

Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier mes promoteurs, le Professeur Laurent Taskin et Madame Stéphanie Coster. Ils ont réussi à me structurer et à me diriger efficacement tout au long de ce travail. Leur rigueur, leur patience et leurs conseils m'ont été très précieux.

Je souhaite ensuite remercier toutes les personnes que j'ai eu le plaisir de rencontrer dans le cadre de ce travail. Nos échanges se sont révélés riches de découvertes. Merci pour leur temps et leurs réponses à toutes mes questions.

Mes remerciements vont également auprès de tous mes proches qui m'ont soutenu et aidé lors de ce travail mais également tout au long de mon parcours universitaire.

Enfin, je souhaiterais remercier Tatiana del Marmol. Qui aurait pu penser que cette simple discussion portant sur une expérience suédoise de réduction du temps de travail allait aboutir à ce travail ?

Table des matières

Introduction.....	1
Partie 1 : Cadre théorique	3
Chapitre 1 : Les institutions des relations industrielles en Belgique et en Suède : cadre d'analyse.....	3
I. L'économie politique comparative selon D. Soskice	3
a. Définition et rôle de l'institution.....	3
b. Les cinq sphères de relations fondamentales pour une entreprise	5
c. L'économie de marché libérale.....	6
d. L'économie de marché coordonnée	6
e. Les complémentarités institutionnelles.....	8
f. L'élaboration de la politique économique	8
g. Récapitulatif	9
II. Les relations industrielles belges et suédoises selon J. Visser et J. Van Ruysseveldt ..	9
a. Généralités	10
b. Les relations industrielles belges	10
c. Les relations industrielles suédoises	15
Chapitre 2 : La réduction du temps de travail (RTT) : enjeux et propositions.....	18
I. Le temps de travail.....	18
a. Définition.....	18
b. Une approche historique du temps de travail	18
c. Quelle est la place du temps de travail actuellement ?.....	19
II. La réduction du temps de travail (RTT).....	20
a. Les enjeux de la réduction du temps de travail	21
b. Les modalités de mise en œuvre de la réduction du temps de travail.....	27
c. Les effets de la réduction du temps de travail.....	34
Chapitre 3 : Une réduction du temps de travail à 30 heures est-elle envisageable dans le contexte institutionnel et industriel belge ?.....	41

I.	La mise en place d'une semaine de trente heures dans une maison de repos à Göteborg : une RTT au niveau de l'entreprise.....	41
a.	La mise en place du projet	41
b.	Les résultats obtenus	41
II.	Comparaison des institutions économiques de la Belgique et de la Suède	42
a.	Les institutions belge et suédoise analysées à l'aide de la théorie de l'économie politique comparative	42
b.	Les institutions belge et suédoise analysées à l'aide de la théorie des relations industrielles de J. Visser et J. Van Ruysseveldt	43
III.	De la question de recherche initiale à la problématique.....	44
a.	Une définition plus précise de la problématique.....	46
Chapitre 4 : Méthodologie		48
I.	De la définition de la problématique aux interviews.....	48
II.	Le choix des intervenants.....	49
III.	L'analyse des informations	50
Partie 2 : Analyse empirique		52
Chapitre 5 : Présentation des résultats		52
I.	La coexistence de plusieurs modèles de réduction du temps de travail.....	52
a.	La réduction du temps de travail individuelle (RTTI) avec diminution du salaire	52
b.	La réduction du temps de travail collective (RTTC).....	54
II.	Le financement de la réduction du temps de travail	56
a.	Les acteurs du financement d'une réduction du temps de travail individuelle.	56
b.	Les acteurs du financement d'une réduction du temps de travail collective (RTTC)	57
III.	L'importance des compétences des travailleurs lors de l'embauche compensatoire	60
IV.	Autres considérations d'importance.....	61
a.	L'importance du contexte dans lequel prend place la RTT	61

b.	La RTT est-elle souhaitée par les différents acteurs ?	62
c.	L'impact de la réduction du temps de travail sur le bien-être au travail.....	63
V.	Les catégories conceptualisantes.....	64
a.	Des conceptions multiples du modèle de réduction du temps de travail	64
b.	L'appréhension d'un changement systémique	65
c.	La disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée.....	66
Chapitre 6 : Discussion		68
I.	Quels sont les mécanismes et les principales caractéristiques des différents processus de RTT ainsi que leurs impacts pour les différents acteurs de la négociation collective ?.....	68
a.	La réduction du temps de travail individuelle (RTTI)	68
b.	La réduction du temps de travail collective (RTTC).....	70
II.	Est-il possible de financer le processus ? Quels en sont les impacts sur les différents acteurs ?	71
III.	Le modèle de RTT permet-il d'engager de nouveaux travailleurs ?	72
IV.	Conclusion : retour sur la problématique. Est-il possible de financer un processus de RTT permettant une embauche compensatoire ?	73
Conclusion		76
Bibliographie		80

Introduction

En 2015, une maison de repos de Göteborg, en Suède, mettait fin après presque deux ans à une expérience particulière. Celle-ci consistait à assurer à la moitié de son personnel un temps de travail diminué à 30 heures par semaine, et ce sans perte de salaire et avec embauche compensatoire. Ainsi afin que le travail ne soit pas interrompu, quinze nouvelles infirmières furent engagées. Cette expérience fut arrêtée au bout de 23 mois pour des raisons financières. Les résultats de cette expérience ont ensuite été publiés internationalement. Depuis, la question de la réduction du temps de travail (RTT), en Suède comme en Belgique, fait régulièrement son apparition dans les médias : que ce soit Ecolo, le PS ou encore le PTB, plusieurs partis politiques belges s’y intéressent de près.

Suite à ces différents constats, nous nous sommes posé la question suivante : « Est-il possible institutionnellement et financièrement d’implémenter en Belgique une semaine de trente heures de travail ? ». Qu’en pensent les différents acteurs concernés ? Quels en sont les impacts ?

Nous avons structuré notre travail en deux parties. La première se penchera sur la littérature traitant de ce sujet et sera structurée autour de deux thèmes : les institutions belges et suédoises et la RTT. Nous souhaitons en effet proposer une étude de la RTT en analysant le rôle joué par les institutions. Nous essayerons de voir si la Belgique et la Suède présentent des caractéristiques institutionnelles communes, ce qui permettrait de dire qu’il est peut-être possible d’implémenter le modèle de Göteborg en Belgique. Pour ce faire, deux théories seront mobilisées : l’économie politique comparative d’Hall et Soskice et celle des relations industrielles de Visser et Van Ruysseveldt. Une comparaison des institutions belges et suédoise sera alors proposée.

Nous réalisons ensuite une revue de littérature sur le temps de travail et la RTT. Elle s’articule sur leurs enjeux, leurs modalités de mises en place et leurs effets. A chaque fois, nous adoptons une vision centrée sur leurs implications pour les différents acteurs que sont les syndicats et les travailleurs, les associations d’entreprises et le gouvernement.

Suite aux comparaisons institutionnelles et surtout à l’analyse de l’expérience faite à Göteborg et à l’étude théorique de la RTT, nous avons restreint le champ de notre question de recherche pour nous axer sur une problématique plus précise, à savoir le financement de la RTT et la création d’emploi qu’elle engendre.

Afin de répondre à cette problématique, notre deuxième partie est dédiée à la recherche empirique. Celle-ci a été réalisée à l’aide d’entretiens semi-directifs auprès des différents partenaires de la négociation collective ainsi qu’auprès d’experts.

Les résultats de nos entretiens ont ensuite été analysés à l'aide de deux techniques complémentaires : l'analyse thématique et l'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes.

Nous terminons ce travail en réalisant un croisement entre les différents apports théoriques et les données récoltées lors de nos enquêtes. Suite à cela, nous répondons aux trois thèmes principaux soulevés par notre problématique, à savoir les modèles de mise en œuvre, le financement et l'embauche compensatoire liés à la RTT.

