

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Réduction collective du temps de travail en Belgique : quels sont les effets de la semaine de 4 jours sur l'employeur, le travailleur et la société ?

Auteur·e : Perrine Mirguet
Promoteur·rice : Anaïs Périlleux
Année académique 2023-2024
Master 60 en sciences du travail

Remerciements

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à toutes les personnes qui m'ont soutenue dans la rédaction de ce mémoire.

Tout d'abord, j'adresse un merci particulier à ma promotrice, Anaïs Périlleux, pour ses conseils avisés, sa disponibilité et ses remarques constructives qui ont grandement enrichi ce travail.

Mes remerciements vont également à Maritza Lopez Novella pour avoir généreusement partagé son expertise sur la thématique abordée, offrant ainsi des éclaircissements qui ont permis une meilleure compréhension du sujet.

Je remercie infiniment ma maman pour ses relectures, son soutien indéfectible et ses encouragements durant cette année académique. Sa présence et son soutien ont été une source inestimable de réconfort et de motivation.

Un merci spécial à Chantal Huveneers pour sa relecture attentive. Cette contribution a été précieuse pour développer la qualité de ce travail.

Enfin, je tiens à exprimer ma reconnaissance à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Vos encouragements et votre soutien ont été d'une importance capitale tout au long de ce parcours.

Table des matières

1	Introduction	5
2	Contexte et présentation des politiques de réduction collective du temps de travail et la semaine de 4 jours	7
2.1	L'évolution du temps de travail	7
2.2	La réduction collective du temps de travail (RCTT)	8
2.2.1	La définition et le champ d'application	8
2.2.2	Les modalités de mise en œuvre.....	9
2.2.3	Les réductions de cotisations	9
2.3	La semaine de 4 jours	10
2.3.1	La définition et le champ d'application	11
2.3.2	Les modalités de mise en œuvre.....	11
2.3.3	Les réductions de cotisations	12
2.4	Le contexte politique et les motivations des pouvoirs publics	13
3	Question de recherche et méthodologie	15
3.1	La question de recherche	15
3.2	La méthodologie de recherche	15
4	Résultats	17
4.1	L'employeur	17
4.1.1	La productivité.....	17
4.1.2	La production.....	18
4.1.3	Les coûts directs	19
4.1.4	L'absentéisme	20
4.1.5	L'organisation du travail	20
4.1.6	L'attractivité et la rétention des talents.....	22
4.2	Le travailleur	22
4.2.1	Les congés	22
4.2.2	La conciliation des vies privée et professionnelle	23
4.2.3	La santé et la qualité de vie	24
4.2.4	La satisfaction.....	25
4.3	La société	26
4.3.1	L'emploi	26
4.3.2	Le chômage.....	28

4.3.3	Les maladies de longue durée.....	29
4.3.4	Les finances publiques et les comptes extérieurs	29
4.3.5	Le changement culturel	30
4.3.6	L'environnement	30
4.4	Le financement	31
5	Conclusion	32
	Bibliographie	34
	Annexes	40

1 Introduction

Dans un environnement professionnel en constante évolution, la question du temps de travail demeure au centre des débats, suscitant réflexions et discussions à tout niveau. L'avènement des nouvelles technologies, le changement des méthodes de travail et les attentes des travailleurs ouvrent la voie à de nouvelles modalités et durées de travail. Parmi ces alternatives, la semaine de 4 jours émerge comme une réponse aux besoins croissants des différents acteurs du monde professionnel.

Des observations réalisées sur le terrain nous ont permis d'acquérir une première connaissance des enjeux liés à la réduction du temps de travail, jetant ainsi les bases de notre intérêt pour ce sujet. Notre attention pour la thématique a également été attirée par un article paru dans la presse ("Semaine de 4 jours : des sociétés belges se retirent du test", L'Avenir, mars 2024). Ce dernier fait référence à l'étude pilote menée pour évaluer les conséquences de l'implémentation d'une semaine de 4 jours en Belgique. L'article met en évidence le fait que de nombreuses entreprises se retirent du projet, ce qui nous a permis de nous questionner sur les défis et les potentiels obstacles associés à cette mesure.

Ce mémoire s'articulera autour de trois grands axes. Dans le premier axe, nous dresserons le contexte et présenterons les politiques entourant la réduction collective du temps de travail et la semaine de 4 jours. Dans cette partie, nous mettrons en lumière l'évolution du temps de travail depuis les années 1950 jusqu'à aujourd'hui et nous exposerons les motivations qui sous-tendent la mesure de la semaine de 4 jours. Pour chacune des politiques, le champ d'application et les modalités de mise en œuvre seront définis. Nous expliciterons les conditions d'octroi des réductions ainsi que les motivations des pouvoirs publics quant à l'instauration de la semaine de 4 jours.

Le deuxième axe abordera la question de recherche en la contextualisant. Nous décrirons la méthodologie que nous avons suivie pour mener à bien ce travail de recherche, en détaillant les différentes étapes que nous avons entreprises pour explorer les effets de la semaine de 4 jours pour l'employeur, le travailleur et la société.

Le troisième axe présentera les résultats de la recherche. La section relative à l'employeur traitera, en plus des coûts directs, des incidences des mesures de réductions du temps de travail sur la productivité, le niveau de production, l'absentéisme, l'organisation du travail, l'attractivité et la rétention du personnel. La partie consacrée au travailleur portera sur l'examen des questions relatives aux congés, à l'équilibre entre les différents temps sociaux, à la santé et à la satisfaction. Le point consacré à la société explorera un éventail de thèmes cruciaux, notamment l'emploi, le chômage, les maladies, les finances publiques, le changement culturel et l'environnement. En examinant ces aspects, nous chercherons à comprendre comment la semaine de 4 jours peut influencer la vie sociale, économique et environnementale.

Pour chaque effet identifié, nous avons cherché à étayer nos résultats en nous appuyant sur des études réalisées dans des pays voisins. Cette approche permet d'affiner notre analyse et notre compréhension des politiques de temps de travail réduit.

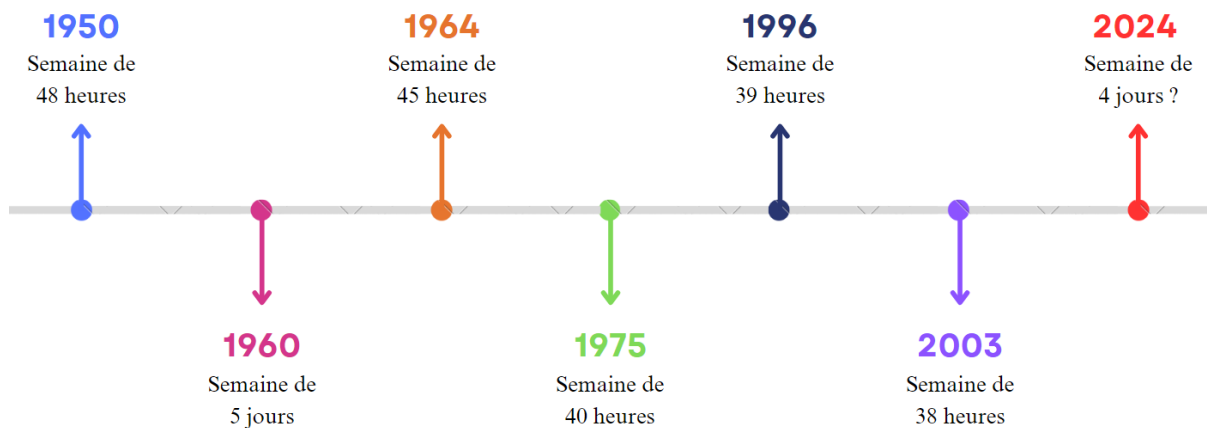
Nous avons réalisé un récapitulatif des différentes possibilités de financement de la semaine de 4 jours. Ce point permet de mieux comprendre les implications économiques et sociales de la mesure.

Nous concluons cette étude en tentant de synthétiser les enseignements tirés, en abordant les limites de la recherche et en ouvrant de nouvelles perspectives.

2 Contexte et présentation des politiques de réduction collective du temps de travail et la semaine de 4 jours

2.1 L'évolution du temps de travail

Depuis les années 1950, le temps de travail n'a cessé d'évoluer en Belgique. Comme l'illustre la ligne du temps ci-dessous, il a été réduit progressivement pour passer de 48 heures par semaine en 1950 à 38 heures par semaine en 2003 (Valenduc & Vendramin, 2013).



Note : Figure 1 - Ligne du temps sur l'évolution du temps de travail en Belgique - Réalisé à partir de "La réduction du temps de travail" par Valenduc, G. et Vendramin, P., 2013, p.27.

Quelques années après la Seconde Guerre Mondiale, les travailleurs passaient 48 heures par semaine sur leur lieu de travail. Seules les organisations exerçant des activités dans des conditions insalubres, dangereuses ou harassantes bénéficiaient d'une réduction du temps de travail à 40 heures par semaine (Valenduc & Vendramin, 2013).

Valenduc et Vendramin (2013) expliquent qu'une dizaine d'années plus tard, la semaine de 5 jours est instaurée et régie par la loi du 20 juillet 1960. Malgré cette avancée, les organisations syndicales de l'époque continuent de réclamer une semaine de 40 heures. La durée hebdomadaire de travail atteint les 45 heures en 1964 pour enfin passer, en 1975, à 40 heures. Ils ajoutent que, jusque dans les années 1970, ces réductions du temps de travail sont majoritairement dues à l'accroissement de la productivité. Les progrès techniques et technologiques des entreprises en sont également la cause, indique le Professeur François Pichault dans une interview du quotidien L'Avenir (Demelenne, 2024).

La loi du 26 juillet 1996 baisse le temps de travail à 39 heures par semaine. Des raccourcissements plus importants sont toutefois rendus possibles par des conventions collectives de travail (CCT) (Valenduc & Vendramin, 2013).

En Belgique, la durée hebdomadaire normale du travail est de 38 heures depuis le 1er janvier 2003, date d'entrée en vigueur de la loi du 10 août 2001 relative à la conciliation entre l'emploi et la qualité de vie. Il faut tout de même noter que la journée de travail ne peut excéder 8 heures de façon journalière et 40 heures de façon hebdomadaire (Loi du 10 août 2001 relative à la conciliation entre l'emploi et la qualité de vie ; SPF Emploi, n.d.).

Au niveau européen, l'article 6 de la directive 2003/88/CE du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du travail fixe le temps maximal de travail à 48 heures par semaine pour les États-membres.

Nous voici en 2024, et en matière de temps de travail, de nouvelles alternatives et projections visent une transformation complète du monde du travail. En effet, après s'être inspiré de pays voisins, le Gouvernement belge affirme étudier l'instauration d'une semaine de 4 jours sans perte de rémunération, mais avec une légère réduction de la durée hebdomadaire du travail (Bonnemé, 2023 ; Van der Linden, 2023).

2.2 La réduction collective du temps de travail (RCTT)

2.2.1 La définition et le champ d'application

Entrée en vigueur le 1er octobre 2001, la réduction du temps de travail ne peut être faite que sur base volontaire. Cette mesure concerne les employeurs et travailleurs du secteur privé qui font partie du champ d'application de la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires (SPF Emploi, n.d.).

La loi du 21 mars 1991 autorise certaines entreprises autonomes du secteur public à instaurer cette mesure. Cette réforme concerne les entreprises Proximus (anciennement Belgacom), la SNCB, la Poste, Belgocontrol et la Brussels Airport Company (SPF Emploi, n.d. ; Loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques).

La finalité de la réduction collective du temps de travail (RCTT) est, entre autres, d'offrir aux entreprises la possibilité de diminuer le temps de travail en dessous des 38 heures par semaine initialement prévues par la loi (SPF Emploi, n.d.).

En revanche, lorsque l'employeur change de commission paritaire et que le temps de travail par semaine est inférieur au temps de travail de la commission paritaire précédente, ce n'est pas considéré comme une réduction collective du temps de travail (SocialSecurity, 2023).

2.2.2 Les modalités de mise en œuvre

La réduction collective vise un collectif de travailleurs, cela peut donc concerner un groupe-cible, une entreprise ou un secteur. Il ne peut donc s'agir d'une décision individuelle, qu'elle provienne du travailleur ou de l'employeur (SPF Emploi, n.d.). Dans certains cas, c'est l'ensemble d'une commission paritaire (CP) qui décide d'écourter le temps de travail. Par exemple, la CP 202, qui rassemble les employés du commerce de détail alimentaire, impose une durée normale de travail de 35 heures par semaine (CGSLB, 2024 ; SPF Emploi, n.d.).

Elle peut se présenter sous plusieurs formes :

- une réduction journalière. Il s'agirait, par exemple, de passer de 38 à 36 heures par semaine en réduisant les journées de travail (de 7h36 à 7h12 par jour en régime de 5 jours) ;
- une réduction hebdomadaire. Par exemple, la durée de travail sur la semaine passerait de 38 à 36 heures en réduisant uniquement la durée de travail du vendredi (7h36 par jour du lundi au jeudi et 5h36 le vendredi) ;
- l'octroi de jours de repos compensatoires. Dans ce cas de figure, le temps de travail pourrait rester inchangé (38 heures par semaine), mais avec l'ouverture d'un droit à 6 jours de repos compensatoires par an. Ce qui amènerait à des prestations hebdomadaires de 37 heures en moyenne sur l'année (Verbrugge, 2022).

Par ailleurs, cette mesure est instaurée, pour une durée indéterminée, soit par une convention collective de travail sectorielle ou d'entreprise, soit par le règlement de travail de l'entreprise (SPF Emploi, n.d.).

Dans le cadre d'une RCTT introduite par une convention collective de travail rendue obligatoire par Arrêté Royal, il ne peut y avoir de perte de rémunération, les salaires horaires doivent être adaptés. Cependant, en instaurant une telle mesure, l'employeur peut bénéficier d'une réduction forfaitaire sur les cotisations patronales de l'ONSS (Verbrugge, 2022).

2.2.3 Les réductions de cotisations

Les employeurs qui instaurent volontairement une RCTT en deçà de 38 heures par semaine peuvent bénéficier d'une réduction de cotisations patronales de sécurité sociale. Le droit à cet allègement de charge patronale est ouvert dès que le temps de travail est réduit d'une heure complète et pour une durée indéterminée. L'employeur pourra alors en bénéficier à partir du trimestre qui suit l'introduction de la mesure dans l'entreprise (Socialsecurity, 2023).

La réduction est trimestrielle et forfaitaire. Elle s'élève à maximum 400 euros par trimestre par travailleur à temps plein et est décomptée de la rémunération brute de chaque travailleur. Il faut évidemment que le travailleur soit concerné par la mesure pour que l'employeur obtienne la réduction (Verbrugge, 2022).

La durée d'octroi dépend de l'ampleur de la diminution :

- passage de 38 à 37 heures = réduction pendant 8 trimestres ;
- passage de 38 à 36 heures = réduction pendant 12 trimestres ;
- passage de 38 à 35 heures ou moins = réduction pendant 16 trimestres (Dupont, 2023).

