> (consulté le 11/12/2017).

SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL EMLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, « Limites européennes du temps de travail », Site du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, [en ligne], <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45745> (consulté le 11/12/2017).

STATBEL, « Enquête sur les forces de travail », Site de Statbel, [en ligne], <https://statbel.fgov.be/fr> (consulté le 19 avril 2018).

TRENDS TENDANCE, « Travail faisable : la FGTB dénonce, la FEB voulait "aller plus loin", Site du Trends Tendence, [en ligne], 2017, <http://trends.levif.be/economie/politique-economique/travail-faisable-la-fgtb-denonce-la-feb-voulait-aller-plus-loin/article-normal-619913.html> (consulté le 12 avril 2018).

VANBRABANT, A., « Maggie De Block présente son plan burn-out : "C'est la reconnaissance d'un problème lié au travail", Site de la RTBF, [en ligne], 2018, https://www.rtf.be/info/belgique/detail_maggie-de-block-presente-son-plan-burn-out-c-est-la-reconnaissance-d-un-probleme-lie-au-travail?id=9911408 (consulté le 10 mai 2018).

Annexes

1. Tableau récapitulatif des dérogations ponctuelles aux limites journalières et hebdomadaires du travail

Dérogations	Dépassements autorisés	Procédure
Surcroît extraordinaire de travail	Max.11h/jour et 50h/semaine	• Autorisation préalable de la délégation syndicale ou du Contrôle des lois sociales ; • affichage des horaires modifiés ; • communication à l'ONEm du nombre d'heures supplémentaires prestées.
Travaux en vue de faire face à un accident survenu ou imminent (force majeure)	Pas de limite par jour ou par semaine	• Communication au Contrôle des lois sociales du nombre d'heures supplémentaires prestées dans les trois jours de travail qui suivent la fin de la période de paie concernée.
Travaux urgents à effectuer aux machines ou au matériel (force majeure)	Pas de limite par jour ou par semaine	• Communication au Contrôle des lois sociales du nombre d'heures supplémentaires prestées dans les trois jours de travail qui suivent la fin de la période de paie concernée.
Travaux commandés par une nécessité imprévue (force majeure)	Max.11h/jour et 50h/semaine	• Autorisation préalable de la délégation syndicale ou du Contrôle des lois sociales (si possible) ou, à défaut, information <i>a posteriori</i>.
Travaux de transport, de chargement et déchargement	Max.11h/jour et 50h/semaine	• Selon les conditions fixées dans la C.C.T. sectorielle
Travaux dont le temps d'exécution est imprécis / matières susceptibles d'altération très rapide	Max.11h/jour et 50h/semaine	• Selon les conditions fixées dans la C.C.T. sectorielle ; • Communication du nombre d'heures prestées au Contrôle des lois sociales, sauf si autres dispositions prévues par la C.C.T.
Travaux d'inventaire et de bilan	Max.11h/jour et 50h/semaine. Max. 7 jours/an/ travailleur	• Aucune.

Source 9. TRAN, M. et ROULS, V., « Le temps de travail : quels outils de flexibilité ? », *in*, JAILLOT, P. (sous la dir.), *La flexibilité en droit du travail*, Limal, Anthemis, 2012, p. 76.

2. Résumé de la mise en place des trente-cinq heures en France

Tableau 14. Résumé de la mise en place des 35 heures en France (1996-2003)