Partie 1 : Cadre théorique

Chapitre 1 : Les institutions des relations industrielles en Belgique et en Suède : cadre d'analyse

La réduction du temps de travail (RTT) représente le thème central de notre mémoire et nous avons choisi de l'analyser à l'aide des institutions. Celles-ci ont en effet un rôle important à jouer et présentent des différences en fonction des pays observés. Il nous fallait donc utiliser des théories permettant d'analyser et de comparer les institutions en vigueur dans les deux pays au centre de notre mémoire : la Belgique et la Suède. Notre choix s'est porté d'un côté sur la théorie de l'économie politique comparative de Peter Hall et de David Soskice et de l'autre côté l'approche des relations industrielles développées par Jelle Visser et Joris Van Ruysseveldt.

I. L'économie politique comparative selon D. Soskice

L'idée générale de la théorie de l'économie politique comparative de Peter Hall et David Soskice est de comprendre quelles sont les variations institutionnelles au sein de différents pays. Ils se concentrent pour ce faire sur « les interactions stratégiques des acteurs économiques » (Hall et Soskice, 2001), en partant du postulat que, comme les institutions sont à l'origine des interactions, certaines d'entre elles sont également constitutives de l'orientation économique nationale. Une autre caractéristique de la théorie est de considérer l'entreprise comme une notion centrale dans l'analyse de ces institutions.

La théorie de l'économie politique comparative nous permettra de caractériser l'économie de marché de la Belgique et de la Suède en y portant un regard focalisé sur les institutions qui les composent. A travers leur analyse, nous pourrions identifier des ressemblances et des différences les caractérisant et ainsi peut-être déterminer l'impact des caractéristiques institutionnelles sur la mise en place d'une RTT.

a. Définition et rôle de l'institution

Les définitions d'une institution sont aussi nombreuses que le nombre d'auteurs s'étant penché sur le sujet. Nous retiendrons ici celle de North (1990) qui les définit de la manière suivante : « Les institutions sont un ensemble de règles, formelles ou informelles, auxquelles les acteurs adhèrent généralement, que ce soit pour des raisons normatives, cognitives ou matérielles ». Il s'agit également de la définition sur laquelle se base Hall et Soskice pour développer leur théorie de l'économie politique comparative. Elle présente en effet l'avantage de prendre en compte les acteurs de manière générale. On peut ainsi y trouver les marchés dans leur ensemble mais aussi les entreprises et les différentes personnes et entités les

composant. Le tout est supervisé par un système légal global permettant de contractualiser les relations entre les autres acteurs, idéalement de la manière la plus complète possible (Hall et Soskice, 2001).

Cependant, certaines institutions sont plus performantes que d'autres. Il convient donc de les distinguer. D'après Hall et Soskice (2001), les institutions les plus performantes sont les institutions qui arrivent à coordonner les stratégies permettant d'obtenir les rendements les plus élevés. Ces institutions présentent également la particularité de « réduire l'incertitude que les acteurs ont envers le comportement des autres acteurs, ce qui leur permet de s'engager de manière crédible entre eux » (Hall et Soskice, 2001). Ostrom (1990), met en évidence trois caractéristiques permettant de définir une institution performante : elle permet tout d'abord un échange d'informations entre les acteurs. Elle assure ensuite un contrôle des pratiques et du comportement des acteurs et assure enfin la définition et l'application de sanctions en cas de déviation aux pratiques collectives. Cette définition permet donc de regrouper la grande variété des acteurs prenant place dans une économie : les entreprises, les syndicats, les associations d'employeurs ainsi que les cadres légaux structurant les relations qu'ils auront entre eux. Hall et Soskice (2001) rajoutent qu'il s'agit de ces institutions auxquelles une attention toute particulière doit être attachée lorsqu'une comparaison entre pays est effectuée. Elles permettent en effet aux entreprises de coordonner leurs actions, ce qui n'est pas forcément le cas si on laisse les relations du marché s'en charger.

En plus des institutions performantes, Hall et Soskice relèvent une autre catégorie d'institutions ayant toute son importance. Il s'agit d'institutions dont l'existence encourage les différents acteurs à coopérer de manière à ce que ce processus de coopération débouche sur un accord. Elles sont appelées les institutions délibératives et sont importantes car, en permettant aux différents acteurs de disposer d'informations sur les motivations et les intérêts des autres acteurs, elles participent à une meilleure confiance et connaissance des stratégies de chacun d'entre eux. Les relations qu'ils nouent sont donc renforcées et plus saines. De plus, la délibération et l'échange d'informations qui y sont liés permettent aux différents acteurs de connaître précisément les tenants et aboutissants de la coopération et permettent de mieux répartir les risques et de trouver le meilleur équilibre entre les acteurs impliqués (Eichengreen, 1997). Enfin, cela permet de dynamiser les acteurs et renforce leur capacité à réaliser des actions stratégiques, en les rendant bien plus performants en présence de nouveaux défis (Hall et Soskice, 2001).

b. Les cinq sphères de relations fondamentales pour une entreprise

Pour Hall et Soskice (2001), « la conception de l'entreprise est relationnelle ». Le plus grand défi auquel est confrontée l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs et d'en tirer du profit est d'arriver à concilier et à coordonner judicieusement les différents acteurs. En effet, ceux-ci poursuivront toujours des objectifs qui peuvent s'avérer non-conciliables, ce qui amène inévitablement des désaccords. Ceux-ci doivent être résolus par l'entreprise afin que la coordination des acteurs et des résultats en découlant puisse être assurée. Hall et Soskice (2001), définissent cinq sphères de relations qu'il est nécessaire que l'entreprise développe afin d'assurer une bonne coordination entre les acteurs. Nous les résumons ici.

- 1) « La sphère des relations industrielles ». Elle concerne toutes les négociations avec les ouvriers et les syndicats portant sur la question salariale et les conditions de travail. Cette sphère influence le succès de l'entreprise car elle permet de cerner les niveaux de salaire et de productivité mais impacte également l'économie de manière générale au niveau du taux de chômage et d'inflation.
- 2) « La sphère de la formation professionnelle ». Il est nécessaire pour l'entreprise que ses employés disposent des compétences nécessaires pour effectuer le travail qu'elle leur demande. Cette sphère influence la richesse de l'entreprise ainsi que celle des travailleurs mais également la compétitivité de l'économie de manière générale.
- 3) « La sphère de la gouvernance d'entreprise ». Il s'agit de la capacité de l'entreprise à avoir accès à différentes sources de financement et à pouvoir rassurer ses investisseurs à l'aide d'assurances. Cette sphère impacte la disponibilité du financement pour les entreprises ainsi qu'à sa capacité à accéder à des nouveaux fonds pour lancer de nouveaux projets.
- 4) « La sphère des relations inter-entreprises ». Elle concerne toutes les relations qu'une entreprise noue avec d'autres, en particulier avec ses clients et ses fournisseurs. Ces relations sont vitales pour l'entreprise car elles lui permettent de produire et de vendre ses produits et ses services. Cette sphère influence le partage de la propriété intellectuelle et la compétitivité de l'entreprise mais également le progrès technologique de l'économie de manière générale (Hall et Soskice, 2001).
- 5) « La sphère de coordination avec les employés de l'entreprise ». Sensiblement similaire à la seconde, elle insiste cependant sur le fait que les employés détiennent des compétences et des informations qu'ils doivent pouvoir utiliser pour permettre à l'entreprise d'avancer. Il est donc nécessaire que celle-ci puisse les mettre en confiance et les incite à coopérer pleinement avec elle pour avancer de concert vers les buts fixés. Cette sphère influence les compétences de l'entreprise mais également le caractère des régimes de production d'une économie (Hall et Soskice, 2001).

Suite à la définition de ces cinq sphères, Hall et Soskice (2001) décrivent deux économies de marché différentes. Celles-ci diffèrent sur la manière dont elles apportent des réponses aux problèmes de coordination présents dans chacune des sphères. La première économie de marché est libérale, la seconde coordonnée.

c. L'économie de marché libérale

Dans les économies de marché libérales, « les entreprises coordonnent leurs activités à travers la hiérarchie et les arrangements concurrentiels du marché » (Hall et Soskice, 2001). Leur caractéristique principale est de proposer un « échange de biens et de services dans un contexte de concurrence et de contrats formels » (Hall et Soskice, 2001). Les institutions permettent aux différents acteurs de parvenir à cet échange et ce de la manière la plus efficace possible.