Une fois la durée d'octroi écoulée, l'employeur ne reçoit plus d'aide dans le cadre de la réduction collective du temps de travail en deçà de 38 heures par semaine.

Il faut cependant noter que la procédure diffère quelque peu lorsqu'il s'agit de travailleurs à temps partiels. Si ceux-ci continuent à prester le même nombre d'heures, le montant de l'avantage doit être adapté, tout comme leur rémunération. La réduction n'est octroyée que lorsque la rémunération du travailleur à temps partiel augmente à la suite de l'introduction de la RCTT. Si des modifications sont apportées au contrat de travail par la suite, aucune réduction ne peut être demandée pour le travailleur concerné (Socialsecurity, 2023).

2.3 La semaine de 4 jours

Avant toute chose, il semble indispensable de marquer la différence entre les deux interprétations qui peuvent être faites de la semaine de 4 jours.

D'une part, la semaine de 4 jours peut être mise en place dans le cadre d'une réduction collective du temps de travail comme nous l'envisageons tout au long de ce mémoire. Dans ce cas, nous diminuons la durée hebdomadaire du travail pour un groupe-cible de travailleurs voire pour tous les travailleurs de l'organisation. Par exemple, il s'agirait de baisser à 32 heures la durée hebdomadaire de travail et de la répartir sur 4 jours (8 heures par jour) (Partena Professional, 2023).

D'autre part, la semaine de 4 jours proposée par la loi du 3 octobre 2022 pour le deal pour l'emploi permet un allongement des journées de travail dans le but d'aménager son temps plein sur 4 jours. Il s'agirait, par exemple, de travailler 9 heures 30 par jour du lundi au jeudi pour atteindre un total hebdomadaire de 38 heures (Partena Professional, 2023 ; Loi du 3 octobre 2022 relative au travail).

2.3.1 La définition et le champ d'application

Comme nous l'avons susmentionné, nous abordons la semaine de 4 jours avec maintien de la rémunération dans le cadre d'une RCTT. Il est question d'étudier l'éventualité d'une semaine de 4 jours avec une durée hebdomadaire de travail légèrement inférieure aux 38 heures normales (Van der Linden, 2023).

Cette formule sur 4 jours n'est en aucun cas une obligation pour l'employeur. Sa mise en place est laissée au libre choix de ce dernier. Tout comme pour la RCTT expliquée auparavant, la semaine de 4 jours doit avoir un caractère collectif. Elle peut concerner toute l'entreprise ou une division de l'entreprise, une catégorie de travailleurs ou une catégorie selon un critère précis (SPF Emploi, n.d. ; Verbrugge, 2022).

En ce qui concerne le champ d'application, il est le même que celui de la réduction collective du temps de travail. Il s'agit des employeurs et travailleurs actifs dans des entreprises privées faisant partie du champ d'application de la loi du 5 décembre 1968 et des employeurs et travailleurs de certaines entreprises publiques autonomes (Loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques ; SPF Emploi, n.d.).

2.3.2 Les modalités de mise en œuvre

La semaine de 4 jours est également introduite par convention collective de travail ou par le règlement de travail (Verbrugge, 2022).

Elle peut se présenter sous deux formes :

- 4 jours de travail. (Ex. : des journées de 8 heures) ;
- 5 jours de travail dont 3 jours complets et 2 demi-jours. (Ex. : 3 journées de 8 heures et 2 demi-journées de 4 heures) (SPF Emploi, n.d.).

La durée hebdomadaire de travail ne doit pas forcément être de 32 heures. La référence des 32 heures est utilisée par beaucoup pour illustrer le passage à la semaine de 4 jours. Nous pouvons cependant envisager d'autres scénarios, comme celui d'une transition à une semaine de 36 heures composée de 4 journées de 9 heures (Securex, 2023 ; SPF Emploi, n.d.).

Le règlement de travail

Suite à l'introduction de la semaine de 4 jours, l'employeur est obligé de modifier son règlement de travail selon les dispositions de la loi du 8 avril 1965 sur les règlements de travail. (SPF Emploi, n.d.).

L'employeur doit y insérer les informations suivantes :

- la date d'entrée en vigueur ;
- le champ d'application : les travailleurs doivent être facilement identifiables ;
- les modalités de mise en œuvre comme les horaires de travail (SPF Emploi, n.d.).

La DmfA

Verbrugge (2022) explique que, lors de l'introduction de la DmfA¹, l'employeur doit renseigner les informations suivantes :

- la date d'entrée en vigueur ;
- les travailleurs concernés par la mesure ;
- les durées hebdomadaires des travailleurs à temps plein avant et après la mise en place de la mesure.

2.3.3 Les réductions de cotisations

Le montant forfaitaire de la réduction

La réduction s'élève à 400 euros maximum par trimestre par travailleur concerné comme c'est le cas pour la réduction collective du temps de travail. Le droit à la réduction n'est ouvert qu'à partir du trimestre qui suit le trimestre au cours duquel la mesure a été instaurée. Cependant, la durée d'octroi de l'avantage est plus courte que pour la RCTT puisque l'employeur ne peut en bénéficier que pendant 4 trimestres (Securex, 2023 ; Verbrugge, 2022).

¹ Signifie "déclaration multifonctionnelle". C'est par la déclaration multifonctionnelle que l'employeur communique les données relatives aux salaires et aux temps de travail de ses travailleurs (Belgium.be, 2024).

Depuis le 1er novembre 2023, pour que l'employeur bénéficie de l'avantage sur les cotisations patronales dans le cadre de la semaine de 4 jours, le travailleur à temps partiel doit au moins travailler 28 heures par semaine (Unisoc, 2024).

Le cumul des aides

Lorsque l'entreprise met en place la semaine de 4 jours avec une réduction de la durée hebdomadaire du travail, les deux réductions, celle pour la semaine de 4 jours ainsi que celle pour la RCTT, peuvent être cumulées (Verbrugge, 2022).

Le montant forfaitaire de ce cumul s'élève alors à 1.000 euros par travailleur concerné et ce, pendant 4 trimestres maximum. Cela prend cours au trimestre suivant le trimestre de la mise en place (SPF Emploi, n.d. ; Verbrugge, 2022).

Prenons l'exemple d'une entreprise qui, au 1er février 2023, a réduit la durée du travail à 36 heures. Elle a ouvert le droit à une réduction de 400 euros pendant 12 trimestres. Quelques mois plus tard, dans le courant du troisième trimestre 2023, la semaine de 4 jours est instaurée pour tous les membres du personnel ce qui permet le cumul des deux réductions pendant 4 trimestres. Pour rappel, l'octroi de la réduction commence au trimestre suivant le trimestre de la mise en place de la mesure (cf. annexe 1).

La récupération

En cas d'infraction aux dispositions relatives à la réduction collective du temps de travail ou à la semaine de 4 jours, l'Office national de sécurité sociale (ONSS) peut réclamer le remboursement du montant de la réduction pour chaque trimestre pour lequel une infraction a été commise (Verbrugge, 2022).

2.4 Le contexte politique et les motivations des pouvoirs publics

Les motivations qui alimentent le souhait d'implémenter une semaine de 4 jours sont multiples et variées.

Dans un échange de mails (cf. annexe 2), le ministre de l'Économie et du Travail, Pierre-Yves Dermagne, confie les facteurs de motivation de la mise en place de la semaine de 4 jours :

“Plusieurs éléments m'ont conduit à soutenir et encadrer le lancement de cette expérience.

Ainsi, quoi qu'on puisse en penser a priori, le contexte des pénuries de main-d'œuvre observées dans certains secteurs plaide en faveur d'une telle mesure qui, précisément, renforce l'attrait de fonctions et métiers qui peinent aujourd'hui à attirer des candidats. De meilleures conditions d'horaire et de travail s'avèrent en cela un incitant qui revalorise ces fonctions et pourvoie à leur occupation.

De même, en renforçant le bien-être au travail et la possibilité de concilier les vies professionnelle et familiale, cette mesure s'offre comme un élément de réponse à l'explosion des maladies professionnelles — et notamment des « burn-out » — que nous observons actuellement, le nombre de travailleurs en maladie de longue durée étant aujourd'hui supérieur au nombre de chômeurs.

Bien au-delà du fait qu'on peut penser que cette mesure « de bien-être » s'inscrit dans le sens de l'histoire, ses motivations s'avèrent donc également pragmatiques et fondées sur des considérations à la fois économiques et sociales, au bénéfice partagé des travailleurs et des employeurs” (P.-Y. Dermagne, communication personnelle, 2 avril, 2024).

À cela s'ajoute la volonté d'atteindre un taux d'emploi de 80% en Belgique d'ici 2030 (Pohu, 2023). Pour atteindre cet objectif, environ 550.000 personnes, âgées de 20 à 64 ans, doivent alors travailler. En Belgique, à la fin de l'année 2023, le taux d'emploi des 20-64 ans atteignait les 72,1% (Statbel, 2024).

Toutes ces motivations proviennent notamment des exemples d'études pilotes menées à l'étranger. La mesure des 35 heures en France a peut-être pu inspirer le ministre Dermagne (M. Lopez-Novella, communication personnelle, 3 avril, 2024).

Cependant, toutes les figures du monde politique ne cautionnent pas l'idée de la semaine de 4 jours (cf. annexe 3). En effet, Didier Gosuin, ancien ministre de l'Emploi, affirme ne pas croire, ni idéologiquement ni économiquement au bénéfice d'une telle mesure (Morettini, 2024). Par ailleurs, Maxime Prévot qualifiait cette mesure de réduction collective du temps de travail de « coup de fusil pour l'emploi » dans « QR Le Débat, l'une des émissions de la RTBF.

Maritza Lopez-Novella, Senior Researcher Labour Market pour le Bureau Fédéral du Plan, estime que la motivation principale a évolué avec le temps (cf. annexe 4). Selon elle, dans les années 1990-2000, la préoccupation première du gouvernement, des entreprises, des organisations syndicales et bien d'autres était l'emploi. À l'heure actuelle, le bien-être au travail et les effets positifs qu'il peut avoir de manière générale prennent, selon elle, le dessus sur la question de l'emploi (M. Lopez-Novella, communication personnelle, 3 avril, 2024).

3 Question de recherche et méthodologie

3.1 La question de recherche

Avant d'en arriver à notre question de recherche, nous avons émis l'hypothèse que les politiques de réduction collective du temps de travail ont des effets sur le marché du travail.

Les premières recherches ont permis de préciser l'hypothèse de départ en s'intéressant à la semaine de 4 jours qui est une forme de réduction collective du temps de travail. Les parties prenantes forment 3 catégories : l'employeur, le travailleur et la société. Le choix de ces 3 parties prenantes émane du fait qu'elles représentent toutes les principaux acteurs concernés par une telle mesure. Nous entendons par société, ses membres, les structures, institutions et organisations qui la composent.

Nous nous sommes posé la question de recherche suivante : "Quels sont les effets de la semaine de 4 jours sur l'employeur, le travailleur et la société ?".

3.2 La méthodologie de recherche

Nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive. Ce processus de recherche consiste à partir d'une hypothèse et à vérifier cette dernière en dressant un état de l'art. Dans ce mémoire, nous nous intéresserons uniquement aux éléments issus de la littérature.

Pour répondre à la question de recherche, nous avons mobilisé des études sur la réduction collective du temps de travail de manière générale ainsi que des études sur la semaine de 4 jours. La semaine de 4 jours étant effectivement une forme de RCTT, les deux mesures comportent de nombreux effets communs.

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés aux articles analysant les mesures de diminution du temps de travail en Belgique. Le choix de ceux-ci a été arrêté sur base de la pertinence par rapport au sujet du mémoire et aux thématiques majeure (économie) et mineure (droit). La crédibilité des auteurs a également été l'un des critères de sélection des revues.

Nous avons complété ces informations en organisant un entretien avec Maritza Lopez-Novella, Senior Researcher au Bureau Fédéral du Plan. L'interview porte sur l'étude pilote qui se déroule actuellement en Belgique concernant les effets de la semaine de 4 jours. Cette enquête, chapeautée par le Bureau Fédéral du Plan et l'Université de Gand, est réalisée à la demande du gouvernement.

Un échange de mails avec Pierre-Yves Dermagne, Ministre de l'Economie et du Travail, a également complété les données pré-récoltées. Afin de nous rapprocher d'un maximum d'objectivité, nous avons pris contact avec Maxime Prévot, Président du parti politique belge Les Engagés, qui a déjà fait part de son désaccord concernant une telle mesure. Nous n'avons jusqu'à présent pas eu de retour.

Enfin, nous avons consulté les rapports d'études sur la RCTT et/ou la semaine de 4 jours réalisées dans d'autres pays, tous proches de la Belgique.

4 Résultats

Dans cette section, nous discutons des effets sur les trois parties prenantes clés : le travailleur, l'employeur et la société dans son ensemble. Nous abordons notamment les résultats des études sur la réduction du temps de travail et sur la semaine de travail de 4 jours. Dans certains cas, la semaine de 4 jours apporte des effets supplémentaires sur l'offre et la demande de travail ainsi que sur la société.

4.1 L'employeur

Cette section s'intéresse aux répercussions qu'une réduction du temps de travail à 4 jours par semaine a sur l'employeur. Plusieurs aspects cruciaux seront examinés : la productivité, la production, les coûts ou encore les problématiques de réorganisation du travail. Les notions d'absentéisme et de rétention du personnel sont également abordées.

4.1.1 La productivité

Plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la réduction collective du temps de travail et la semaine de 4 jours permettent de gagner en productivité horaire (Bonnemé, 2023 ; Bourgain, 2024 ; L'étude pilote, n.d. ; Van der Linden, 2023).

En effet, la mesure contribue à augmenter la motivation et l'implication des travailleurs. Ces dernières favorisent une meilleure organisation de chaque travailleur permettant ainsi de mieux prioriser les tâches. C'est de cette manière que la productivité peut se voir accroître (Bourgain, 2024). Van der Linden (2023) ajoute que le fait de travailler moins laisse place à une meilleure efficacité dans le travail, et par conséquent à une meilleure productivité.

Une meilleure rentabilisation du temps et/ou des machines dans le cadre de la semaine de 4 jours permet d'améliorer la productivité (Thoemmes & Labit, 1995)

Ashford et Kallis (2013) postulent que la RCTT accroît la productivité des travailleurs notamment grâce à une meilleure concentration du travail sur les moments les plus productifs de la journée ou de la semaine. Ils ajoutent qu'une telle mesure assouplit la répartition de la main d'œuvre sur les périodes de travail accru.

Le rapport de l'étude pilote sur les effets de la mise en place de la semaine de 4 jours au Royaume-Uni aborde, entre autres, la hausse de productivité qui résulte d'une telle mesure de réduction collective du temps de travail. Les auteurs du rapport (Lewis et al., 2023) dévoilent

les raisons de cette augmentation de productivité. Cette dernière n'est pas due à une intensification du travail mais plutôt à une meilleure planification du travail, à la participation des travailleurs et à une conduite du changement bien menée. Il semble important de signifier que cette étude a eu du succès au Royaume-Uni puisque 92% des entreprises ayant volontairement participé à l'étude ont maintenu la semaine de 4 jours à l'issue de la phase de test (Lewis et al., 2023).