	Portée de la loi	Nature de la réduction	Formes d'aide publique	Formes de négociation
Robien (1996)	Toutes les entreprises, mais uniquement sur une base volontaire.	Réduction de 10 % du temps de travail, embauche de 10 %, maintien du niveau d'emploi pendant 2 ans.	Allègement des cotisations sociales de 40 % la première année et de 30 % les six années suivantes.	Uniquement dans les entreprises volontaires. Négociation de la compensation salariale au niveau de l'entreprise.
Aubry I (1998)	Avant le 1 ^{er} janvier 2000 : entreprises de plus de 20 personnes. Avant le 1 ^{er} janvier 2002 : toutes les entreprises.	Norme de 35 heures par semaine, à atteindre début 2000 pour les entreprises de plus de 20 personnes, et début 2002 pour les autres. Contingentement des heures supplémentaires : compensation obligatoire par des jours de RTT au-delà de 130 heures par an. Embauche de 6 % au moins et maintien du niveau d'emploi pendant 2 ans en cas d'aide publique. Pas d'obligation pour les accords non aidés. Pour les accords aidés : contrôle de l'inspection. Modération salariale de 2 ans.	Allègement de cotisations sociales de 50 % la première année et de 40 % les six années suivantes, si les 35 heures sont mises en place en 1998 ou 1999 par des conventions d'entreprise. Aides majorées en cas d'embauche de demandeurs d'emploi prioritaires (chômeurs de longue durée, handicapés, jeunes peu qualifiés). Subventions pour des consultances en cas de réorganisation.	Incitant à conclure des conventions d'entreprise dès 1998-1999, pour anticiper la loi. Application de la loi via un accord négocié, validé par l'État. Aides majorées en cas de négociation de RTT de 15 % et plus. Négociation de la compensation salariale au niveau de l'entreprise.
Aubry II (2000)	Toutes les entreprises, à l'horizon 2002.	Horaire collectif à 35 heures par semaine ou 1 600 heures par an (possibilité d'annualisation flexible), respect du contingentement des heures supplémentaires à 130 heures par an. Introduction d'un forfait maximum pour les cadres (217 jours par an). Engagement à embaucher, sans obligation quantitative.	Allègement des cotisations sociales dégressif en fonction du salaire et moins important que dans Aubry I.	Obligation d'accord sur le nombre d'emplois créés ou préservés afin d'obtenir l'allègement de cotisations. Négociation obligatoire des modalités d'annualisation. Règles établies pour le maintien du revenu des travailleurs payés au salaire minimum.
Fillon (2003)	Toutes les entreprises.	Relèvement du contingent d'heures supplémentaires à 180 heures par an en 2003. Passage à 35 heures pour les petites entreprises (moins de 20 salariés) repoussé à 2006. Suppression progressive de la majoration des charges sociales sur les heures supplémentaires excédentaires.	Réduction de l'allègement des cotisations, qui n'est plus lié à l'obligation de réduire le temps de travail.	Plus d'obligation de négocier.

Sources : C. ERHEL, C. GAVINI, L. LIZÉ, *La réduction du temps de travail : travailler moins ?*, Paris, PUF, 2003 ; P. ARTUS, P. CAHUC, A. ZYLBERBERG, *Temps de travail, revenu et emploi*, Paris, Conseil d'analyse économique, 2007.

Source 10. VALENDUC, G. et VENDRAMIN, P., « La réduction du temps de travail », *CRISP*, 2013, n° 2191-2192, p. 39.

3. Guide d'entretien

Thème abordé	Questions associées
Identité professionnelle et personnelle Dimensions : métier, profession, diplôme, entreprise Indicateurs : qualification, compétences, sens du travail	- Pouvez-vous vous présenter ? - Quel est votre niveau d'étude ? - Quelle est votre situation familiale ? - Quel est le sens de votre travail ? - Comment vous sentez-vous dans votre travail, dans votre fonction ? - Face aux difficultés que connaît IBA depuis environ un an, quelles solutions ont été mise en place pour faire face ?
Flexibilité Dimension : temps de travail, contrat de travail Indicateurs : Temps plein/partiel, horaires flottants, dépassement du temps, contrôle	- Travaillez-vous à temps plein ou à temps partiel ? (et raisons du régime de travail) - Comment se présente votre organisation de travail en termes d'horaire ? - Quel est votre temps de travail habituel et le temps contractuel ? - Comment sont gérées les heures supplémentaires ? - Dans quelle mesure la flexibilité peut être appliquée à tout type de travailleurs ?
Conciliation vie privée et vie professionnelle Dimensions : emploi/famille, réduction du temps de travail Indicateurs : équilibre/déséquilibre	- De quelle manière la flexibilité impacte-elle votre travail et votre vie privée ? - Comment vous organisez vous pour la gestion de la famille ? enfants ? hobbies ? vous-même ? - Quel serait pour vous l'horaire idéal type ? - La Belgique évolue depuis de nombreuses années vers la réduction du temps de travail ? Qu'est-ce que cela vous inspire ?

Place des Doyens, 1 bte L2.01.04, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique www.uclouvain.be/trav