Les marchés des entreprises situées dans une économie de marché libérale auront ainsi tendance à favoriser une certaine fluidité permettant de saisir les opportunités les plus intéressantes lorsqu'elles se présentent et autorisant les acteurs à y transférer des fonds rapidement (Hall et Soskice, 2001). Elles auront ainsi tendance à investir dans des actifs facilement transformables, des compétences générales et des technologies à usages multiples.

L'économie de marché libérale a la particularité d'accorder une plus grande importance à la relation entre l'employeur et le salarié individuel (Hall et Soskice, 2001). Les dirigeants des entreprises ont énormément de pouvoir et d'influence. Ce sont réellement eux qui prennent les décisions en toute liberté. La présence des syndicats est donc restreinte dans les économies de marché libérales et ils sont peu puissants. Comme nous l'avons vu, le marché du travail est fluide ce qui favorise l'embauche et le licenciement en fonctions des intentions de l'entreprise. Les employés sont donc très mobiles et développent alors des compétences facilement transférables et généralistes.

Enfin, les économies de marché libérales sont généralement caractérisées par des temps de travail longs et des revenus assez inégalitaires, ce qui signifie qu'il y a une grande différence dans leur répartition (Hall et Soskice, 2001).

d. L'économie de marché coordonnée

Dans les économies de marché coordonnées, « les entreprises dépendent bien plus des relations hors marché afin de coordonner leurs efforts avec les autres acteurs et de construire leurs compétences clés » (Hall et Soskice, 2001). Il s'agit ici de développer des relations qui peuvent être non-commerciales et davantage implicatives. La construction d'une bonne

réputation y a donc une place, tout comme son entretien. Contrairement aux économies de marché libérales qui se basent sur des contrats complets, l'économie de marché coordonnée se concentre davantage sur des contrats partiels. La sûreté de ceux-ci dépend alors de réseaux d'échanges d'informations qu'il est nécessaire de pouvoir surveiller et contrôler afin de s'assurer de la véracité de ces informations. La confiance joue également un rôle central dans les relations que les firmes construisent entre elles. De plus, alors que les économies de marché libérales se basent sur les conditions de l'offre et de la demande de marchés concurrentiels, « l'équilibre des économies de marché coordonnées provient de la combinaison des interactions stratégiques entre les entreprises et les autres acteurs » (Hall et Soskice, 2001).

A l'inverse des économies de marché libérales, les économies de marché coordonnées auront tendance à investir dans des actifs bien plus spécifiques et donc trop adaptés à une activité particulière pour qu'ils ne puissent être transformés. Ces actifs sont en effet plus pertinents dans le cadre d'interactions entre plusieurs acteurs et sont composés par exemple de compétences bien plus spécialisées et de recherches collaboratives (Hall et Soskice, 2001).

Etant donné qu'une économie de marché coordonnée demande aux travailleurs de disposer de compétences très précises et spécifiques, il est important qu'ils disposent de sécurités et de garanties pour leur emploi. En effet, s'ils se retrouvent au chômage, leurs compétences trop spécialisées se révèlent être un obstacle à leur future embauche (Hall et Soskice, 2001). Il est donc important que le pouvoir ne soit pas concentré dans les mains des employeurs et c'est pour cela que dans la majorité des économies de marché coordonnées, ces derniers n'ont pratiquement jamais la possibilité d'agir sans concertation avec les autres acteurs qui sont les représentants du personnel et également les principaux actionnaires et fournisseurs. Les décisions sont donc prises au consensus (Hall et Soskice, 2001). Ce principe favorise grandement le partage d'informations via des réseaux denses qui doivent être contrôlés afin d'être certain de leur fiabilité. De cette manière, l'information est partagée avec tous les acteurs et la confiance entre eux est augmentée.

Les institutions ont également un rôle important à jouer dans les économies de marché coordonnées. Elles permettent en effet de faciliter les relations entre les différents acteurs et d'empêcher les abus pouvant être commis par de certains d'entre eux (licenciements abusifs, pressions du personnel qui détient beaucoup d'informations,...). Les institutions permettent également le transfert de connaissances entre les entreprises car comme les employés restent travailler longtemps au sein d'une même entreprise, l'information ne circule pas assez facilement (Hall et Soskice, 2001).

Enfin, les économies de marché coordonnées sont généralement caractérisées par des emplois avec un temps de travail plus court et une distribution des richesses plus égale entre les individus (Hall et Soskice, 2001).

e. Les complémentarités institutionnelles

Hall et Soskice (2001) définissent des institutions complémentaires de la façon suivante : « Deux institutions peuvent être considérées comme complémentaires si la présence (ou l'efficacité) de l'une augmente les bénéfices (ou l'efficacité) de l'autre ». Ce concept est donc similaire à celui de biens complémentaires hormis le fait qu'il concerne directement des institutions.

La complémentarité institutionnelle est un concept intéressant car elle part du principe qu'un pays développe des méthodes de coordination complémentaires entre les institutions. Elles en sont donc positivement impactées car elles bénéficient des avantages apportés par la complémentarité. Il est donc important lorsqu'on utilise la théorie de l'économie politique comparative de ne pas simplement appliquer les pratiques institutionnelles d'un pays à un autre, sous prétexte qu'elles sont efficaces dans le premier. En effet, le contexte institutionnel et les caractéristiques propres au pays sont à l'origine du développement des complémentarités institutionnelles qui ne pourraient pas forcément se retrouver dans un autre pays (Hall et Soskice, 2001).

f. L'élaboration de la politique économique

Ce point, toujours développé par Hall et Soskice (2001), met en exergue le rôle que les décideurs politiques ont à jouer afin de favoriser la coopération entre les différents acteurs économiques de leur pays. La logique est la suivante : une meilleure coopération permet des résultats plus performants, ce qui impacte de manière positive l'économie nationale.

Il est donc dans l'intérêt des différents acteurs politiques de permettre aux entreprises de partager l'information dont elles disposent. De cette manière, et cela rejoint une caractéristique de l'économie de marché coordonnée, elles pourront nouer des relations plus solides et de confiance, fondées sur des informations sûres. Quelles sont les manières d'y parvenir pour les décideurs ? Ramirez (2000) en identifie deux : « le développement d'institutions de soutien et l'élaboration d'une base de savoir commun ».

En pratique, la mise en œuvre de ces solutions est complexe car elles demandent l'accès à trop d'informations. Il n'est donc pas possible pour un état d'imposer une pratique aux entreprises, car elle risquerait d'être complètement inadaptée. En revanche, il est par contre possible qu'ils favorisent la création d'organismes appropriés pour gérer la coopération. On

retrouve là les syndicats et les organisations patronales par exemple (Hall et Soskice, 2001). Le point souligné ici et qui est crucial est que les différentes politiques mises en place par les décideurs d'un pays doivent être compatibles avec la manière dont fonctionne l'économie politique nationale (Wood, 1997), faute de quoi les acteurs auront moins d'opportunités pour réaliser des activités complémentaires entre elles qui bénéficieraient à l'économie de manière générale.

g. Récapitulatif

- Les institutions d'un pays sont à l'origine de son orientation économique.
- Deux types d'institutions sont essentiels : les institutions performantes et les institutions délibératives.
- En plus de ces institutions, la « connaissance commune » permet de prendre en compte les différences entre les pays et de leur donner leurs particularités.
- Cinq sphères de relations fondamentales existent pour permettre à une entreprise de coordonner ses acteurs le plus efficacement possible.
- Deux types d'économie existent : l'économie de marché libérale et l'économie de marché coordonnée. La première laisse une plus grande place à la concurrence et donne une plus grande marge de manœuvre aux entreprises. La seconde laisse plus de place à la confiance et la coopération entre les entreprises.
- Les pouvoirs publics ont un rôle de promotion et de soutien important à effectuer pour garantir le bon fonctionnement de leur économie.