Au Japon, Microsoft a enregistré une hausse de productivité de presque 40% suite à l'application de la semaine de 4 jours (World Economic Forum, 2022).

A contrario, Bertrand et al. (2021) ont analysé la viabilité d'une RCTT, appliquée sous la forme d'une semaine de 4 jours, pour les travailleurs peu qualifiés en Région de Bruxelles-Capitale et plus précisément au sein de l'Agence Bruxelles-Propreté. Ils concluent qu'en matière de productivité, les résultats restent incertains.

Ces confrontations de résultats nous invitent à nuancer l'effet d'une semaine de 4 jours sur la productivité des entreprises.

4.1.2 La production

Malgré une potentielle hausse de productivité, les entreprises enregistrent un niveau de production plus faible. Si la durée du travail par semaine diminue, chaque travailleur aura produit moins à la fin de la semaine puisqu'il semble ne pas compenser la production du cinquième jour de travail (Bonnemé, 2023 ; Van der Linden, 2023). Ceci nous conduit à dire que l'augmentation de la productivité n'est pas suffisante pour éviter une réduction du niveau de production.

La production d'une entreprise est cependant susceptible de varier en fonction de la demande. Pour faire face à une hausse de la demande, une organisation va souvent augmenter sa production. Dans ce contexte, la réduction du temps de travail ne doit pas amputer le niveau de production. C'est ce qu'a connu l'usine Volkswagen de Hanovre, en Allemagne, où la RCTT a "pesé" plus lourd que dans d'autres usines en raison de la forte demande d'un produit spécifique. Le géant automobile a alors dû déplacer temporairement des salariés d'un autre site pour satisfaire les commandes (Thoemmes & Labit, 1995).

L'organisation du travail, dans le but d'éviter une baisse du niveau de production, représente donc un réel enjeu pour les entreprises (Bonnemé, 2023).

4.1.3 Les coûts directs

Bruno Van der Linden (2023) aborde l'augmentation du coût horaire du travail dans le cadre de l'implémentation d'une semaine de 4 jours (32 heures par semaine). Il maintient que, lorsque le temps de travail est réduit et le salaire inchangé, le coût du travail par heure augmente de 25% (cf. annexe 5). Cela a également une incidence négative sur la marge brute² des organisations.

L'économiste ajoute que "si la durée de fonctionnement de l'entreprise baisse autant que la durée du travail de sa main d'œuvre, le niveau de production et les recettes associées diminuent" (Van der Linden, 2023).

Par contre, si l'employeur souhaite maintenir son niveau de production, ce dernier est contraint d'engager de nouveaux collaborateurs. Ces engagements représentent un coût considérable pour les organisations, tout comme la formation des nouveaux arrivants (Van der Linden, 2023). Par conséquent, les coûts salariaux se multiplient (notamment avec l'augmentation des cotisations sociales), ce qui peut impacter la compétitivité³ de l'entreprise (Bertrand et al., 2021). Plus de main d'œuvre demande plus de place, des investissements au niveau des infrastructures de travail accompagnent donc le recrutement de nouveaux collaborateurs (Bertrand et al., 2021). Or, il faut noter que les investissements peuvent être risqués, notamment quand il s'agit d'investissements peu réversibles, comme ceux en bâtiments, puisque nous ne pouvons prédire les évolutions économiques à moyen terme (Cette & Taddei, 1994).

Un autre moyen pour les entreprises de garantir le maintien du niveau de production est de recourir aux heures supplémentaires. Or, cette pratique est plus onéreuse pour l'employeur et ne rencontre pas les objectifs premiers de la semaine de 4 jours (Van der Linden, 2023).

Dans leur évaluation socio-économique du passage à la semaine de 4 jours au sein de l'Agence Bruxelles-Propreté, Bertrand et al. (2021) ont constaté que le coût global du fonctionnement de la semaine de 4 jours est légèrement supérieur au coût global habituel et ce, malgré les réductions temporaires de cotisations patronales de sécurité sociale sus-abordées.

L'envolée des coûts liés à la mesure et la complexité de son financement expliquent, en partie, la réticence des organisations belges quant à l'adoption de la semaine de 4 jours. Cette difficulté de financement vient du fait que les entreprises sont contraintes par de nombreuses règles,

² Il s'agit de la partie des revenus restant après avoir soustrait les coûts directs (matières premières, main d'œuvre, etc.). C'est un indicateur de la performance financière d'une entreprise (Qu'est-ce que la marge brute ?, n.d.).

³ C'est l'amélioration des performances de l'entreprise dans un environnement concurrentiel. En d'autres mots, c'est la capacité qu'a une entreprise à vendre ses biens ou ses services sur des marchés en concurrence. Le concept de compétitivité est déterminé par de nombreux facteurs comme celui des coûts salariaux (Degryse, 2019).

comme celle de l'indexation automatique des salaires, et ont déjà vu leurs coûts salariaux croître de 20% l'année dernière (Pichault cité dans Demelenne, 2024).

4.1.4 L'absentéisme

L'absentéisme représente un coût non négligeable pour les entreprises belges. Une étude menée par SD Worx démontre qu'en 2022, les absences pour maladie de courte durée (< 1 mois) ont coûté 1.465 euros en moyenne par travailleurs aux organisations belges. Ce phénomène est en augmentation (+ 28%) depuis 2018. Au-delà de ses coûts directs, l'absentéisme entraîne notamment une baisse de productivité, ce qui représente un coût indirect pour les entreprises (Les absences de courte durée coûtent de plus en plus cher aux entreprises, 2023).

La réduction du temps de travail sur 4 jours tendrait à faire chuter ce taux d'absentéisme. Effectivement, un jour de travail en moins sur la semaine, qui équivaut à un jour de repos supplémentaire, améliorerait la santé des travailleurs selon Bertrand et al. (2021) et ferait diminuer la fatigue d'après Van der Linden (2023). En d'autres termes, moins de travail engendrerait moins de fatigue, moins de maladie et donc moins d'absentéisme (Bourgain, 2024).

De cette manière, les entreprises enregistreraient une baisse des coûts liés à l'absentéisme, qu'il soit de courte ou de longue durée.

4.1.5 L'organisation du travail

Il va de soi que les organisations doivent s'acclimater à cette nouvelle forme d'organisation du travail sur 4 jours. Laurent de la Clergerie relatait, dans le second webinar 80%worktime@100%salary organisé par le Bureau Fédéral du Plan en ce début d'année, les craintes que ses équipes avaient exprimées lors de l'annonce de l'instauration de la semaine de 4 jours. Tous se demandaient comment revoir les plannings sur 4 jours au lieu de 5 puisque tout le monde ne pouvait pas être en "congé" le vendredi (L'étude pilote, n.d.).

L'incertitude liée à l'organisation du travail est compréhensible. Il est vrai que pour maintenir le même niveau de production avec un nombre d'heures de travail restreint, il faut recruter comme nous l'avons abordé précédemment (Bertrand et al., 2021 ; Valenduc & Vendramin, 2013).

Au niveau macroéconomique, il est contre-intuitif de créer un nouveau poste de travail avec des morceaux de quelques heures provenant de plusieurs autres postes. Le travail et les tâches

doivent donc être réorganisés. Ces aménagements peuvent voir le jour sous diverses formes telles qu'un allongement de la durée de fonctionnement des équipements ou davantage de polyvalence dans la répartition du travail (Valenduc & Vendramin, 2013).

Il faut toutefois prendre en considération l'entreprise, sa taille, son secteur d'activité, sa capacité à innover, sa capacité (financière, par exemple) à assumer la mesure sur le long terme (Bonnemé, 2023).

En 1993, Volkswagen décidait d'introduire la semaine de 4 jours dans ses différentes usines qui traversaient une crise économique. Cette option de réduction collective du temps de travail (sans maintien de la rémunération dans ce scénario) avait été choisie pour éviter de multiples licenciements. L'accord de l'entreprise allemande fixait la durée hebdomadaire du travail à 28,8 heures à répartir sur 4 jours et avec une diminution d'environ 16% des salaires annuels bruts (Thoemmes & Labit, 1995). Jens Thoemmes et Anne Labit (1995) ont analysé cette RCTT et ont relevé des difficultés auxquelles certaines unités d'exploitation ont été confrontées. Les multiples possibilités du partage du travail sur 4 jours dans ces usines étaient compliquées à gérer pour les responsables de l'organisation du travail. Presque 150 modèles de temps de travail existaient au sein de l'usine de Wolfsburg en 1994 (Thoemmes & Labit, 1995).

L'individualisation du travail

Parallèlement au besoin de réorganisation du travail qu'implique la mise en place de la semaine de 4 jours, la mesure renforce l'individualisation du travail (De Coninck et al., 2006).

Avec de nouveaux aménagements du temps de travail, les réunions d'équipe sont difficiles à prévoir puisque les salariés ne travaillent plus forcément tous au même moment ou le même jour. Cela amoindrit la sensation de travail d'équipe, d'entraide et de coopération, ce qui induit, de façon indirecte, une individualisation du travail. À cela s'ajoute un impact sur le travail en lui-même. En effet, le partage des instructions et des pratiques de travail se fait moins aisément lorsque le temps en équipe est diminué (De Coninck et al., 2006).

Dans l'analyse sur la semaine de 4 jours chez Volkswagen, Thoemmes et Labit (1995) observent que, sur le plan de la vie professionnelle, la réduction du temps de travail, via la semaine de 4 jours ou non, n'est pas sans ambiguïté. Puisque le temps de travail est réduit, celui consacré aux activités professionnelles et sociales l'est aussi, tout comme l'environnement formateur qu'elles créent. Thoemmes et Labit (1995) se demandent si la socialisation professionnelle n'est pas, dans ces circonstances, complètement transformée.

4.1.6 L'attractivité et la rétention des talents

Les formules de réduction du temps de travail sur 4 jours attirent davantage les potentiels futurs collaborateurs (Bourgain, 2024) et ont pour conséquence, dans le cadre du recrutement, de faire augmenter le nombre de candidatures lorsqu'un poste est vacant (Van der Linden, 2023).

Dans leur enquête sur un passage à la semaine de 4 jours au sein de l'Agence Bruxelles-Propreté, Bertrand et al. (2021) expliquent que cette mesure engendre un nombre plus important de mobilités internes.

La rétention des talents serait facilitée par un passage à 4 jours par semaine (Bourgain, 2024) Les travailleurs seraient également moins incités à chercher un autre emploi et donc de remettre leur démission (Van der Linden, 2023), ce qui, de facto, limiterait les coûts d'un turnover élevé⁴ pour l'entreprise.

4.2 Le travailleur

Outre le maintien de la rémunération pour un temps de travail plus court (formule abordée tout au long de ce travail), la semaine de 4 jours génère d'autres effets pour le travailleur. Nous pouvons supposer que les effets suivants ne se font pas ressentir de la même façon si la rémunération diminue proportionnellement à la baisse du temps de travail.

4.2.1 Les congés

Au-delà du fait que les travailleurs bénéficieront d'un jour de congé supplémentaire en ne travaillant que 4 jours sur la semaine, ils gardent évidemment leur droit aux congés légaux.

En Belgique, un travailleur à temps plein se voit octroyer 4 semaines de vacances. Les personnes travaillant à temps partiel ont également droit à 4 semaines calculées au prorata de leur temps de travail. Il s'agit du même système pour le calcul des congés en semaine de 4 jours :

- temps plein : par exemple, 38 heures par semaine sur 5 jours = 4 semaines de 5 jours, soit 20 jours de vacances ;

⁴ Désigne le renouvellement, à un rythme soutenu, des salariés d'une entreprise. Plus concrètement, il s'agit d'un nombre important de départs suivi par un nombre important d'embauches (Définir les causes et les conséquences du turnover pour le limiter, n.d.).

- mi-temps : par exemple, 19 heures par semaine sur 5 jours = 4 semaines de 5 demi-jours, soit 10 jours de vacances ;
- semaine de 4 jours : par exemple, 32 heures par semaine sur 4 jours = 4 semaines de 4 jours, soit 16 jours de vacances (L'étude pilote, n.d.).

4.2.2 La conciliation des vies privée et professionnelle

Selon l'étude pilote menée par le Bureau Fédéral du Plan et l'Université de Gand, l'une des finalités de la semaine de 4 jours est de garantir aux travailleurs concernés un meilleur équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle (L'étude pilote, n.d.).

Il ressort de l'enquête "Temps, rythmes de travail et conciliation des temps sociaux" de Patricia Vendramin (2007) que l'une des manières pour améliorer la conciliation des vies privée et professionnelle des travailleurs est de raccourcir le temps de travail de façon annuelle, hebdomadaire ou journalière.

Valenduc et Vendramin (2013) confirment cette amélioration. Selon eux, les horaires de travail influencent la conciliation entre le privé et le professionnel. Ils ajoutent à cela que plus les heures de travail sont élevées, plus il est complexe pour le travailleur d'allier ses activités personnelles et sociales avec son travail.

Par conséquent, un jour de travail en moins par semaine permet au travailleur de traiter des matières d'ordres privés telles que la vie de famille, les loisirs ou encore les tâches ménagères (Bird, 2010). De plus, le droit à la déconnexion, faisant partie intégrante de la loi du 3 octobre 2022 portant sur des dispositions diverses relatives au travail, permet au travailleur de se concentrer sur sa vie privée en dehors de ses heures de travail (Verbruggen, 2022).

Dans une enquête réalisée aux États-Unis en 2008 sur les conséquences de la semaine de 4 jours, les salariés qui avaient des enfants estimaient avoir plus de temps à consacrer à leur vie familiale depuis l'instauration de la mesure de réduction du temps de travail (Wadsworth & Facer, 2016).

Par ailleurs, il ressort d'une étude sur l'instauration de la semaine de 4 jours chez Unilever en Australie et en Nouvelle-Zélande que plus de deux tiers des employés ont mentionné un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée (cité dans Bonnemé, 2023).