II. Les relations industrielles belges et suédoises selon J. Visser et J. Van Ruysseveldt

Dans leur ouvrage intitulé : « Industrial relations in Europe », Jelle Visser et Joris Van Ruysseveldt nous proposent d'analyser les relations industrielles qui ont lieu dans différents pays européens durant le dernier quart du 20^{ème} siècle. Ils réalisent cela à travers l'étude individuelle de différents pays en analysant à chaque fois différentes facettes de leur organisation institutionnelle parmi lesquelles nous retiendrons les deux suivantes :

- Les rôles et stratégies du gouvernement, des entreprises et des travailleurs ainsi que les relations qu'ils entretiennent entre eux. Visser et Van Ruysseveldt les considèrent comme les trois acteurs principaux des relations industrielles au sein d'un pays.
- La dynamique des négociations collectives et l'implication des travailleurs dans cette dernière.

Il est certain que les sujets traités par les auteurs sont mouvants et ont changé depuis la parution de leur travail. Cependant, nous estimons que certaines de leurs analyses et conclusions restent pertinentes, malgré la vingtaine d'années qui se sont écoulées depuis la

publication de leur ouvrage. Nous combinerons donc leur apport théorique avec d'autres publications plus récentes qui permettront de confirmer ou de nuancer les propos qu'ils ont amenés.

a. Généralités

Dans leur analyse des relations industrielles nationales, Jelle Visser et Joris Van Ruysseveldt (1996) se concentrent sur 3 acteurs centraux : le gouvernement, les employeurs et les syndicats. Ils souhaitent ainsi déterminer quelles sont les réponses et les actions qui sont amenées par chacun de ces acteurs clés aux différentes tensions sociales et économiques qu'ils peuvent connaître et également analyser la manière dont ils interagissent entre eux. Ces interactions sont nombreuses et cruciales. Il est donc nécessaire que des institutions stables existent afin de cadrer les relations entre ces trois acteurs et de les limiter. Le rôle des institutions est donc central et essentiel au bon fonctionnement de l'économie d'un pays.

Elles ont, de plus, des actions qui sont interdépendantes entre elles. La stratégie d'une institution va affecter les autres acteurs et c'est pour cela que les décisions importantes ne doivent pas être prises de manière unilatérale par un seul acteur.

Scharpf (1991) apporte une caractéristique supplémentaire à la notion d'institutions en avançant le fait qu'elles sont fortement ancrées dans un pays et qu'elles résultent de son histoire. Il est donc difficile de les modifier rapidement.

En ce qui concerne la négociation collective et le dialogue social, ils ont un rôle central à jouer dans la bonne gestion et la réalisation des défis liés au marché du travail ainsi qu'au développement social (Caspar, Thomas et Van Rie, 2016). Ces trois auteurs rajoutent également que le dialogue social peut « être un facteur puissant dans la promotion de création d'emplois et de l'emploi de qualité en contribuant à accroître la compétitivité ainsi qu'à améliorer les conditions de travail et les réformes structurelles ».

b. Les relations industrielles belges

La Belgique est un état démocratique dont l'économie est considérée par Jelle Visser et Joris Van Ruysseveldt (1996) comme une économie de marché sociale. Du fait de la taille réduite du pays, son économie est ouverte et dépendante des possibilités d'ouverture sur d'autres marchés étrangers. Elle dispose cependant de marchés locaux de moindre ampleur dont la compétitivité est importante. Ces deux éléments, une importance économique européenne mineure ainsi que des petits marchés forts compétitifs, ont mené à la création et le développement de corps consultatifs actifs sur le plan national. Leurs objectifs principaux sont

d'une part de « préserver la paix sociale » et d'autre part de « promouvoir le progrès économique » (Visser et Van Ruysseveldt, 1996).

Actuellement, le taux de chômage est élevé en Belgique bien qu'il présente une tendance à diminuer depuis deux ans (en passant de 8,5% en 2015 à 7,6% en 2017).

Les mouvements syndicaux et la concertation sociale sont très importants en Belgique et sont encadrés par un cadre légal très abouti qui date du 5 décembre 1968. Cette loi donne les différents critères de représentativité pour les syndicats et les organisations patronales (Perin et Ajzen, 2015). Les syndicats sont articulés et centralisés, ce qui signifie qu'ils sont bien organisés et développés. Bien qu'elles puissent avoir lieu à différents niveaux de pouvoir, les consultations et les négociations ont lieu le plus souvent au niveau national.

1. Les différents acteurs

Jelle Visser et Joris Van Ruysseveldt (1996) ont mis en avant 3 acteurs clés dans les relations industrielles d'un pays : le gouvernement et les autorités publiques, les employeurs et les syndicats. Ils jouent tous les trois un rôle prédominant dans les décisions concernant les relations d'emploi, les conditions de travail ou encore la structure des relations industrielles. Le système belge des relations industrielles fonctionne à plusieurs niveaux (européen, national, régional,...) et le rôle de chacun des acteurs s'y entremêle avec les autres (Perin et Ajzen, 2015).

- Le gouvernement et les autorités publiques

Il s'agit de l'acteur ayant le plus d'influence en Belgique et cela depuis la fin des années 90. Il a été impliqué dans chacune des décisions industrielles majeures belges (Capron, Conter et al. 2013; Reman 2013).

La Belgique est caractérisée par un paysage politique fragmenté, composé d'une multitude de partis politiques. Ceux-ci se réunissent sous la forme de coalition pour créer un gouvernement à la suite des élections. Il s'agit d'un processus qui est compliqué et qui prend du temps. De plus, les coalitions favorisent une certaine faiblesse dans le changement politique, car en faisant intervenir plusieurs partis elles ne permettent pas de changements radicaux.

Les relations industrielles belges sont gérées principalement à un niveau national ou sectoriel (Visser et Van Ruysseveldt, 1996), même si plus récemment on a pu constater une montée en puissance des acteurs régionaux, ce qui est principalement dû à l'attribution de davantage de compétences aux régions (Perin et Ajzen, 2015).

- Les associations des employeurs

Leur objectif principal est de soutenir l'économie, le marché du travail ainsi que les intérêts sociaux de leurs différents membres. Arcq (2010) ajoutent que les compétences des associations des employeurs évoluent en même temps que les activités économiques, elles ne sont donc pas figées.

Les associations des employeurs se distinguent en fonction de leur zone de couverture (nationale, régionale) ou encore en fonction du secteur qu'elles représentent (Perin et Ajzen, 2015). Leur pouvoir est d'autant plus important que la cohésion entre les différentes associations est forte, ce qui est généralement le cas (Visser et Van Ruysseveldt, 1996).

Au niveau fédéral, l'association patronale majeure est la FEB (la Fédération des Entreprises de Belgique) qui représente plus de 50 000 entreprises belges.

Au niveau régional, on retrouve 5 associations patronales majeures :

- 1) L'UNIZO (Unie van Zelfstandige Ondernemers) qui est située en région flamande.
- 2) La VOKA (Vlaams Netwerk van Ondernemingen), également située en région flamande.
- 3) L'UCM (Union des Classes Moyennes), située dans la région wallonne.
- 4) L'UWE (Union Wallonne des entreprises), située dans la région wallonne.
- 5) La BECI (Brussels Enterprises Commerce and Industry) située dans la région de Bruxelles-Capitale.

- Les syndicats

On retrouve 3 syndicats majeurs en Belgique : la CSC (le syndicat chrétien), la FGTB (le syndicat socialiste) et la CGSLB (le syndicat libéral). Une particularité des syndicats en Belgique est qu'ils ne font pas de différence en fonction du statut de leurs adhérents, alors que les lois belges bien. Tout travailleur peut donc s'affilier au syndicat de son choix quelle que soit son orientation professionnelle (Perin et Ajzen, 2015).

Une certaine concurrence existe entre ces syndicats car ils doivent d'une part chercher de nouveaux adhérents ainsi que des moyens financiers et d'autre part obtenir un certain soutien politique pour obtenir des sièges au conseil. Ceux-ci étant limité, chaque syndicat est donc en concurrence pour essayer d'en obtenir le plus grand nombre.

Le nombre de travailleurs syndiqués en Belgique est extrêmement élevé. Cela est dû à deux facteurs principaux : d'une part, les syndicats sont politiquement proches de certains partis politiques, ce qui a favorisé leur image auprès des travailleurs. D'autre part, ils s'occupent d'un ensemble de services économiques, sociaux, culturels et même de certains aspects de la

sécurité sociale (Arcq, Capron, Léonard et Reman, 2010). Le nombre de syndiqués augmentent donc car les chômeurs peuvent également être membre d'un syndicat.

2. *La négociation collective*

La négociation collective est un processus très présent et très structuré en Belgique. Elle a lieu entre les différents acteurs qui discutent de différents sujets tels que le salaire ou les conditions d'emploi et recouvre l'ensemble du secteur privé (Perin et Ajzen, 2015). La négociation collective est un processus réalisé au niveau du pays, de l'industrie ou encore de l'entreprise. Elle n'a pas pour objectif de se substituer au contrat de travail individuel mais bien de le justifier (Visser et Van Ruysseveldt, 1996).

Le modèle de représentativité de partenaires sociaux en Belgique est celui d'une régulation de l'état grâce à la force électorale (Caspar, Thomas et Van Rie, 2016). Cela signifie que le poids des différents acteurs sociaux, tout particulièrement des syndicats, dépendra des résultats électoraux.

Les institutions en lien avec la négociation collective sont nombreuses en Belgique. Nous en aborderons trois qui nous paraissent être particulièrement pertinentes lorsque l'on aborde la RTT et donc la question du travail.

1) Le Conseil National du Travail

Il s'agit d'un organe principalement consultatif composé de 26 personnes dont la première moitié est constituée des représentants des travailleurs c'est-à-dire des trois syndicats majeurs belges et la seconde moitié des représentants des employeurs (Arcq, Capron, Léonard et Reman, 2010). Leur objectif est de fournir des rapports au gouvernement ou aux Chambres législatives défendant leurs différentes opinions sur de nombreux problèmes rencontrés par les employeurs et les travailleurs. Ils travaillent donc sur différentes thématiques telles que le temps de travail, le contrat de travail, l'emploi, etc (Arcq, Capron, Léonard et Reman, 2010).

2) Le Groupe des dix

Il s'agit d'une institution composée de 10 personnes divisée en 5 représentants des syndicats et 5 représentants des employeurs (Arcq, Capron, Léonard et Reman, 2010). C'est le Groupe des dix qui va négocier les accords interprofessionnels tous les deux ans. Ceux-ci abordent les conditions de travail ainsi que le salaire dans le secteur privé mais également « fixent un cadre pour les négociations sectorielles » (Arcq, Capron, Léonard et Reman, 2010).

3) Les commissions paritaires

Il s'agit d'institutions concernant les branches d'activités de l'industrie. Leur principal objectif est de négocier et de créer les Conventions collectives de travail. En plus de cela, elles jouent un rôle dans la prévention et la résolution des différends entre employeurs et employés. Elles ont également un rôle de conseil auprès du gouvernement (Arcq, Capron, Léonard et Reman, 2010).

Il existe des commissions paritaires propres aux travailleurs et aux employés ainsi que des commissions paritaires mixtes. Elles sont compétentes pour un secteur ou une branche d'activité, chaque entreprise est donc normalement liée à une seule commission paritaire.

Au niveau des relations syndicats-entreprise, il est à noter qu'en Belgique les syndicats et les employés ne sont pas représentés dans le management de l'entreprise. Il existe cependant un autre organe qui permet de créer une relation entre les travailleurs et leurs employeurs : la délégation syndicale (Visser et Van Ruysseveldt, 1996). Elle se compose de travailleurs syndiqués de l'entreprise qui sont chargés de représenter les employés auprès de leurs employeurs. Leur rôle est bien d'agir en tant que médiateur plutôt qu'opposant afin de résoudre les conflits qui surgissent dans l'entreprise.

3. Le temps de travail

En ce qui concerne le temps de travail en Belgique, il est défini par une loi de 1971 qui donne un cadre légal qui sera utilisé lors des négociations collectives au niveau du secteur et des entreprises.

La durée de travail hebdomadaire correspondant à un temps plein en Belgique est de 38 heures par semaine, avec un maximum de 8 heures de travail quotidienne (Perin et Ajzen, 2015). Il faut cependant nuancer ces propos car depuis le 1^{er} février 2017, la loi Peeters permet de comptabiliser le temps de travail sur une base annuelle et non plus hebdomadaire, ce qui autorise donc les travailleurs à travailler plus que 8 heures par jour et que 38 heures par semaine du moment qu'annuellement, la durée de travail hebdomadaire est respectée¹.

En ce qui concerne le travail à temps partiel, il correspond à un travail dont les heures prestées sont moindres qu'un travail à temps plein dans des conditions identiques (Perin et Ajzen, 2015).

¹ https://www.groups.be/1_81700.htm#titre1 en ligne, consulté le 14 octobre 2017

c. Les relations industrielles suédoises

La Suède est également une démocratie qui a la réputation d'avoir une approche contrôlée et rationnelle du travail (Visser et Van Ruysseveldt, 1996). La configuration des politiques économiques et sociales de la Suède est propre au pays qui a développé une approche unique partant du principe suivant : « les marchés ne sont pas efficaces et ont besoin de l'aide d'institutions puissantes pour devenir efficaces » (Visser et Van Ruysseveldt, 1996). Ces institutions doivent elles-mêmes être appuyées par l'état suédois mais cet appui ne doit surtout pas être confondu avec une intervention de l'état. Ce dernier joue donc un rôle de support en permettant aux entreprises et aux syndicats de négocier ensemble dans un cadre structuré.

Il s'agit d'ailleurs d'un point d'importance lorsque l'on analyse les relations industrielles ainsi que la manière dont y est organisé le travail. Citons Anna Thoreson et Mats Kullander (2015) qui résument bien le rôle secondaire de l'état dans l'organisation du marché du travail : « Le marché du travail (en Suède) est régulé principalement à travers des accords collectifs sans aucune interférence du gouvernement ».

1. Les différents acteurs

De même que pour la Belgique, analysons les acteurs les plus importants dans les relations industrielles suédoises. Leurs rôles, de même que leurs interactions, sont nombreux et essentiels, particulièrement en matière de gouvernance des relations d'emploi, de conditions de travail et dans la structure des relations industrielles (Thoreson et Kullander, 2015). Ils interagissent et sont impliqués à différents niveaux : européen, national, régional, sectoriel et également dans les entreprises.

- **Les syndicats**

La Suède possède un taux de syndicalisation parmi les plus élevés d'Europe. Le système de négociation collectif y est très stable et les syndicats ont donc une place très importante au sein du marché du travail suédois (Thoreson et Kullander, 2015). Ils s'occupent, entre autres, de négocier les salaires et les conditions de travail avec les associations des employeurs. Ils sont présents dans la majorité des lieux de travail impactés par les accords résultants des négociations collectives.

Les syndicats suédois représentent chacun un secteur différent. Bien que les idéologies de ces trois syndicats majeurs ne soient toujours pas convergentes, il est rare qu'il y ait de conflits importants entre eux (Visser & Van Ruysseveldt, 1996). On retrouve ainsi trois syndicats majeurs, qui fédèrent une soixantaine de plus petits syndicats (Thoreson et Kullander, 2015):

- 1) « The Swedish Trade Union Confederation » qui est destiné aux ouvriers et est subdivisé en fonction des différents secteurs industriels. Il s'agit du syndicat comptant le plus grand nombre de membres.
- 2) « The Swedish Confederation of Professional Employees », destiné aux employés et qui est également subdivisé en sections locales plus restreintes chargées de la gestion quotidienne de l'agence.
- 3) « The Swedish Confederation of Professional Associations », qui regroupe majoritairement des employés ayant fait des études universitaires.

Enfin, les syndicats suédois sont très centralisés, les branches locales de chaque syndicat ayant à charge l'organisation et la gestion quotidienne comme le recrutement de nouveaux adhérents.