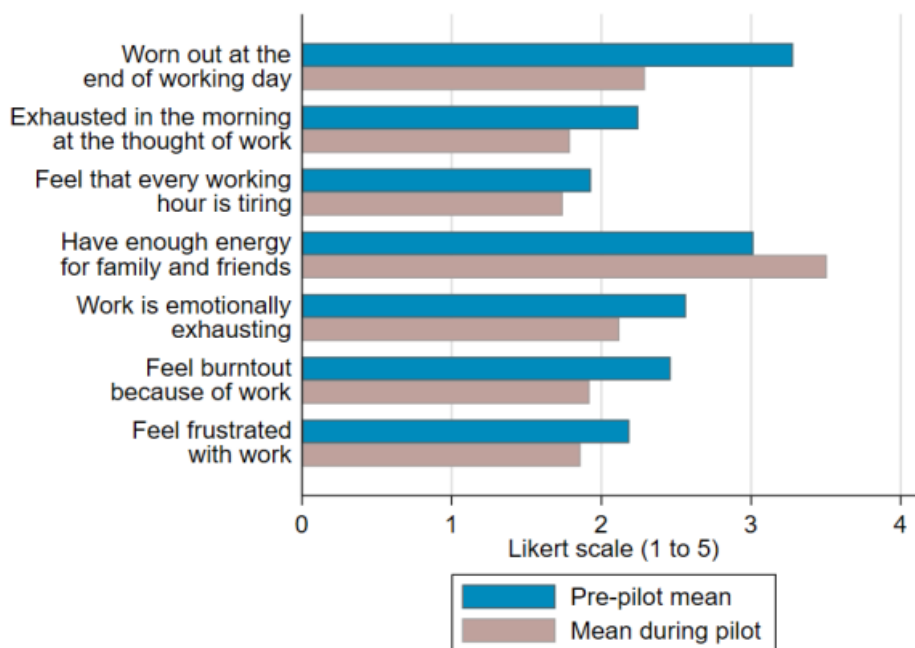
Cette et Taddei (1994) ont constaté que la réduction collective du temps de travail a quasiment toujours une finalité humaniste. Cela autorise l'épanouissement des potentialités de chacun ainsi que la satisfaction des aspirations et désirs.

4.2.3 La santé et la qualité de vie

Valenduc et Vendramin (2013) révèlent que le temps de travail, la qualité de vie et les conditions de travail sont étroitement liés. La diminution des heures de travail a une incidence sur la santé : de longues heures de travail impactent la santé mentale des travailleurs, augmentent leur tension et causent des insomnies (Valenduc & Vendramin, 2013).

Si la semaine de 4 jours donne accès à une meilleure qualité de vie et à une conciliation des temps sociaux plus facile, elle fera également diminuer les absences des travailleurs (Deery et al., 2016). Deery et al. (2016) avancent qu'un environnement de travail permettant l'harmonisation des exigences des vies privée et professionnelle fait diminuer les tensions et permet d'abonner la santé des travailleurs. Le fait de travailler moins estompe la sensation d'épuisement professionnel et renforce la santé physique (Deery et al., 2016).

Il ressort du rapport intermédiaire sur la mise en place de la semaine de 4 jours au Portugal que l'épuisement professionnel et ses différents indicateurs ont diminué depuis l'implémentation de la mesure. Nous constatons également sur le graphique suivant (figure 2) que la sensation d'avoir assez d'énergie pour les amis et la famille a quant à lui augmenté (Gomes & Fontinha, 2023).



Note : Figure 2 - Effects on exhaustion and tiredness - Reproduit de “Four-Day Week Portuguese Pilot Intermediate Report”, par Gomes, P. et Fontinha, R., 2023, p.26.

Le stress, la pression et la charge de travail

Les avis divergent en ce qui concerne les effets sur le stress. D'une part, la semaine de 4 jours, et la diminution du temps de travail qui l'accompagne, permet d'abaisser le niveau de stress ressenti par les collaborateurs (L'étude pilote, n.d.). C'est également l'avis partagé par la juriste Lorène Bourgain (2024) qui ajoute que le fait de travailler moins efface en partie les facteurs provoquant le burn-out comme le stress, la fatigue ou encore le surmenage.

En guise d'exemple, nous pouvons reprendre les conclusions de l'enquête dans l'entreprise Unilever. Celles-ci montrent que le stress a chuté de 33% suite à l'instauration de la semaine de 4 jours (cité dans Bonnemé, 2023).

D'autre part, Bourgain (2024) nous met tout de même en garde en expliquant que si les travailleurs doivent supporter une charge de travail plus importante, ils seront plus susceptibles de se retrouver confrontés à des situations stressantes. C'est ce que Bruno Van der Linden notifie également : "Si les travailleurs produisent réellement en quatre jours le même niveau d'effort qu'en cinq, une hausse du stress et de la fatigue au travail est fort plausible" (Van der Linden, 2023).

4.2.4 La satisfaction

Il paraît complexe d'étudier les effets qu'une réduction collective du temps de travail via une semaine de 4 jours peut avoir sur la satisfaction des salariés. Chaque personne a son propre ressenti et une appréciation différente de la mesure.

Dans le cadre d'une semaine de 4 jours avec maintien de la rémunération, les salariés sont davantage satisfaits au travail puisqu'ils gagnent le même salaire que lorsqu'ils travaillaient 5 jours (Sng et al., 2021).

Par ailleurs, plusieurs hypothèses envisagent que certaines catégories de travailleurs, comme les femmes, pourraient profiter de conséquences positives de l'implémentation d'une semaine de 4 jours. Pierre-Yves Dermagne, Ministre de l'Économie et du Travail l'explique comme suit :

"J'ajoute que la référence légale du temps plein (de 38h/semaine) lèse principalement les femmes qui, de facto, restent majoritaires à faire le choix de travailler à temps partiel pour combiner leur emploi avec les tâches familiales et ménagères, au détriment d'opportunités de carrière, d'augmentations salariales et du niveau de leur pension. Une meilleure répartition du temps de travail peut donc aussi entraîner des conséquences positives sur la répartition des tâches dans la sphère privée" (P.-Y. Dermagne, communication personnelle, 2 avril, 2024).

Avec une semaine de 4 jours pour tous, nous pouvons déduire que les inégalités relatives au temps de travail des femmes s'estompent. Les femmes éprouvent alors davantage de satisfaction dans leurs vies privée et professionnelle.

Outre les éventuelles améliorations en faveur du travail des femmes, la semaine de 4 jours laisse à tout un chacun l'opportunité de se former, peu importe le cadre (métier, activité complémentaire, plaisir ou intérêt personnel), et de développer son employabilité (Bertrand et al., 2021). Avec des cordes en plus à leur arc, les travailleurs devraient être davantage reconnus et donc éprouver une certaine forme de satisfaction supplémentaire (Baruel Bencherqui et al., 2012).

Nous pouvons également lier la question de la satisfaction avec celle de l'absentéisme. Deery et al. (2016) notent que si les travailleurs sont satisfaits par la semaine de 4 jours, ils seront moins absents.

4.3 La société

La section suivante est consacrée aux effets de la RCTT, notamment sous la forme de la semaine de 4 jours, sur l'ensemble de la société et ses différents acteurs. Les grandes thématiques que sont l'emploi, le chômage et les finances publiques sont discutées, tout comme les questions environnementales et culturelles.

4.3.1 L'emploi

Dans l'analyse de Murielle Fiole et Muriel Roger sur les effets de la loi française du 11 juin 1996 sur la réduction du temps de travail, il est dit que le lien est difficile à établir entre niveau d'emploi et réduction du temps de travail. En bref, le niveau d'emploi n'augmente que si le volume d'heures de travail demandé par les entreprises est maintenu malgré la RCTT. Il faut tout de même noter que la durée affecte le coût du travail et la productivité qui impactent eux-mêmes le volume de travail demandé (Fiole & Roger, 2002).

Par ailleurs, les organisations syndicales estiment que, de manière générale, la réduction collective du temps de travail impacte positivement l'emploi. La création d'emplois compensatoires ou l'amélioration des conditions de travail peuvent être à la source de cet effet positif (Valenduc & Vendramin, 2013). Cette et Taddei (1994) sont du même avis puisque selon eux, la RCTT, seule ou via la semaine de 4 jours, favorise la création d'emplois.

Selon Pierre-Yves Dermagne, la semaine de 4 jours renforcerait l'attrait des candidats pour les métiers et secteurs en pénurie notamment. Si davantage de personnes souhaitent travailler, le taux d'emploi évoluera positivement et le taux de chômage se verra diminuer. Il faut toutefois

noter que la relation entre emploi et chômage dépend des évolutions socio-démographiques telles que le taux d'activité ou la population en âge de travailler (L. Denayer, communication personnelle, 14 mars, 2024).

Cahuc (2001) démontre qu'en France, l'accroissement de l'emploi n'est pas directement dû à la RCTT mais plutôt aux allègements des charges et à la flexibilité du travail. Selon lui, les effets sur l'emploi dépendent de 3 facteurs :

- les gains de productivité qui s'avèrent être bénéfiques à l'emploi ;
- la réorganisation du travail qui peut être favorable à l'emploi, comme lorsque la durée d'utilisation des machines est allongée ;
- la compensation salariale qui engendre une hausse du coût du travail et devient plutôt défavorable à l'emploi (Cahuc, 2001).

Bruno Van der Linden voit plus loin et explique que l'emploi pourrait effectivement subir des conséquences négatives :

“Passer à “quatre jours de travail par semaine payés cinq” (la formule la plus souvent entendue et la seule considérée ici), c'est réduire la durée hebdomadaire du travail de 20% à rémunération hebdomadaire inchangée. Toute chose restant égale par ailleurs, le coût horaire du travail augmente donc de 25%. Ceci diminue les marges des entreprises à but lucratif ou non. En outre, si la durée de fonctionnement de l'entreprise baisse autant que la durée du travail de sa main d'œuvre, le niveau de production et les recettes associées diminuent. Augmenter le coût du travail d'une part, réduire le volume d'activité d'autre part conduisent généralement, tôt ou tard, à une réduction de la quantité de main d'œuvre souhaitée par les entreprises. Bref, à terme, c'est l'emploi qui trinque.” (Van der Linden, 2023).

Ashford et Kallis (2013) partagent cet avis en expliquant la crainte de certains économistes sur le fait que la RCTT n'augmente le coût de la main d'œuvre, réduise la production et amène, à long terme, à moins de travail.

Pendant “The Great Depression” vers les années 30 aux Etats-Unis, il a été constaté que la RCTT mise en place avait fait augmenter le nombre d'emplois à court terme. Sur le long terme, cet effet a été quelque peu contrecarré par une hausse du taux salarial (Ashford & Kallis, 2013).

Cependant, certaines entreprises optent pour l'alternative de la semaine de 4 jours uniquement dans le but de bénéficier de la réduction de cotisations patronales de sécurité sociale. Maritza Lopez-Novella explique qu'il s'agit d'un biais, mais d'un biais légal. Dans les années 90, l'accès à ce type de réductions était donné aux entreprises en difficulté dans un but de sauvegarde de l'emploi. A l'heure actuelle, il faut distinguer les entreprises en difficulté qui

s'inscrivent dans cette démarche de RCTT pour bénéficier de la réduction et celles qui le font sur base volontaire, pour les avantages que la mesure apporte (M. Lopez-Novella, communication personnelle, 3 avril, 2024).

Dans le cas de la semaine de 4 jours chez Volkswagen en Allemagne en 1993, le maintien de l'emploi était l'enjeu le plus important de la négociation de la diminution du temps de travail (Thoemmes & Labit, 1995).

En résumé, il reste difficile de dire si une réduction collective du temps de travail simple ou sous la forme d'une semaine de 4 jours peut réellement créer de l'emploi.

4.3.2 Le chômage

En 1994, Corneo montre que l'objectif principal de la réduction du temps de travail s'avère être la baisse du taux de chômage de façon durable. Outre une répartition plus efficace du travail et de possibles créations d'emplois, la diminution du temps de travail, à volume de production donné, peut permettre de diminuer le taux de chômage (Corneo, 1994).

Dans leur enquête au sein de l'Agence Bruxelles-Propreté, Bertrand et al. (2021) se sont intéressés aux effets que la semaine de 4 jours a sur les travailleurs moins qualifiés. Ils ont constaté que les peu qualifiés en Région de Bruxelles-Capitale sont fortement touchés par le chômage. Ce phénomène est en partie dû à la destruction d'emplois causée par l'automatisation de certaines pratiques. Les auteurs expliquent que le passage à la semaine de 4 jours au sein de l'Agence a pour objectif de résorber le chômage des peu qualifiés en Région de Bruxelles-Capitale. Ils concluent dans leur rapport que la création d'emplois générée par l'application de la mesure permet d'amoindrir les dépenses relatives au chômage.

Nos voisins français ont étudié, il y a déjà plus de 50 ans, les conséquences qu'une réduction du temps de travail pouvait avoir sur le marché du travail. Selon l'INSEE, cela permettrait de diminuer considérablement le nombre de chômeurs en fonction des modalités de mise en œuvre de la réduction collective du temps de travail (Oudiz et al., 1979).

Dans le cas des entreprises faisant face à des difficultés économiques, la semaine de 4 jours et ses réductions de cotisations leur donne la possibilité de maintenir leur capital humain en poste, de réduire les coûts à court terme et d'éviter aux travailleurs de se retrouver au chômage (De Spiegelaere & Piasna, 2017).

Tout comme pour la création d'emplois, le lien entre taux de chômage et semaine de 4 jours ou RCTT reste complexe à démontrer.

4.3.3 Les maladies de longue durée

Nous avons abordé plus haut la diminution du taux d'absentéisme générée par l'instauration de la semaine de 4 jours. Au-delà du coût de l'absentéisme pour les employeurs, les absences pour maladies de longue durée représentent également un coût au niveau sociétal.

En 2019, un peu plus de 21 milliards d'euros ont été déboursés par les pouvoirs publics pour financer les maladies de longue durée (Malades de longue durée, 2022). En 2020, le coût des incapacités de longue durée pour burn-out ou dépression, assumé par l'assurance indemnités, atteignait les 1,6 milliard d'euros. Ce chiffre ne cesse d'augmenter depuis plusieurs années avec une hausse de 47% entre 2016 et 2020 (Institut national d'assurance maladie-invalidité, 2020).

La réduction collective du temps de travail et plus particulièrement la semaine de 4 jours pourraient faire baisser le nombre d'absences de longue durée et les coûts liés à celles-ci comme ce fut le cas en Suède. En effet, à la suite de la diminution temporaire de la durée hebdomadaire de travail à 30 heures de 2014 à 2016, de conséquentes économies budgétaires ont été enregistrées grâce à la baisse du nombre de maladies de longue durée (De Spiegelaere & Piasna, 2017).

4.3.4 Les finances publiques et les comptes extérieurs

Du point de vue de Bertrand et al. (2021), si de nouveaux collaborateurs sont engagés dans le cadre d'une semaine de 4 jours, les cotisations sociales perçues par l'Etat augmenteront, tout comme les recettes d'impôt sur le revenu. Cette et Taddei (1994) ajoutent à cela que la création d'emplois supplémentaires déclenche une diminution des dépenses liées au chômage.

La RCTT contribue de manière générale à l'augmentation des recettes fiscales, qu'elles soient directes ou non, qu'elles soient pour les ménages, pour les entreprises, pour l'Etat ou pour d'autres collectivités (Cette & Taddei, 1994). Dans cette perspective, le pouvoir d'achat et la consommation devraient croître à leur tour (De Spiegelaere & Piasna, 2017).

En ce qui concerne les comptes extérieurs, Cette et Taddei (1994) mettent en évidence l'ambivalence des résultats. D'un côté, il est observé que la réduction du temps de travail génère une amélioration de la compétitivité, ce qui stimule les échanges en volume, tant pour les exportations que pour les importations. Si cette amélioration se traduit par un accroissement de la qualité à prix inchangés, elle favorise également les échanges commerciaux en valeur. D'un autre côté, le surcroît d'activité fait généralement augmenter les importations.