- Les associations d'employeurs

Il y a trois organisations patronales majeures en Suède :

- 1) La plus importante est la « Confederation of Swedish Enterprise » qui regroupe plus de 60 000 entreprises de toute taille. C'est également la seule organisation patronale du secteur privé (Thoresson et Kullander, 2015).
- 2) La seconde est la « Swedish Association of Local Authorities and Regions » qui est la plus grosse association d'employeurs du secteur public.
- 3) La dernière est la « Swedish Agency for Government Employers » qui est également une association d'employeurs du secteur public qui regroupe le patronat des entreprises gouvernementales.

- Le gouvernement et les autorités publiques

Il s'agit d'un système à 5 partis qui représentent cinq orientations politiques allant des conservateurs jusqu'à la gauche radicale (Visser et Van Ruysseveldt, 1996).

Leur rôle principal, en ce qui concerne les relations industrielles, est d'agir en tant que facilitateurs en définissant un cadre légal global et de le faire respecter. Il n'est donc pas présent lors des négociations collectives (Thoresson et Kullander, 2015).

2. La négociation collective

Les partenaires sociaux en Suède sont les acteurs principaux qui créent et mettent en place des accords favorables à la création de l'emploi et à une croissance économique durable à travers la négociation collective (Johansson et Berggren, 2014)

L'accord légal fondateur et régulateur de la négociation collective entre les différents partenaires sociaux a été mis en application en 1938. Il autorise les employeurs et les syndicats

à négocier les salaires ainsi que les conditions d'emploi. On constate encore une fois que le gouvernement n'est pas invité dans les négociations de ces accords collectifs (Thoresson et Kullander, 2015). Il s'agit donc, dans la majorité des cas, d'une concertation bipartite dont le principe d'autorégulation est fortement ancré dans la tradition suédoise (Johansson et Berggren, 2014).

La représentativité des syndicats est donc obtenue grâce à une reconnaissance mutuelle de la part des autres partenaires sociaux. Il s'agit de ce que Caspar, Thomas et Van Rie (2016) appellent « l'autorégulation des partenaires sociaux ».

Une caractéristique du système suédois est que les accords collectifs peuvent différer des lois en place, dans le sens où tant que le cadre légal global est respecté, les partenaires sociaux sont libres de modifier l'ampleur des différents termes (Thoresson et Kullander, 2015).

Les négociations prennent habituellement place au niveau sectoriel, parfois au niveau de l'entreprise. Les accords intersectoriels sont très rares (Kjellberg, 2009).

3. Le temps de travail

Comme pour les autres aspects du travail et des relations industrielles, la norme du temps de travail est encadrée d'une part par une loi et d'autre part par les accords collectifs. En Suède, le temps de travail hebdomadaire correspondant à un temps plein est de 40 heures (Thoresson et Kullander, 2015).

En ce qui concerne le temps de travail partiel, il correspond à toute période de travail hebdomadaire moins importante que le travail à temps plein. Il est assez développé en Suède et concerne, en 2013, 26,2% des travailleurs.

Chapitre 2 : La réduction du temps de travail (RTT) : enjeux et propositions

I. Le temps de travail

Avant d'aborder la notion de RTT dans son ensemble, nous estimons important de nous pencher sur le concept de temps de travail. La RTT est en effet un sujet mobilisant un ensemble d'acquis et de connaissances liés au temps de travail. Il est donc indispensable de s'y intéresser en premier.

a. Définition

Nous commencerons cette section en donnant la même définition au temps de travail que Thoemmes (2000) : « Le temps de travail est une norme composée d'un ensemble de règles qui vont orienter les comportements : ces règles ont un objet qui est la protection du travailleur dont le corps fait irruption dans l'ordre juridique ». Nous y ajoutons également la définition donnée par la législation du travail belge : il s'agit « du temps pendant lequel le personnel est à la disposition de l'employeur » (Loi du 16 mars 1971, art.19, al.2).

Il est important de relever l'idée principale de la première définition : le temps de travail est une norme collective. Est-ce cependant toujours le cas ? Peut-on réellement considérer que notre société et le modèle que nous nous faisons de la vie professionnelle est encore en adéquation avec cette notion de temps de travail ? Comment a-t-elle évolué ? Nous tâcherons de répondre à ces questions dans les deux points suivants.

b. Une approche historique du temps de travail

C'est en 1841 qu'apparaît la première loi limitant le temps de travail. Son objectif est ciblé sur un groupe bien particulier de travailleurs : les enfants. Il faudra ensuite plus de cinquante ans pour qu'une loi limitant le temps de travail à 10 heures par jour soit adoptée. Cela passe tout d'abord par une loi restreignant le temps de travail à 12 heures par jour, qui voit également la création des heures supplémentaires. La principale nouveauté de cette loi est de bouleverser les repères : on compte désormais les heures de manière hebdomadaire, c'est donc à partir de cette nouvelle loi que « les composantes principales du temps de travail se trouvent énoncées : journée, semaine, repos » (Thoemmes, 2000). C'est finalement durant la première décennie du 20^{ème} siècle qu'une loi limitant le temps de travail à 10 heures par jour pour tous est adoptée.

Le 20^{ème} siècle se caractérise également par une poursuite d'une RTT collective et l'instauration d'avantages y étant liés : la journée des 8 heures de travail et donc la semaine de 40 heures sont instaurées en 1919 et le jour de congé le dimanche est rendu obligatoire en 1926 (Thoemmes, 2000). Les congés payés sont également introduits en 1936 (Fridenson,

1993) et c'est finalement au début du 21^{ème} siècle, en 2003, que la semaine des 38 heures est légiférée en Belgique.

On peut donc résumer l'évolution du temps de travail de la manière suivante : en 150 ans, le temps de travail diminue, passant de 12 heures par jour à 8 heures. A cela s'ajoute l'apparition de congés payés et de congés obligatoires. Enfin, le calcul du temps de travail se réalise désormais sur une base hebdomadaire (Thoemmes, 2000).

A travers cet aperçu historique, nous pouvons mettre en évidence l'apparition et la construction de ce que Thoemmes (2000) appelle « la norme temporelle ». Celle-ci correspond à « un découpage dans le temps entre les activités professionnelles et les activités non professionnelles : ce découpage est exprimé en durée du travail ». Il s'agit, comme son nom l'indique, d'une norme et celle-ci est partagée par l'ensemble de la collectivité. Thoemmes (2000) lui donne quatre caractéristiques :

- 1) Elle est caractérisée par un temps de travail journalier.
- 2) Elle est caractérisée par un temps de travail hebdomadaire.
- 3) Elle est caractérisée par un jour de congé semaine, traditionnellement le dimanche.
- 4) Elle est caractérisée par l'existence de congés payés.

Les quatre caractéristiques de la norme temporelle de Thoemmes retracent donc l'évolution de la notion de temps de travail que nous avons déjà abordée. Cette norme est le résultat de près de deux siècles de changements et permet de rendre compte de manière très synthétique de la vision du temps de travail qui prévalait jusqu'au 21^{ème} siècle. Il s'agit d'un concept important car, s'il est encore bien présent dans le monde professionnel actuel, il est de plus en plus remis en question.

Enfin et en guise d'introduction à cette remise en question de la norme temporelle, il est important de signaler que, malgré les législations en vigueur, le temps de travail légal ou encore la durée habituelle, n'est pas systématiquement en concordance avec le temps de travail effectif, c'est-à-dire réellement presté par les travailleurs (Thoemmes, 2000 ; Bouffartigue et Bouteiller, 2001).

c. Quelle est la place du temps de travail actuellement ?

Il est inutile de parler de RTT si nous ne connaissons pas la manière dont le travail est appréhendé actuellement. Nous l'avons vu, jusqu'à la fin du 20^{ème} siècle le temps de travail est considéré sous le terme de « norme temporelle » (Thoemmes, 2000). Cependant, cette notion tend à perdre de son caractère universel pour laisser place à une autre manière de considérer le temps de travail. En effet, la relation de travail entre l'employé et l'employeur change : ce n'est plus la mise à disposition du temps et de la force de travail de l'employé

contre rémunération qui intéresse l'employeur mais plutôt les résultats qui vont être obtenus grâce à son travail. Le temps de travail et le calcul de sa durée sont donc des notions qui passent au second plan des priorités tandis que les résultats des travailleurs et leur capacité à être disponible immédiatement, passent au premier plan d'importance (Bouffartigue et Bouteiller, 2001).

Les causes et les conséquences de cet important changement sont nombreuses - nous ne les détaillerons pas ici - et aboutissent à la conclusion suivante : la norme temporelle est en train de disparaître en faveur d'un temps de travail fragmenté (Freyssinet, 1997). Les effets au niveau du travail sont visibles : de nouveaux types de contrats apparaissent, de même que de nouveaux temps de travail. On observe ainsi une explosion des emplois à temps partiel, des horaires instables changeant chaque semaine, et plus récemment l'annualisation du temps de travail cristallisé par la loi Peeters publiée en 2017 dans le moniteur belge. En résumé, le temps de travail et le travail lui-même sont devenus de plus en plus flexibles. La conséquence est alors que l'utilisation du temps de travail comme valeur fondamentale se révèle de moins en moins pertinente (Bouffartigue et Bouteiller, 2001).

Le problème est devenu le suivant et est résumé par Zarifian (2001) : « le temps de travail moderne n'implique plus d'unité de lieu, de temps et d'action et c'est sans doute pour ça que la norme juridique du temps de travail pose problème. ». L'aspect pratique du temps de travail, tel qu'il est vécu par les travailleurs dans les entreprises, est entré en contradiction avec l'aspect juridique du temps de travail. Autrement dit, deux réalités s'opposent : une plus ancienne, la norme temporelle, qui s'appliquait à la majorité des travailleurs et une nouvelle qui promeut la flexibilité et la disponibilité des travailleurs et accentue une individualisation du temps de travail (Veltz, 2000).

Il faut cependant nuancer ces propos en ajoutant que cette explosion du temps de travail et cette flexibilité temporelle demandée ne concernent pas tous les travailleurs. Elle est en effet fonction de plusieurs caractéristiques comme le sexe du travailleur, le type de secteur du travail (les ouvriers restent encore dans le cas d'une norme temporelle classique alors que c'est beaucoup moins le cas des employés du secteur tertiaire), la taille de l'entreprise, etc (Bouffartigue et Bouteiller, 2001).

II. La réduction du temps de travail (RTT)

Afin d'aborder le thème central de ce travail, nous avons choisi de diviser cette section en trois points traitant trois aspects majeurs de la RTT : ses enjeux, ses modalités d'exécution et ses effets.

a. Les enjeux de la réduction du temps de travail

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, la RTT est mise en œuvre depuis la seconde moitié du XIX^{ème} siècle. Ainsi, sur les 150 dernières années, la durée du temps de travail en Europe a subi une diminution continue (Huberman, 2002). Les principaux objectifs poursuivis par ce processus sont les suivants : favoriser la création d'emplois et ainsi diminuer le chômage mais également améliorer le bien-être et la santé des travailleurs sur leur lieu de travail.

1. Favoriser l'emploi

Actuellement, de nombreux pays européens affichent un taux de chômage élevé. Les partisans de la RTT affirment que cette dernière, si elle n'est pas la solution miracle, permettrait néanmoins de diminuer effectivement le taux de chômage en augmentant l'emploi (Cahuc et Granier, 1998 et plus récemment IGAS, 2016). Quels sont les mécanismes qui seraient mis en œuvre ?

De manière simplifiée, on peut décrire le phénomène de création d'emplois découlant d'un processus de RTT de la manière suivante : en diminuant la durée de travail fournie par le travailleur, on crée une augmentation du temps de travail disponible pour les chômeurs, ce qui offre davantage d'opportunités d'emplois. De plus, si cette RTT s'accompagne d'un impact neutre sur les salaires (les revenus ne diminuent pas), cela aura pour effet d'augmenter le taux d'activité (Cahuc et Granier, 1998).

Quand on considère l'horizon à court-terme d'une RTT, il est désormais communément admis qu'un processus de RTT permet de créer des emplois. Cet effet se traduit principalement au travers du mécanisme suivant : « l'effet partage » (IGAS, 2016). « L'effet partage » résulte, comme son nom l'indique, du partage du temps de travail existant entre de plus nombreux travailleurs. Il faut donc que les effets collatéraux de la RTT, tels qu'une augmentation du salaire horaire ou encore une hausse de la productivité, ne réduisent pas à néant cet effet de partage du temps de travail (IGAS, 2016). De même, si le but recherché par un processus de RTT est de créer davantage d'emplois, il convient de limiter l'usage des heures supplémentaires et donc de favoriser cet effet « partage » du temps de travail. Les concepts d'heures supplémentaires et de partage du temps de travail sont donc opposés, de même que leurs effets sur l'emploi (Gilles, 2007).

Au niveau macro-économique, « l'effet partage » de la RTT a également des impacts, principalement sur la demande. Celle-ci va croître sur un horizon de court-terme. En effet, l'augmentation de revenu entraînée par la RTT chez les personnes n'ayant pas de travail avant celle-ci entraîne des possibilités de consommation plus importantes (IGAS, 2016).

1.1. Le temps de travail partiel, une manière de favoriser l'emploi ?

Le temps partiel est un travail avec un horaire plus léger que le temps plein (qui constitue la norme), ce qui signifie que le salaire est également plus bas (Tadei, 1998).

L'usage du temps partiel peut également favoriser l'emploi. Il s'agit de plus d'une forme de réduction et de partage du temps de travail mais qui n'est pas ciblé sur les travailleurs dans leur ensemble. Ainsi, le temps partiel permet à une certaine partie de la population active d'accéder à un emploi plus facilement, par exemple les femmes avec des enfants en bas-âge (IGAS, 2016).

Cependant, l'emploi à temps partiel est-il réellement une solution pour favoriser l'emploi ? Le rapport de l'IGAS (2016), propose une certaine nuance en avançant que : « Les politiques favorisant le temps partiel ont contribué au développement de l'emploi mais elles ont participé à la dégradation de sa qualité ». Si les effets sur l'emploi sont donc bénéfiques, la qualité de ce dernier diminue en contrepartie. De plus, Tijdens (2002), rajoute qu'en Europe, à peine un tiers des travailleurs à temps partiel souhaiteraient travailler moins. Enfin, le travail à temps partiel peut être considéré comme étant « sexiste » car il est beaucoup choisi et adapté pour les femmes (Fagnani et Letablier, 2004).

1.2. La flexibilité, une manière de favoriser l'emploi ?

Un des enjeux principaux de la flexibilité pour une entreprise est de lui permettre de s'adapter aux fluctuations de la demande. Une demande moins élevée sera donc accompagnée d'une présence moins importante des travailleurs tandis qu'une demande plus élevée entraînera l'effet inverse (IGAS, 2016). Quels sont les impacts sur l'emploi d'un recours accru à la flexibilité ?

La flexibilité est de plus en plus recherchée et demandée par les employeurs qui voient dans ce concept une manière d'optimiser l'efficacité d'un employé (Fantoni-Quiton, 2010). Cependant, la flexibilité n'est pas sans risque pour ce dernier. En effet, elle favorise les horaires atypiques, incertains car susceptibles de changer de semaines en semaines,... Autant de conséquences négatives qui impactent le travailleur qui a du mal à combiner sa vie privée et professionnelle et peut en subir des conséquences sérieuses sur sa santé (absentéisme, stress, dépression,...) (Tremblay et Villeneuve, 1997).

La flexibilité va de pair avec l'usage des heures supplémentaires. Or, l'impact des heures supplémentaires sur l'emploi est négatif. En effet, le surplus d'heures de travail réalisées est concentré sur un même travailleur plutôt que redistribué à un autre, ce qui permettrait de créer de l'emploi. Le rapport IGAS (2016) démontre ainsi que l'assouplissement des lois concernant la régulation des heures supplémentaires en France a impacté négativement

l'emploi. Il conviendrait donc, dans une optique de création d'emploi de limiter l'usage des heures supplémentaires. Ici, l'unique facteur de décision entre le recours aux heures supplémentaires ou l'embauche supplémentaire est le coût engendré par chacune des mesures. Celle qui présente le plus petit coût est alors préférée.