4.3.5 Le changement culturel

L'expérience des 35 heures par semaine en France a révélé que la réduction collective du temps de travail avait entraîné un profond changement culturel au sein de la société. Le rapport au travail a lui aussi été bouleversé par la mesure (Valenduc & Vendramin, 2013). Cela pourrait également être le cas dans le cas de la mise en œuvre de la semaine de 4 jours en Belgique.

4.3.6 L'environnement

Si l'on en croit la littérature, l'adoption de la semaine de 4 jours a un impact considérable sur l'environnement, sujet plus que d'actualité dans le monde dans lequel nous vivons. C'est en tout cas ce que l'étude pilote en cours cherche à comprendre (L'étude pilote, n.d.).

Plusieurs projections macro-économiques sous-entendent que le seul moyen d'obtenir une économie moins intensive en émissions de gaz à effet de serre est de diminuer la durée du travail. Autrement dit, il faut travailler moins pour polluer moins (Valenduc & Vendramin, 2013).

Rosnick (2013) assure que la mise en place de semaines de travail plus courtes, réduisant ainsi le nombre d'heures de travail annuelles, pourrait potentiellement atténuer une grande partie du réchauffement climatique.

Van der Linden (2023) note que le passage d'une semaine de 5 à 4 jours réduit le nombre de trajets domicile-lieu de travail. L'empreinte carbone de ces déplacements se verrait elle aussi faiblir.

Les conclusions de l'application de la semaine de 4 jours chez Microsoft au Japon ont montré que les coûts liés à l'électricité ont diminué de 23% et que les salariés impriment 60% en moins qu'avant la mise en place de la mesure (World Economic Forum, 2022). Ces quelques économies s'avèrent être écologiquement intéressantes.

Cependant, l'économiste nuance ses propos en ajoutant que le loisir accru, avec une forte activité en carbone, peut contrebalancer la baisse d'émissions de CO₂ (Van der Linden, 2023). Des études réalisées au Royaume-Uni et aux Pays-Bas montrent que la diminution du temps de travail génère effectivement une intensification des achats et utilisations du temps avec beaucoup de carbone (Pullinger, 2014).

4.4 Le financement

Il faut prendre en considération que le coût d'une réduction collective du temps de travail dépend des aides fédérales. Comme nous l'avons vu précédemment, ces dernières sont limitées dans le temps. Le coût d'une telle mesure est alors bien plus élevé quand les réductions de cotisations patronales prévues par la loi disparaissent (Bertrand et al., 2021).

D'après plusieurs auteurs, les coûts liés à l'implémentation d'une semaine de 4 jours peuvent être couverts de différentes façons :

- les travailleurs peuvent financer la mesure en concédant une partie de leur rémunération (Pour rappel cette option ne fait pas l'objet de ce travail) ou en augmentant leur productivité ;
- les employeurs peuvent supporter le coût de la RCTT/semaine de 4 jours, à salaire inchangé, en compensant par des profits plus faibles ou des prix plus élevés. Une hausse des prix est risquée parce qu'elle fait chuter la demande et donc la compétitivité. La rentabilité globale de l'entreprise, l'élasticité-prix de la demande et les investissements de l'organisation influencent les choix de l'employeur concernant le financement ;
- l'Etat, en finançant ce genre de mesure, met la pression sur les budgets gouvernementaux ;
- la mesure en elle-même via un auto-financement grâce aux économies réalisées à la suite de la mise en place d'une RCTT/semaine de 4 jours (baisse des dépenses liées aux maladies, à l'amélioration de la santé, etc.) (De Spiegelaere & Piasna, 2017 ; Cette & Taddei, 1994).

Peu importe le mode de financement choisi, ils restent tous théoriques et comportent des limites (Cette & Taddei, 1994).

À titre indicatif, la réduction des 35 heures par semaine en France (loi Aubry) a notamment été financée grâce à l'exonération des charges patronales, la taxe sur les tabacs ou encore la taxe sur les activités polluantes (Cahuc, 2001).

5 Conclusion

Ce mémoire avait pour ambition de dresser un état de l'art concernant les effets de la réduction collective du temps de travail, en se concentrant notamment sur la semaine de 4 jours. Pour ce faire, nous avons retracé l'évolution historique du temps de travail, qui a connu une diminution constante depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Nous avons également défini les politiques de la RCTT et de la semaine de 4 jours.

Notre analyse de la littérature met en évidence plusieurs aspects significatifs. Tout d'abord, bien qu'une augmentation de la productivité puisse être constatée, maintenir un niveau de production élevé sans recourir au recrutement de main-d'œuvre peut représenter un défi conséquent, voire irréalisable.

Par contre, l'octroi d'un jour de repos se révèle bénéfique dans certaines entreprises en améliorant la satisfaction des employés et en réduisant le taux d'absentéisme. Il est également établi que tant la semaine de 4 jours que la réduction collective du temps de travail contribuent à instaurer un meilleur équilibre entre la vie personnelle et professionnelle des travailleurs.

Enfin, bien que la réduction collective du temps de travail puisse potentiellement influencer positivement la création d'emplois et réduire le taux de chômage, les résultats restent mitigés. Nous avons également pu voir que la question du financement est d'une complexité considérable et ne présente apparemment pas de solution idéale.

La littérature aborde régulièrement la réduction collective du temps de travail, mais l'attention portée à la semaine de 4 jours reste souvent limitée. Nous pouvons ajouter que nos résultats reposent principalement sur des recherches théoriques, ce qui constitue une des limites de cette étude.

Malgré ces limites, notre travail ouvre la voie à de nouveaux approfondissements et des recherches sur ce sujet complexe et en constante évolution. Des aspects tels que les différentes méthodes d'implémentation de la mesure et la gestion du changement qui les accompagne n'ont pas été pleinement explorés et pourraient faire l'objet de recherches complémentaires.

Avant de discuter d'embauches compensatoires et de création d'emplois, ne serait-il pas judicieux d'aborder en premier lieu la problématique de la pénurie de main d'œuvre que connaissent certains secteurs ?

De même, l'intégration du télétravail dans ces politiques de réduction du temps de travail mériterait d'être examinée plus en profondeur. Le télétravail, très présent dans les entreprises

depuis la crise du Covid, requiert une réflexion supplémentaire concernant l'organisation et le partage du temps de travail.

Par ailleurs, les potentiels problèmes de discrimination posent question. Comment choisir objectivement les catégories de travailleurs concernés par une mesure de réduction du temps de travail ?

Nous pouvons conclure ce mémoire en affirmant que toute modification du temps de travail affecte profondément les rythmes de la vie sociale. Il est important de reconnaître que la manière dont la mesure de RCTT est mise en œuvre peut influencer considérablement les résultats obtenus. De surcroît, il est essentiel de noter que toutes les entreprises et tous les secteurs d'activité ne sont pas en mesure de mettre en place une semaine de 4 jours, en raison de contraintes financières, opérationnelles ou sectorielles. Ainsi, le dynamisme du sujet reflète non seulement la nature changeante de nos environnements professionnels, mais aussi la diversité des défis et des considérations auxquels sont confrontées les organisations lorsqu'elles envisagent des changements dans leurs politiques de temps de travail.

Bibliographie

- Ashford, N. A. & Kallis, G. (2013). A Four-day Workweek : A Policy for Improving Employment and Environmental Conditions in Europe. *The European Financial Review* April-May 2013, pp.53-58.
- Baruel Bencherqui, D., Kefi, M., Le Flanchec, A. & Mullenbach, A. (2012). L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux. *Recherches en Sciences de Gestion*, (92), pp.115-132. Doi: <https://doi.org/10.3917/resg.092.0113>
- Belgium.be (2024). *DmfA, la déclaration multifonctionnelle à l'ONSS*. En ligne : https://www.belgium.be/fr/services_en_ligne/app_dmfa_declaration_onss (consulté le 23 mars 2024).
- Bertrand, O., Fontaine, M. & Hausmann, T. (2021). Réduire le temps de travail pour améliorer l'emploi des moins qualifiés ? Une évaluation socio-économique du passage à la semaine de quatre jours au sein de l'Agence Bruxelles-Propreté. *Dynamiques régionales*, (10), pp.59-80. <https://www.cairn.info/revue--2021-1-page-59.htm> (consulté le 9 avril 2024).
- Bird, R. C. (2010). Four-Day Work Week: Old Lessons, New Questions. *Connecticut Law Review*, 42(4). En ligne : https://digitalcommons.lib.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1065&context=law_review (consulté le 18 mai 2024).
- Bonnemé, R. (2023, 4 octobre). *La semaine de quatre jours payées cinq est-elle applicable partout ?* RTBF. En ligne : <https://www.rtb.be/article/la-semaine-de-quatre-jours-payee-cinq-est-elle-applicable-partout-11266083> (consulté le 15 mars 2024).
- Bourgain, L. (2024, 3 avril). *Semaine de 4 jours : est-ce une si bonne idée ?* Juritravail. En ligne : <https://www.juritravail.com/Actualite/semaine-de-4-jours-est-ce-une-si-bonne-idee/Id/376123#quels-sont-les-avantages-de-travailler-4-jours-le-passage-a-la-semaine-de-4-jours-est-il-aussi-benefique-que-l-on-veut-bien-le-dire>
- Cahuc, P. (2001). L'expérience française de réduction du temps de travail : moins d'emplois et plus d'inégalités. *Revue française d'économie*, 15(3), pp. 141-166. Doi : <https://doi.org/10.3406/rfec.2001.1499>
- Cette, G. & Taddei, D. (1994). *Temps de travail, modes d'emploi : Vers la semaine de 4 jours ?* La Découverte.

- CGSLB (2024). *CP 202 : conditions de travail et rémunération*. CGSLB. En ligne : <https://www.cgslb.be/fr/cp-202-conditions-de-travail-et-remuneration#temps-de-travail> (consulté le 20 mars 2024).
- De Coninck, F., Delahay, H., Cargue, G. & Galland, J-P. (2006). 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(61). Doi : <https://doi.org/10.3917/soco.061.0119>
- De Spiegelaere, S. & Piasna, A. (2017). *The why and how of working time reduction*. European Trade Union Institute. https://www.etui.org/sites/default/files/ETU2004_03_Guide_Working%20time_EN_WEB.pdf (consulté le 19 avril 2024).
- Deery, S., Hayes, A.F., Walsh & J., Zatzick, C.D. (2016). Exploring the relationship between compressed work hours satisfaction and absenteeism in front-line service work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1). Doi : <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1197907>
- Définir les causes et les conséquences du turnover pour le limiter*. (n.d.). Qualtrics.com. En ligne : <https://www.qualtrics.com/fr/gestion-de-l-experience/employe/turnover-definition/#:~:text=Définition%20du%20turnover%20en%20entreprise,et%20des%20recrutements%20de%20collaborateurs> (consulté le 29 mars 2024).
- Degryse, C. (2019). *L'économie en 100 mots d'actualité*. De Boeck Supérieur. En ligne : <https://www.cairn.info/l-economie-en-100-mots-d-actualite--9782807320215-page-46.htm> (consulté le 29 mars 2024).
- Demellenne, C. (2024, 19 mars). La réduction du temps de travail reste une tendance historique. *L'Avenir*, p. 6.
- Directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du travail, art. 6. En ligne : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?qid=1414674219132&uri=CELEX:32003L0088> (consulté le 22 mars 2024).
- Dupont, A. (2023, 28 décembre). *Réduction groupe-cible réduction collective du temps de travail : nouvelle condition d'octroi attendue à partir du 1er janvier 2024*. Group S. En ligne : <https://www.groups.be/fr/actualites/articles-juridiques/reduction-groupe-cible-reduction-collective-du-temps-de-travail> (consulté le 15 avril 2024).

- Fiolo, M. & Roger, M. (2002). Les effets sur l'emploi de la loi du 11 juin 1996 sur la réduction du temps de travail. *Economie et statistique*, n°357-358.
Doi : <https://doi.org/10.3406/estat.2002.7661>
- Gomes, P. & Fontinha, R. (2023). *Four-Day Week Portuguese Pilot*. Intermediate Report, décembre 2023, pp.1-36.
- Institut national d'assurance maladie-invalidité (2020). *Incapacité de travail de longue durée : Combien de burnouts et de dépressions de longue durée ? Quel coût pour l'assurance indemnités ?* En ligne : <https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/statistiques-indemnites/incapacite-de-travail-de-longue-duree-combien-de-burnouts-et-de-depressions-de-longue-duree-quel-cout-pour-l-assurance-indemnites-> (consulté le 20 avril 2024).
- L'étude pilote*. (n.d.). En ligne : <https://www.4dayweek.be/> (consulté le 16 mars 2024).
- Les absences de courte durée coûtent de plus en plus cher aux entreprises. (2023, 7 avril). *Trends Tendances*. En ligne : <https://trends.levif.be/entreprises/les-absences-de-courte-duree-coutent-de-plus-en-plus-cher-aux-entreprises/> (consulté le 22 mars 2024).
- Lewis, K., Stronge, W., Kellam, J. & Kikuchi, L. (2023). *The results are in : The UK Four-Day Week Pilot*. Février 2023. En ligne : <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf> (consulté le 17 avril 2024).
- Loi du 3 octobre 2022 portant des dispositions diverses relatives au travail. *M.B.* 10 novembre 2022.
- Loi du 10 août 2001 relative à la conciliation entre l'emploi et la qualité de vie. *M.B.* 15 septembre 2001.
- Loi du 21 mars 1991 portant réforme de certaines entreprises publiques économiques. *M.B.* 27 mars 1991.
- Malades de longue durée : Le coût dépasse les 21 milliards d'euros en 2019. (2022, 18 mars). *La Libre Eco*. En ligne : <https://www.lalibre.be/economie/conjoncture/2022/03/18/malades-de-longue-duree-le-cout-depasse-les-21-milliards-deuros-en-2019-TLG5WHZ5LFHCZETLBYSNU6YF7Q/> (consulté le 20 avril 2024).

- Morettini, A. (2024, 7 mai). Semaine de travail à 4 jours en Belgique, qu'en pensent les partis politiques ? « On va accentuer les risques de burn-out ». *SudInfo*. En ligne : <https://www.sudinfo.be/id8333703/article/2024-05-07/semaine-de-travail-4-jours-en-belgique-quen-pensent-les-partis-politiques-va> (consulté le 18 mai 2024).
- Oudiz, G., Raoul E., Sterdyniak H. (1979). Réduire la durée du travail : quelles conséquences? *Economie et statistique* (111). En ligne : https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1979_num_111_1_4238 (consulté le 26 février 2024).
- Partena Professional (2023). *Semaine de 4 jours : "Les enjeux ne sont pas négligeables !"*. En ligne : <https://www.partena-professional.be/fr/actualites/semaine-de-quatre-jours-les-enjeux-ne-sont-pas-negligeables> (consulté le 19 février 2024).
- Pohu, C. (2023, 12 septembre). Le test de la semaine de 4 jours de 8 heures sans réduction de salaire déjà vivement critiqué. *Trends Tendances*. En ligne : <https://trends.levif.be/a-la-une/politique-economique/le-test-de-la-semaine-de-4-jours-de-8-heures-sans-reduction-de-salaire-deja-vivement-critique/> (consulté le 2 avril 2024).
- Pullinger, M. (2014). Working time reduction policy in a sustainable economy : Criteria and options for its design. *Ecological Economics* (103).
Doi : <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.04.009>
- Qu'est-ce que la marge brute ?* (n.d.). Bdc.ca. En ligne : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/benefice-brut> (consulté le 22 mars 2024).
- Rosnick, D. (2023). *Reduced Work Hours as a Means of Slowing Climate Change*. Center for Economic and Policy Research. <https://cepr.net/documents/publications/climate-change-workshare-2013-02.pdf> (consulté le 18 mai 2024).
- Securex (2023). *Qu'est-ce que la réduction groupe-cible "Réduction collective du temps de travail et semaine des 4 jours" ?* Securex.be. En ligne : <https://www.securex.be/fr/lex4you/employeur/themes/optimiser-la-politique-salariale/reductions-onss-applicables-dans-toutes-les-regions/qu-est-ce-que-la-reduction-groupe-cible-reduction-collective-du-temps-de-travail-et-semaine-des-4-j-f00927637c6a918f131398301e5d8f52> (consulté le 15 avril 2024).
- Sng, M., Khor, W., Oide, T., Suchar, S. C., & Tan, B. C. (2021). *Effectiveness of a Four-days/Eight Hour Work Week*. Embry-Riddle Aeronautical University Asia. En ligne : <https://commons.erau.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1023&context=ww-research-methods-rsch202> (consulté le 18 mai 2024).

- Socialsecurity (2023). *La réduction collective du temps de travail et la semaine de quatre jours*. Socialsecurity.be. En ligne : https://www.socialsecurity.be/employer/instructions/dmfa/fr/latest/instructions/deductions/otheremployersreductions/workpromotion_nonprofitsector.html#:~:text=Le%20secteur%20concerné%20a%20droit,et%20des%20%27maatwerkbedrijven%27 (consulté le 15 avril 2024).
- SPF Emploi (n.d.). *Réduction collective du temps de travail et semaine de quatre jours*. En ligne : <https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/reduction-collective-de-la> (consulté le 23 février 2024).
- SPF Emploi (n.d.). *Durée du travail et temps de repos*. En ligne : https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/duree-du-travail-et-diminution#toc_heading_3 (consulté le 26 février 2024).
- Statbel (2024). *Emploi et chômage*. En ligne : <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage> (consulté le 21 février 2024).
- Thoemmes, J. & Labit, A. (1995). La semaine de 4 jours chez Volkswagen : un scénario original de sortie de crise ? *Travail et Emploi*, 1995(64). En ligne : <hal-00933541>
- Unisoc (2024). *Loi-programme : réduction collective du temps de travail, supplément en cas de chômage temporaire et prime de reprise du travail*. En ligne : <https://www.unisoc.be/articles/fr/public/loi-programme-reduction-collective-du-temps-de-travail-supplement-en-cas-de-chomage-temporaire-et-prime-de-reprise-du-travail> (consulté le 23 février 2024).
- Valenduc, G. & Vendramin, P. (2013). La réduction du temps de travail. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2191-2192, pp.5-84.
- Van der Linden, B. (2023). Semaine de quatre jours payés cinq : qu'en penser ? *Regards économiques*, Focus 31. Doi : [10.14428/regardseco2023.09.28.01](https://doi.org/10.14428/regardseco2023.09.28.01)
- Vendramin, P. (2007). *Enquête Temps et travail - Temps, rythmes de travail et conciliation des temps sociaux*.
- Verbrugge, F. (2022). *Guide de la réglementation sociale pour les entreprises*. Wolters Kluwer.

Verbruggen, F (2022, 10 novembre). Deal pour l'emploi : Droit à la déconnexion. Group S.
En ligne : <https://www.groups.be/fr/actualites/articles-juridiques/deal-pour-lemploi-droit-la-deconnexion> (consulté le 18 mai 2024).

Wadsworth, L. L., & Facer, R. L. (2016). Work–Family Balance and Alternative Work Schedules: Exploring the Impact of 4-Day Workweeks on State Employees. *Public Personnel Management*, 45(4).
Doi : <https://doi.org/10.1177/0091026016678856>

World Economic Forum (2022). *New study shows 4-day working week to be a success*.
Décembre 2022. En ligne : <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/four-day-week-work-life-balance-trial/> (consulté le 19 avril 2024).

Annexes

Annexe 1 : Réductions de cotisations patronales – exemple

Trimestres	Durée hebdomadaire de travail	Semaine de 4 jours	Montant total de la réduction
1er trim. 2023	36 heures	/	/(1)
2ème trim. 2023	36 heures	/	400 euros
3ème trim. 2023	36 heures	4 jours	400 euros
4ème trim. 2023	36 heures	4 jours	1000 euros (2)
1er trim. 2024	36 heures	4 jours	1000 euros (2)
2ème trim. 2024	36 heures	4 jours	1000 euros (2)
3ème trim. 2024	36 heures	4 jours	1000 euros (2)
4ème trim. 2024	36 heures	4 jours	400 euros
...	36 heures	4 jours	400 euros
1er trim. 2026	36 heures	4 jours	400 euros
2ème trim. 2026	36 heures	4 jours	/(3)

(1) Pas de réduction pour le trimestre au cours duquel la mesure est adoptée ;

(2) Cumul des deux réductions (réduction collective du temps de travail en deçà de 38 heures et semaine de 4 jours) ;

(3) Fin de la réduction (13ème trimestre après introduction).

Annexe 2 : Mail de Pierre-Yves Dermagne concernant les motivations de la semaine de 4 jours – 2 avril 2024

Note : Pierre-Yves Dermagne occupe une position politique de gauche. Même si ce mail paraît pertinent, il faut garder à l'esprit que nous sommes en pleine période pré-électorale et que le monde politique de manière générale essaie d'infléchir la tendance de l'électorat.

RE : Questions sur les motivations de la semaine de 4 jours

Pierre-Yves Dermagne (Cabinet – Kabinet Dermagne) <pierre-yves.dermagne@dermagne.fed.be>
Mar 02-04-24 14:59
À : Perrine Mirguet <perrine.mirguet@student.uclouvain.be>

Chère Mademoiselle Mirguet,

Votre courriel du 27 mars relatif à votre mémoire m'est bien parvenu et a retenu ma meilleure attention.

Je tiens avant tout à saluer le choix de thème que vous avez posé pour votre travail qui aborde une question à la fois théorique et éminemment concrète sur le modèle de société que nous voulons mettre en œuvre.

Comme vous le savez sans doute, sous cette législature, nous avons ouvert la possibilité pour les travailleuses et travailleurs d'opter, en accord avec leur employeur, pour l'organisation de leur semaine de travail sur quatre jours au lieu de cinq. En l'occurrence, il s'agit d'une possibilité de flexibilité, à la demande du salarié, sans réduction du temps de travail. Il s'agit de permettre au travailleur d'organiser autrement son emploi du temps, par semaine ou par quinzaine, par exemple dans le cas d'une situation de garde alternée des enfants.

L'expérience que vous analysez est différente puisqu'elle vise effectivement une *réduction* du temps de travail, sans perte de salaire. Il s'agit donc bien de gagner autant en prestant moins d'heures, soit une mesure qui s'inscrit directement dans le sens du combat historique de la gauche, qui s'est concrétisé au fil du temps, notamment à travers le jalon emblématique de la journée des huit heures (huit heures de travail, huit heures de loisirs, huit heures de sommeil) conquise en 1921.

Plusieurs éléments m'ont conduit à soutenir et encadrer le lancement de cette expérience.

Ainsi, quoi qu'on puisse en penser *a priori*, le contexte des pénuries de main-d'œuvre observées dans certains secteurs plaide en faveur d'une telle mesure qui, précisément, renforce l'attrait de fonctions et métiers qui peinent aujourd'hui à attirer des candidats. De meilleures conditions d'horaire et de travail s'avèrent en cela un incitant qui revalorise ces fonctions et pourvoit à leur occupation.

De même, en renforçant le bien-être au travail et la possibilité de concilier les vies professionnelle et familiale, cette mesure s'offre comme un élément de réponse à l'explosion des maladies professionnelles — et notamment des « *burn-out* » — que nous observons actuellement, le nombre de travailleurs en maladie de longue durée étant aujourd'hui supérieur au nombre de chômeurs.

J'ajoute que la référence légale du temps plein (de 38h/semaine) lèse principalement les femmes qui, *de facto*, restent majoritaires à faire le choix de travailler à temps partiel pour combiner leur emploi avec les tâches familiales et ménagères, au détriment d'opportunités de carrière, d'augmentations salariales et du niveau de leur pension. Une meilleure répartition du temps de travail peut donc aussi entraîner des conséquences positives sur la répartition des tâches dans la sphère privée.

Bien au-delà du fait qu'on peut penser que cette mesure « de bien-être » s'inscrit dans le sens de l'histoire, ses motivations s'avèrent donc également pragmatiques et fondées sur des considérations à la fois économiques et sociales, au bénéfice partagé des travailleurs et des employeurs.

Cette réalité apparaît d'ailleurs dans le fait que cette réduction collective du temps de travail a déjà été mise en œuvre par des entreprises (comme Auto 5) qui y ont trouvé un intérêt pour toutes les parties.

Dans cet esprit, la mesure que j'ai fait adopter par le gouvernement fédéral a pour objectif d'éclairer concrètement tous les intervenants (autorités, entreprises, syndicats). Elle prend ainsi la forme d'une expérience, lancée sur une base volontaire et concertée. Il s'agit de tester ce mode d'organisation et d'objectiver ses conséquences afin de voir si une semaine de travail plus courte, sans perte de salaire, peut constituer l'une des réponses aux défis auxquels est confronté le marché du travail en Belgique. Il s'agit donc de nous doter d'un cadre scientifique solide et de l'éclairer par l'expérience.

Ainsi, les applications de cette mesure nous permettront de mesurer les conséquences d'une réduction collective du temps de travail (RCTT) sur l'augmentation du nombre de personnes au travail, l'adéquation entre travail et famille, l'égalité entre les genres mais aussi la réduction du stress, la diminution du nombre de malades de longue durée ou l'augmentation de la productivité.

Le marché du travail est en constante évolution, comme les besoins et attentes de la société. Ces questions méritent donc d'être étudiées, sans dogmatisme ni *a priori* mais bien au travers d'une mise en œuvre concrète, adaptée aux différents secteurs et aux différentes situations.

En ce sens, de manière prospective — ceci sort donc du cadre de votre question relative précisément à mon initiative ministérielle — mon parti (le PS) formule un certain nombre de propositions dans son programme établi en vue des élections du 9 juin et de la prochaine législature. Au regard d'un objectif global de 32 heures vers lequel tendre, celles-ci adoptent le caractère progressif, adapté et négocié qui sous-tend ma démarche.

Pour votre complète information, vous trouverez ci-dessous un extrait de ce programme.

Un temps de travail réduit et mieux aménagé

La réduction du temps de travail est un combat historique des travailleuses et travailleurs. Au 19^e siècle, il était commun que les semaines de travail durent de 60 à 70 heures, avec des journées de 12 heures. Depuis sa fondation, le PS se bat pour obtenir des acquis en matière de réduction du temps de travail. C'est un ministre socialiste, Joseph Wauters, qui fit adopter en 1921 la loi sur la journée des 8 heures et la réduction du temps de travail à 48 heures par semaine sans perte de salaire. En 1936, c'est encore un ministre socialiste, Achille Delattre, qui est à l'initiative de la loi instituant les congés payés. La réduction du temps de travail a des impacts démontrés sur le bien-être des travailleurs avec notamment une réduction significative du stress, tant au travail que dans la vie privée, et des burn-out. Ces résultats sont particulièrement intéressants quand on sait que plus de 35.000 personnes

étaient en invalidité (plus d'un an d'incapacité de travail) pour cause de burnout fin 2021 en Belgique. Le burnout représente donc plus de 7% des invalidités du pays.

En matière de temps de travail, le PS propose de :

- **Réduire collectivement le temps de travail pour tendre vers les 32 heures par semaine et la semaine de 4 jours.** Depuis 2003 et la réduction à 38h à l'initiative de la ministre socialiste Laurette Onkelinx, la durée hebdomadaire légale du temps de travail n'a plus été diminuée. En temps de travail réel, les Belges travaillent plus que leurs voisins allemands, néerlandais, français et luxembourgeois. La réduction collective du temps de travail hebdomadaire à 32 heures représente un changement significatif qui ne peut se faire que progressivement.

Afin d'atteindre cet objectif, le PS propose de :

- **Introduire une réduction collective et concertée du temps de travail à 35 heures pour les plus de 50 ans et à 32 heures pour les plus de 55 ans avec maintien des acquis sociaux.** Parmi les personnes en situation d'invalidité, plus de deux sur trois ont plus de 50 ans. Avec l'âge, il devient souvent de plus en plus difficile de prêter un temps plein. Les travailleuses et travailleurs âgés doivent donc être prioritaires dans les politiques de réduction collective du temps de travail. De plus, une réduction progressive permet une transition vers la retraite à l'approche de l'âge de l'accès à la pension. Les modalités de cette réduction peuvent différer en fonction des secteurs. Les réalités de chaque secteur sont différentes. Par exemple, dans certains secteurs, il est préférable de réduire le temps de travail hebdomadaire en diminuant le temps de travail quotidien tandis que dans d'autres, il est préférable de réduire le nombre de jours au travail et de passer à une semaine de quatre jours. Il est donc primordial de laisser une marge de manœuvre aux partenaires sociaux, dans le respect de la hiérarchie des normes, pour fixer les modalités de cette réduction. Cette mesure s'appliquera tant au secteur public qu'au secteur privé ;
- **Favoriser la réduction collective et concertée du temps de travail pour l'ensemble des travailleuses et travailleurs connaissant de la pénibilité au travail dans le secteur du non-marchand.** Lors de la législature 2019-2024, les accords du non-marchand au niveau wallon et les moyens budgétaires débloqués dans la santé au niveau fédéral ont permis d'implémenter des réductions collectives du temps de travail pour les travailleuses et travailleurs âgés dans certains secteurs. Le non-marchand englobe de nombreux métiers sujets à d'importants critères de pénibilité tels que le métier d'infirmière ou infirmier ou d'aide-familiale. Dans ces métiers, des réductions du temps de travail doivent également être mises en place pour des travailleuses et travailleurs de moins de 50 ans. Les accords du non-marchand et les moyens alloués dans le cadre de ces accords constituent un levier important pour atteindre cet objectif. Les modalités devront être fixées par les partenaires sociaux ;
- **Implémenter une réduction progressive et collective du temps de travail dans les fonctions sujettes à une pénibilité importante du secteur public.** La pénibilité liée à certaines fonctions du secteur public est prise en compte au cours de la carrière via des tantièmes préférentiels, qui permettent de partir plus tôt à la pension. C'est le cas notamment pour les militaires ou les pompiers. Dans certaines fonctions, des régimes spécifiques de réduction du temps de travail à l'approche de la pension sont existants. C'est le cas dans l'enseignement avec la possibilité de disponibilité précédant la pension de retraite (DPPR). Dans un objectif de réduction collective du temps de travail pour tous et toutes, le service public doit montrer l'exemple. Au-delà de la réduction introduite pour toutes les travailleuses et tous les travailleurs de plus de 50 ans, dans le public et le privé, le secteur public doit implémenter une réduction progressive et collective du temps de travail dans les fonctions sujettes à une pénibilité importante, y compris pour les agents de moins de 50 ans ;

- **Encourager la réduction collective du temps de travail pour l'ensemble des travailleuses et travailleurs dans le secteur privé en priorité pour les travailleurs connaissant de la pénibilité au travail.** Depuis 2001, des réductions de cotisations sont octroyées aux entreprises qui diminuent le temps de travail en-deçà des 38h, mais cela reste peu utilisé. En 2023, seuls 6.089 travailleurs étaient concernés par ce dispositif et 77% des emplois se situaient en Flandre²⁰. Ce dispositif doit être réformé pour devenir un véritable levier afin d'encourager la réduction collective du temps de travail dans le secteur privé, au-delà de la réduction introduite pour les travailleuses et travailleurs de plus de 50 ans. À ce titre, les résultats de l'expérience de grande ampleur lancée par le ministre socialiste Pierre-Yves Dermagne pourront servir de base pour définir les modalités du dispositif ;
- **Favoriser la transmission des savoirs au sein d'une entreprise** en prenant des mesures en faveur des personnes en fin de carrière qui écolent les jeunes travailleurs ;
- **Adapter le régime juridique encadrant le travail à temps plein à la réduction collective et concertée du temps de travail.** Les différentes implémentations de réductions collectives du temps de travail s'accompagneront systématiquement d'une modification de la norme du temps plein. Une réduction collective du temps de travail n'implique pas un passage à temps partiel mais une réduction de ce qui est considéré comme un temps plein. Tous les travailleurs et travailleuses à temps plein qui bénéficient d'une réduction collective du temps de travail grâce aux mesures citées ci-dessus seront considérés comme toujours à temps plein. De la même manière, celles et ceux qui étaient à temps partiel et continuent à prester la même durée hebdomadaire verront leur régime de travail revalorisé. Par exemple, une aide-ménagère qui preste 25 heures par semaine est actuellement considérée comme étant à 2/3 temps. Si la durée hebdomadaire du temps de travail passe de 38 heures à 32 heures et qu'elle continue à prester 25 heures par semaine, elle sera considérée comme étant à 4/5e temps. Ce principe s'applique pour l'ensemble des droits sociaux, que ce soit le calcul de la pension, les droits en matière de congés thématiques ou les droits en matière de chômage. Ce principe implique un maintien du salaire pour les travailleuses et travailleurs à temps plein et une revalorisation du salaire pour les travailleuses et travailleurs à temps partiel ;
- **Adapter le régime juridique encadrant les heures supplémentaires à la réduction collective et concertée du temps de travail.** L'introduction d'une réduction collective du temps de travail ne doit pas être contournée par une augmentation des heures supplémentaires. Parallèlement à l'introduction du mécanisme de réductions collectives du temps de travail, un quota maximum d'heures supplémentaires par travailleur et travailleuse sera instauré. Il convient en effet de limiter les heures supplémentaires par une obligation de motiver les heures supplémentaires prestées, des tarifs horaires plus avantageux pour les travailleurs et les travailleuses pour ces heures supplémentaires ainsi que des obligations de récupération pour garantir le bien-être et la santé des travailleurs et des travailleuses concerné.e.s ;
- **Accompagner la réduction collective et concertée du temps de travail d'embauches compensatoires.** La réduction du temps de travail suppose une réduction de la charge de travail. Cela ne doit pas engendrer une pression supplémentaire en termes de productivité ou une charge supplémentaire non compensée pour les autres travailleurs et travailleuses. Cela implique donc une réorganisation du travail et des embauches compensatoires. En cas d'embauches compensatoires, il faudra veiller à ce que les travailleurs et travailleuses qui ont un contrat à temps partiel involontaire en bénéficient prioritairement sur base volontaire. Afin d'assurer la faisabilité économique de cette réduction collective et

- concertée du temps de travail avec embauche compensatoire, des mécanismes de soutien temporaires pour la transition vers la semaine de 32 heures devront être mis en place pour les employeurs.

Espérant vous avoir éclairée utilement par ces différents éléments, je vous souhaite bon travail et plein succès dans votre mémoire et vos études.

Bien cordialement,



Pierre-Yves Dermagne

vice-Premier ministre, ministre de l'Economie et du Travail
vice-Eersteminister, minister van Economie en Werk

A 61 rue Ducale 1000 Bruxelles
T +32 02 207 16 00
S <http://dermagne.belgium.be>



De : Perrine Mirguet <perrine.mirguet@student.uclouvain.be>

Date : mercredi, 27 mars 2024 à 08:00

À : Pierre-Yves Dermagne (Cabinet – Kabinet Dermagne) <pierre-yves.dermagne@dermagne.fed.be>

Cc : Arnaud Leclercq (Cabinet – Kabinet Dermagne)
<Arnaud.Leclercq@dermagne.fed.be>

Objet : Questions sur les motivations de la semaine de 4 jours

Madame, Monsieur,

Je suis étudiante en Sciences du Travail à UCLouvain et je vous écris dans le cadre de la rédaction de mon mémoire sur la semaine de 4 jours avec maintien de la rémunération. Je m'intéresse, notamment en m'appuyant sur les tests réalisés à l'étranger, aux effets que cette mesure a sur les entreprises, les travailleurs mais aussi sur la société de manière plus générale.

La proposition de Monsieur Dermagne a attiré mon attention et attisé ma curiosité. J'aimerais connaître les motivations qui ont poussé Monsieur Dermagne à proposer cette mesure. Sont-elles d'ordre économique, relative à l'emploi, relative au chômage, politique, sociétale, etc. ? Quelles problématiques la semaine de 4 jours pourraient résoudre/tenter de résoudre ? Concrètement, pourquoi les entreprises, les travailleurs, la société devraient-ils mettre en place un tel système ? Et quels sont ses grands enjeux ?

J'espère que vous pourrez m'aiguiller davantage. Merci d'avance pour votre retour.

Cordialement,
Perrine Mirguet

Semaine de travail à 4 jours en Belgique, qu'en pensent les partis politiques ? « On va accentuer les risques de burn-out »

Les six principaux partis francophones sont loin d'être d'accord concernant la mise en place d'une semaine de travail à quatre jours.



Maxime Prevot, président des Engagés - BELGA



Par Antonio Morettini
Publié le 07/05/2024 à 06:30



Didier Gosuin, ancien ministre de l'Emploi – Défi : « Je n'y crois pas, ni idéologiquement, ni économiquement. Vu le marché du travail, en termes de compétitivité, c'est une proposition qui a peu de chances de réussir. Je propose une autre piste, que je portais déjà lorsque j'étais Ministre de l'Emploi : permettre une semaine de quatre jours pour les gens dans des emplois à faible qualification, à condition que le cinquième jour soit une journée de formation.

Cette formation complémentaire doit être volontaire. Avec l'évolution du numérique, le potentiel de l'emploi non qualifié est petit, et va aller en diminution. C'est une proposition qui doit être soutenue par les pouvoirs régionaux et fédéraux. Pour les politiques d'emplois, les régions ont des marges de manœuvre pour encourager ceux qui souhaitent entrer dans cette logique, sans pénaliser l'employeur. Cela peut s'imaginer dans un cadre public et privé, et c'est d'ailleurs une possibilité pour un individu d'évoluer dans sa carrière. »

Gilles Vanden Burre, député fédéral – Ecolo : « C'est une idée qui a du sens dans certaines conditions, comme pour les secteurs industriels lourds, automatisés, avec beaucoup de personnel. Dans ce cas, on diminue le travail, mais à salaire égal. Nous mettons également en avant cela également pour le secteur de la santé, ainsi que pour les métiers liés aux titres-services, qui usent. Il faut pouvoir alléger le temps de travail : cela a donc du sens, pour répondre à des problèmes de pénibilité physique. Généraliser cela à tous les secteurs, ce n'est pas la démarche que l'on souhaite porter. Nous proposons donc que les salaires soient les mêmes que dans une semaine complète. Cela aiderait les travailleurs à équilibrer leur vie privée et professionnelle, et à diminuer le rythme dans les métiers plus pénibles. Cela doit être fait via un dialogue entre l'employeur et l'employé, par secteur, plutôt que d'imposer cela par loi. Nous proposons également d'appliquer cela aux aménagements de fin de carrière, avec notre plan tandem. Pour les travailleurs âgés, il est intéressant de réduire leurs temps de travail, en envoyant un jeune l'accompagner. »

Benjamin Pestieau, PTB : « La proposition de la Vivaldi (un temps plein en 4 jours, sans réduction de salaire) ne marche pas. Ce qui est dangereux ici, c'est que nous sommes dans une semaine de 4 jours sans réduction du temps de travail, avec une possibilité quasi infinie de faire des heures supplémentaires. Cela veut dire que la semaine de 4 jours est avant tout un allongement de la journée de travail, on libéralise les heures supplémentaires, et cela rencontre peu de succès sur le terrain. Pour nous, la vraie semaine de 4 jours est un sujet indispensable : la réduction du temps de travail a été un des grands mécanismes de redistribution de richesse. Lorsque l'on obtient des gains de productivité, comment peut-on les traduire ? Nous sommes à la veille d'une nouvelle révolution avec l'I.A., et si l'on ne se pose pas cette question de manière intensive, nous allons tout droit vers un massacre dans le monde du travail. Les gens n'en peuvent plus du boulot. Réduire le temps de travail, c'est redonner de l'oxygène et de la sérénité aux travailleurs, pour retrouver des gens sur le marché de l'emploi. »

Maxime Prévot, président des Engagés : « La proposition formulée par le PS (32 heures en 4 jours sans réduction de salaire) n'est pas opportune à un double titre (...). On cherche ici à niveler par le bas la valeur du travail et le sens de l'effort. Personne n' imagine pertinent, à ce jour, alors qu'on a déjà du mal à atteindre le taux d'emploi qu'on s'est fixé, et compte tenu de l'endettement et du déficit, qu'on puisse être payé 100 % en travaillant 80 %. C'est davantage sur la qualité du travail que sa quantité qu'il importe de travailler pour améliorer les conditions de travail, mieux prendre en compte la pénibilité, valoriser certains jobs, aménager les fins de carrière... Deuxième élément, je crains qu'on en n'ait pas la capacité budgétaire. La compétitivité de nos entreprises en souffrirait aussi. Pour assurer la même productivité ou assumer son carnet de commandes, un employeur va devoir embaucher du personnel supplémentaire. Si c'est dans une fonction en pénurie, cela aggravera la situation (...). Résultat des courses : on va accentuer les risques de burn-out, avec un effet boule de neige pour la qualité de vie et le bien-être au travail. »

Programme électoral du PS (*Nous avons tenté de joindre le PS, mais sans réponse. Nous vous proposons donc les passages de leur programme électoral à ce sujet*) : « Le PS propose de réduire collectivement le temps de travail pour tendre vers les 32 heures par semaine et la semaine de 4 jours. Depuis 2003 (...), la durée hebdomadaire légale du temps de travail n'a plus été diminuée. La réduction collective du temps de travail hebdomadaire à 32 heures représente un changement significatif qui ne peut se faire que progressivement. Concrètement : une réduction (...) du temps de travail à 35 heures pour les plus de 50 ans avec maintien des acquis sociaux, une réduction (...) du temps de travail à 32 heures pour les plus de 55 ans avec maintien des acquis sociaux, et accompagner la réduction (...) du temps de travail d'embauches compensatoires (...). Les bienfaits de la réduction du temps de travail sont nombreux : une réduction significative du stress (...), une augmentation de la productivité ainsi qu'une diminution des burn-out.

Adrien Dolimont, Ministre Wallon du Budget et des Finances, MR (*Le MR, qui n'a pas répondu à notre demande hier, a précisé sa position le 21 février 2024 dans l'émission de la RTBF « QR Le Débat »*) : Adrien Dolimont estime que la proposition du PS (4 jours de travail, à salaire égal) est impayable : « J'ai l'impression que l'on approche de l'échéance du 9 juin, que c'est du racolage politique. Ce n'est pas vraiment notre vision de la politique. Pour les aménagements de fin de carrière, je crois que l'on doit retravailler et repenser les fonctions pénibles, les réorienter dans l'accompagnement des jeunes (...). Pour aménager les fins de carrière, nous proposons des pensions à temps partiel, pour pouvoir être pensionné partiellement et continuer à bénéficier du travailleur (...). »

Annexe 4 : Retranscription de l'interview avec Maritza Lopez Novella

Je vais revenir quelque peu sur mon parcours. J'ai fait un bachelier en Gestion des Ressources Humaines et maintenant, je fais un master en Sciences du Travail à l'UCLouvain. Donc, j'ai un mémoire à rendre au mois de juin. J'ai décidé de me pencher sur la semaine de 4 jours avec maintien de la rémunération, avec une légère diminution du temps de travail par semaine. J'aurais voulu capter, via cet entretien, les réelles motivations d'un tel projet. Voilà le pourquoi de ma démarche.

Qu'est-ce que vous avez regardé jusqu'à maintenant ? La littérature ? Les expériences pilotes à l'étranger ?

Pour le moment, c'est beaucoup de littérature mais j'ai prévu de faire un point sur les expériences réalisées à l'étranger. J'ai vu pas mal de choses, sans avoir été vraiment dans le détail. J'ai lu qu'en Nouvelle-Zélande, il y avait eu des opérations de ce genre, en Angleterre, en Allemagne.

Oui oui.

En fait, moi, je ne connais pas vraiment la littérature en dehors de l'économie. Et, en économie, il n'y a pas énormément en dehors des effets sur l'emploi. On en a avec le cas français et cetera. Je suppose que dans d'autres disciplines, comme les Ressources Humaines, il doit y avoir des choses. Ou chez les psychologues...

Oui, effectivement. La discipline majeure de mon mémoire est l'économie donc, dans le cadre de cet entretien, je voulais vraiment aborder les effets que ça pouvait avoir sur l'emploi, le chômage. Je voulais voir si c'était vraiment une motivation importante dans la mise en place d'une telle étude pilote ou si c'était plus pour les aspects de bien-être au travail.

De manière générale, mon impression, c'est qu'effectivement, dans les années 2000 – fin des années 90 – la préoccupation était l'emploi. On envisageait ce genre de mesure comme une mesure qui allait créer de l'emploi. Finalement, il n'y a pas tellement d'évidences.

On a des études, en France notamment, qui sont positives. Je ne sais pas si vous connaissez la loi Robien mais malheureusement cette loi-là n'a pas duré longtemps parce qu'il y a eu tout de suite après les 35 heures de la loi Aubry. Il y a eu quelques études là-dessus qui étaient assez positives mais avec la nuance des économistes. La nuance, c'était qu'ils disaient : « Ah non, la création d'emplois est due à une réduction de cotisations et donc à une réduction du coût du travail et pas du tout grâce à une réduction du temps de travail ». Ils n'étaient pas en mesure de séparer les deux puisque la loi Robien donnait des réductions de cotisations et, en même temps, on devait réduire le temps de travail. Il n'y avait pas moyen de séparer les deux choses.

Après, avec Martine Aubry, avec la loi des 35 heures, là aussi il y a eu des études par les économistes par rapport à l'emploi. De nouveau, la motivation était de créer de l'emploi en France. Il y a des études très empiriques où on va comparer avec un groupe de contrôle et des choses comme ça, là c'était extrêmement positif, ça a permis des centaines de milliers de créations d'emplois. Il y a aussi toutes les études qui ont été menées par le Ministère de l'Emploi français. D'un autre côté, les économistes ont toujours été très sceptiques sur ce genre de mesure

avec des modèles théoriques. Puisqu'on sait que c'est théorique de vouloir partager le travail, d'autant qu'on sait que le travail n'est pas statique mais dynamique. Ce n'est pas qu'on partage un gâteau d'emplois.

À part les études en France, il n'y a pas énormément. Il y a quelques études qui sont toujours prudentes avec des effets sur l'emploi très limités. Les seuls effets viennent vraiment des études soit sur la loi Robien, soit sur la loi Aubry, mais pas avec des hypothèses économiques. Dès qu'on fait des hypothèses économiques, c'est fini parce que le coût du travail augmente et donc l'emploi diminue.

Alors, ce qu'on voit maintenant, c'est ce phénomène d'études pilotes qu'on voit un peu partout dans le monde, que ce soit après Corona mais aussi avant comme en Nouvelle-Zélande dont vous avez parlé. Cette fois-ci, je n'ai pas l'impression que la motivation soit l'emploi. Souvent la motivation de l'emploi est aussi une revendication syndicale. Ce qu'on observe maintenant, c'est plutôt des objectifs liés au bien-être et aussi un peu l'emploi, mais moins ou peut-être que je me trompe. Aujourd'hui, ce sont plutôt les employeurs qui veulent prendre l'initiative. Il y a plusieurs choses. Il y a d'abord le fait qu'avec le Corona, ils se sont rendus compte que le télétravail, qui avant était source de nervosité, s'est révélé être fantastique pendant la crise, il y a eu un espèce de changement de mentalité chez certains. On parle ici d'employeurs souvent assez entreprenants, relativement jeunes, dans certaines industries. Ce sont des gens qui sont très préoccupés par le bien-être des employés et qui comprennent que c'est aussi important pour leur business d'avoir des employés épanouis. Eux ne sont pas vraiment intéressés par la création d'emplois mais il se rendent compte qu'il va peut-être falloir créer de l'emploi si on fait ça. Ils sont plutôt intéressés par le bien-être, la rétention. Ce sont vraiment les motivations que l'on entend maintenant, c'est pouvoir développer son employer branding, pouvoir se démarquer des autres et attirer des gens. Nous on a fait des webinars, que je pourrais vous donner si ça vous intéresse, où on avait invité des entreprises pour qu'elles viennent témoigner.

Oui, j'ai regardé ceux qui étaient en ligne sur le site. Je suppose que c'est à ceux-là que vous faites référence ?

Oui, tout à fait. Le deuxième séminaire, il y avait un directeur d'une boîte informatique, de e-commerce. Ce gars-là, c'est lui qui a décidé un jour de passer à la semaine de 4 jours dans son entreprise. C'était son choix, ce n'était pas les syndicats. Il avait souvent des idées comme ça pour travailler mieux. Au début, il pensait qu'il allait devoir engager des gens, qu'il allait devoir prévoir un budget, que ça allait lui coûter. Pour finir, il a réussi. Bon, il a réussi à faire ça pendant le Corona, période où son business s'est fortement élargi. Selon lui, c'est le fait que les personnes sont plus épanouies, plus reposées et alors plus productives. Il y a encore un effet qui s'est ajouté, c'est une hausse de productivité.

C'est aussi quelque chose que l'on retrouve dans d'autres pilotes, c'est notamment les pilotes qui sont réalisées par une organisation internationale qui s'appelle 4 Day Week Global. C'est eux qu'on retrouve généralement derrière les pilotes du monde entier. Eux travaillent avec le concept 100%80%100%. En fait, vous travaillez 80% du temps mais vous avez 100% de salaire et 100% du niveau de production. C'est ça qui est assez innovateur, c'est que maintenant, dans ce concept-là, on va travailler autrement, de manière à réduire les coûts donc on va probablement engager personne, mais on va garder la même production sans augmenter les frais. Il y a toute une école qui est dans l'idée qu'il y a des gains de productivité très importants,

à la rigueur ça va être 20%. C'est quelque chose qu'on savait déjà un petit peu avec toutes ces femmes qui travaillent à 80%, en général, elles produisent presque autant que les autres. Ceci dit, c'est peut-être avec plus de stress parce qu'elles sont les seules à devoir le faire. Si une organisation le fait dans son ensemble, on peut alors imaginer que ça va être fait autrement, pour que tout le monde puisse le faire.

Notre étude voulait mesurer les effets de manière objective. Ce qui est un peu schizophrène puisqu'on doit convaincre des entreprises à le faire mais sans pouvoir leur dire que c'est fantastique, mais en leur disant on va voir si ça marche pour vous ou pas. Ce n'est pas toujours très convaincant. L'idée est d'essayer de vérifier dans quel sens ça va. Les limites de l'étude sont ce qu'elles sont. C'est-à-dire qu'on a un petit échantillon, pas très représentatif. À la fin, on ne va pas pouvoir généraliser et on va de nouveau se retrouver dans la situation des pilotes à l'étranger.

Je rebondis sur ce que vous venez de dire. J'ai lu dans la presse que pas mal d'entreprises se retireraient du projet, j'aurais bien voulu avoir votre retour là-dessus.

Oui, c'est embêtant parce que j'avais dit ça en confidence à la journaliste mais elle a quand même fait un article. Je pense que c'est quand même très compliqué de demander à une organisation de se réorganiser pour pouvoir faire en gros la même chose en moins de temps. Ce n'est pas un détail. C'est un petit peu le problème que l'on a eu, c'est que plusieurs organisations étaient bienveillantes, voulaient le faire. Puis, quand on commence à réfléchir et à creuser, on se rend compte que certaines catégories de travailleurs, ça ne va pas. En Belgique, l'idée est encore trop fraîche, il y a très peu d'exemples. Du coup, c'est quand même un peu un risque. Dans ce cas, si on n'est pas trop convaincu, on arrête même si dans l'étude, on a toujours dit que les gens pouvaient se retirer quand ils voulaient. On est bien conscients qu'ils font de leur mieux, qu'ils prennent un risque et que, si ça ne leur convient plus, on ne va pas continuer.

C'est effectivement ce qu'on a observé pour l'instant. Tout d'abord beaucoup d'intérêt parce qu'on a fait des webinars avec beaucoup de gens, pas uniquement des entreprises, des chercheurs ou des organisations syndicales et cetera. Peu d'organisations patronales, elles sont très méfiantes, même si on a beau leur dire que dans beaucoup de cas on obtient des hausses de productivité. Les organisations de travailleurs sont très axées sur l'emploi et sur l'augmentations automatiques de l'emploi. Les organisations d'employeurs sont fixées sur les coûts. Alors que dans les deux cas, il y a un juste milieu. Les coûts peuvent très bien diminuer parce que quand on ferme un jour par semaine on a moins de coût aussi.

Oui, j'ai lu qu'il y avait quand même des avantages, au-delà de tous les risques et des coûts que ça peut engendrer.

Oui, voilà. C'est pour ça que nous le test ça dure 6 mois, 2 mois de préparation et 6 de tests. Justement pour limiter parce que 6 mois, ce n'est pas long, mais c'est suffisamment assez long pour voir si ça ne convient pas. Si ça a l'air de bien se passer, on peut toujours continuer. Par contre, si on voit que ça ne marche pas, c'est probablement que ça ne marchera pas dans ces conditions-là en tout cas. C'est un petit peu les motivations. Je vous dis ça sans aucune certitude scientifique.

C'était surtout dans le but de mieux comprendre et de pouvoir créer un échange. Ça reste bien sur la lignée de ce que j'ai lu auparavant.

Oui. Et ce qu'ils font dans les pays étrangers, c'est comparer un avant-après. Mais bon, la situation économique change et cetera donc c'est vraiment difficile de dire que c'est dû à la diminution du temps de travail.

D'accord. Je voulais aussi avoir votre avis : j'ai eu l'opportunité de faire un stage de fin de bachelier dans une entreprise qui a mis en place une réduction collective du temps de travail, pas une semaine de 4 jours. Elle a donc bénéficié des fameuses réductions de cotisations patronales. Il faut savoir que cette entreprise est dans une situation économique très compliquée. Cette réduction collective du temps de travail a été mise en place pour bénéficier de ces réductions-là. Mais est-ce que ça ne biaise pas les objectifs premiers de la mesure ?

C'est vrai que notre étude a pour but d'évaluer cela aussi. C'est vrai que la première partie se consacre surtout à tester le temps de travail et voir ses effets. Et aussi voir si la mesure aide ou pas. C'est vrai que la mesure actuelle n'est pas vraiment une mesure défensive. Mais historiquement, ces mesures ont existé, dans les années 90 par exemple, avec un volet défensif et un volet offensif si je puis dire. C'était les fameuses lois Vande Lanotte. On donnait vraiment accès à ses réductions pour les entreprises qui étaient en difficulté pour essayer de sauvegarder l'emploi. L'argument était un peu adapté. Historiquement, cet argument-là n'était pas trop problématique.

Mais vous avez raison de dire qu'il faut faire attention. Si on a une entreprise en difficulté, et qui parce qu'elle est en difficulté, va introduire une réduction du temps de travail. C'est tout à fait différent d'une entreprise qui va bien et qui veut le faire. De ce point de vue-là, oui. En économie, on parle toujours de biais, on a un biais. Dans ce cas-là, on a un biais mais le bien n'est pas illégal.

Par exemple, en 2017 ou 2016, Auto 5 a fait ça aussi. C'était une entreprise en difficulté, qui a fini par réduire de 2 heures par semaine et a demandé en échange à son personnel beaucoup plus de flexibilité. En fait, l'entreprise est repartie, elle a pu surmonter ses difficultés.

De manière générale, la réduction de cotisations et la réduction du temps de travail sont peu connues. Je suis déjà contente qu'une entreprise les utilise aujourd'hui. L'une des questions de la part du Ministre, il ne comprenait pas que pendant le Corona, les entreprises utilisaient beaucoup le chômage temporaire et pratiquement pas la mesure de réduction collective du temps de travail. Or, là aussi, il y avait un volet Corona, un volet spécifique renforcé. On voit bien que les entreprises ne les connaissent pas, ne les appliquent pas naturellement. C'est quelque chose qui n'est pas vraiment ancré. Même les secrétariats sociaux, qui sont censés connaître cette législation, posent souvent des questions.

Oui, je comprends bien. C'est vrai que dans mon entreprise de stage, la personne à l'initiative de la mesure avait une assez bonne connaissance de cette législation. Mais au niveau décisionnel, la Direction de l'entreprise et les Administrateurs, personne ne comprenait ou était au courant de ce genre de mesures.

Oui, je peux imaginer que ça peut aider. Je leur souhaite de remonter la pente.

Je pense que c'est plutôt un souci au niveau du secteur d'activité dans ce cas-ci. Je ne suis pas sûre que cela soit suffisant.

Oui mais je suppose que l'idée était d'utiliser tout ce qui était possible d'utiliser pour s'en sortir.

Oui, ça rentrait dans le cadre d'un plan d'économies en fait.

Oui, c'est ça. C'est intéressant de savoir que les gens y pensent dans ce cadre-là.

Un grand merci pour toutes vos informations. Je ne sais pas si vous voulez aborder autre chose ?

Non, je réfléchis rapidement. De toute façon, le mémoire m'intéresse. Quand vous l'aurez fini, n'hésitez pas si vous avez une copie électronique.

Oui bien-sûr, si tout se passe bien et que je peux vous le partager, je le ferai avec plaisir.

Oui, ça m'intéresse. Le sujet vit, peut-être un peu moins en Belgique que dans d'autres pays. Mais ça va venir, je crois. Puis, ça fait partie de tous ces nouveaux outils utilisés pour faire face aux problématiques actuelles de burnout, qui sont de plus en plus présentes.

C'est vrai que déjà rien que la part de maladies de longue durée, c'est assez interpellant.

Oui, tout à fait.

Ça va peut-être aboutir à ce genre de mesures pour remotiver, redynamiser les troupes.

Tout à fait, tout à fait. N'hésitez pas si vous avez encore besoin d'informations. Si on peut vous être utile, c'est avec plaisir.

Merci, c'est gentil. Merci pour votre temps. À bientôt.

Bon courage et beaucoup de succès avec le mémoire.

Bonne journée.

Vous aussi. Au revoir.

Semaine de 4 jours et coût horaire du travail

Notations :
W = salaire horaire brut (€/heure)
H = heures de travail par semaine
Z = taux de cotisations sociales patronales : Z est un nombre entre 0 et 1 (Exemple : 0,25)
! Z ne change pas

Hypothèses :

- 1) Passage de 5 à 4 jours de travail/semaine
- 2) Durée quotidienne du travail inchangée

Notations :

Indices : « old » signifie « quand on travaillait 5 jours/semaine »
« new » signifie « quand on est passé à 4 jours/semaine »

- 3) Le passage de 5 à 4 se fait à salaire hebdomadaire brut inchangé.
Donc $W_{\text{new}} H_{\text{new}} = W_{\text{old}} H_{\text{old}}$

$$\text{Or } \frac{H_{\text{new}}}{H_{\text{old}}} = \frac{4}{5} = 0,8 \quad \text{donc } W_{\text{new}} = W_{\text{old}} \frac{H_{\text{old}}}{H_{\text{new}}}$$

$$W_{\text{new}} = W_{\text{old}} \frac{1}{0,8} \quad [1]$$

Le coût horaire du travail nouveau = $(1+Z)W_{\text{new}}$

Le coût horaire du travail ancien = $(1+Z)W_{\text{old}}$

Donc la variation relative au coût horaire du travail s'écrit $\frac{(1+Z)W_{\text{new}} - (1+Z)W_{\text{old}}}{(1+Z)W_{\text{old}}} = \frac{W_{\text{new}}}{W_{\text{old}}} - 1$

$$\text{Par [1]} = \frac{1}{0,8} - 1 = 1,25 - 1$$



Le coût horaire du travail augmente de 25 %.