2. Favoriser la santé et le bien-être de la population active

Il s'agit du deuxième objectif de la RTT et c'est d'ailleurs pour des motifs de santé que les syndicats et autres organisations de travailleurs ont commencé à partir du 19^{ème} siècle à revendiquer une RTT (Fantoni-Quiton, 2010).

La santé des travailleurs est un sujet dont l'importance est devenue de plus en plus importante. Les recherches ont montré les impacts négatifs que peut avoir le travail sur l'individu, sur le plan physique (douleurs musculaires, troubles de la digestion ou encore troubles de sommeil) et psychologique (stress et burn-out principalement) (Desmette, 2014). Ces problèmes n'impactent pas que l'individu car des travailleurs malades représentent un coût important pour les entreprises qui les emploient.

D'Hoore (2010) explique plus précisément que les impacts psychologiques négatifs du travail sont apparus plus récemment et sont dus à plusieurs facteurs : des changements dans l'organisation du travail avec une augmentation du recours à la flexibilité qui augmente l'intensité du travail, des horaires atypiques, une insécurité de l'emploi croissante, une difficulté de conciliation vie privée-vie professionnelle et enfin les relations de travail qui sont de plus en plus compliquées (harcèlement, clients mécontents,...). Il convient alors de diminuer ces impacts négatifs du travail, ce qui s'avère bénéfique à la fois pour les travailleurs et l'entreprise. En effet, des travailleurs en mauvaise santé impactent négativement le résultat de l'entreprise en participant moins à sa prospérité, ce qui coûte de l'argent.

Les constats concernant les impacts positifs de la RTT sur le bien-être sont les suivants :

- Sur la tranche de la population à bas revenus :

Une quantité suffisante de temps de travail permet l'accès à de nombreux droits sociaux : chômage, retraite,... Une partie de la population qui ne dispose pas de suffisamment de temps de travail n'y a donc pas accès, ce qui se traduit par des conditions de vie plus précaires, avec des revenus moins importants et un bien-être moindre. Une RTT qui permet d'augmenter l'emploi aurait pour conséquence de permettre à toute une partie de la population à plus faibles revenus d'avoir accès aux droits sociaux inhérents à un temps de travail plus élevé. Leur bien-être en serait donc amélioré (IGAS, 2016).

- Sur la tranche de la population ayant un emploi :

La littérature précise clairement que pour un travailleur, si sa quantité de travail est trop importante par rapport au temps de travail disponible, cela pourra se traduire par du stress trop important ou encore par des maux physiques et psychologiques, dont le burn-out n'en est que l'exemple actuel le plus connu (IGAS, 2016). De même, une quantité de travail trop importante et des horaires longs favorisent le risque d'accidents au travail ainsi que l'absentéisme (Valenduc et Vendramin, 2013). Actuellement, on constate une intensification du temps de travail qui s'accompagne de plus en plus régulièrement des effets néfastes sur l'organisme donnés plus haut (IGAS, 2016).

Il est donc important pour qu'un processus de RTT ait des effets bénéfiques sur la santé du travailleur que la charge de travail diminue également. Cette diminution ne doit pas être proportionnelle car, comme nous le verrons, une RTT engendrera une meilleure productivité auprès des travailleurs.

De plus le temps de travail a un effet direct sur les dépenses que peuvent s'autoriser les travailleurs. En effet, le temps dont ils disposent pour toutes leurs activités hors travail correspond au temps qu'il leur reste lorsqu'ils ont accompli leur temps de travail. L'amplitude de ce temps hors travail permet donc aux travailleurs de réaliser, ou non, des activités de consommation diverses, ce qui participe également à leur bien-être (IGAS, 2016).

Enfin, la littérature mentionne également des impacts négatifs potentiels pour la santé des travailleurs. Une conséquence négative importante a été relevée lors des analyses portant sur les effets des lois Aubry qui ont progressivement imposé le passage à la semaine des 35 heures de travail en France, ce qui a donc constitué une RTT globale au niveau du pays. Les impacts négatifs mentionnés sont liés à des conditions de travail devenues plus difficiles : davantage de pressions pour accomplir les objectifs fixés, des horaires plus courts. Ceci a mené à une intensification du temps de travail, une diminution des pauses pour compenser le temps de travail réduit,... Tant de conséquences qui se sont traduites par une augmentation des maladies du travail (Pépin ; Virville et Ferracci, 2015). Il paraît donc essentiel de planifier correctement la mise en œuvre du processus de RTT et ce afin d'éviter, entre autres, que le travail ne devienne un poids trop élevé pour les travailleurs et leur santé.

Fantoni-Quiton (2010) aborde ce problème de manière plus globale. Pour eux, si le temps de travail a diminué régulièrement au cours des dernières décennies, ces dernières années la charge de travail n'a pas diminué pour autant. On assiste alors à une augmentation des pressions subies par les travailleurs, à l'apparition de maladies du travail, etc.

3. Tableau de synthèse sur les enjeux de la réduction du temps de travail

Objets	Mécanismes en œuvre	Cible	Auteurs
Emploi	A court-terme - Effet partage : Une RTT prestée par les travailleurs actuels entraîne une redistribution du temps de travail total pour davantage de travailleurs et donc une potentielle création d'emplois. - Le temps de travail partiel : Il a effectivement permis de créer de l'emploi mais possède des désavantages certains : mauvaise qualité de l'emploi, travail insuffisant et sexiste. A long-terme - Effet partage difficile à prédire car les variables sont plus nombreuses et compliquées à estimer et traiter. Mécanismes négatifs pour l'emploi - Les heures supplémentaires : Opposées au temps de travail car les travailleurs actuels travaillent davantage. L'effet partage de la RTT est donc annulé. - La flexibilité : Optimise l'efficacité des travailleurs et est liée avec les heures supplémentaires. L'effet partage de la RTT est donc annulé.	- L'ensemble de la population active - La partie des travailleurs en temps partiel - L'ensemble de la population active ? - Les travailleurs actuels - Les travailleurs actuels	Cahuc et Granier, 1998 Cette et Taddei, 1994 Fagnani et Letablier, 2004 Fantoni-Quiton, 2010 Gilles, 2007 IGAS, 2016 Taddei, 1998 Tijdens, 2002

Objets	Mécanismes en œuvre	Cible	Auteurs
Santé et bien-être	- Amélioration de la qualité de vie grâce à des revenus plus importants, l'accès à des droits sociaux et de meilleures conditions de vie. Sur le lieu de travail - Le temps de travail et les tâches ou résultats attendus se combinent pour définir l'intensité du travail. Si le temps de travail est diminué, dans une certaine mesure, et que la charge de travail l'est également, cela favorisera la santé et le bien-être des travailleurs. Hors du lieu de travail - Les travailleurs disposent de davantage de temps à consacrer à leurs familles, relations, hobbies,... - Ils ont également plus de temps pour réaliser des activités de consommation qui sont également source de bien-être. Mécanismes négatifs pour le bien-être et la santé - Si la charge de travail n'est pas diminuée avec le temps de travail, la pression va augmenter sur les travailleurs et cela peut résulter par une augmentation des maladies du travail. - De même, un temps de travail trop peu élevé peut entraîner un sentiment de mal-être chez les travailleurs (sentiment d'inutilité,...).	- Les chômeurs devenus travailleurs grâce à la RTT - Les travailleurs actuels - Les travailleurs actuels - Les travailleurs actuels - Les travailleurs actuels - Les travailleurs actuels	Desmette, 2010 D'Hoore, 2010 Fantoni-Quiton (2010) IGAS, 2016 Valenduc et Pépin ; Virville et Ferracci, 2015 Vendramin, 2013

b. Les modalités de mise en œuvre de la réduction du temps de travail

Après avoir détaillé les enjeux relatifs à un processus de RTT, nous estimons qu'il est pertinent de nous pencher sur les modalités de mise en œuvre d'un processus de RTT.

1. Les modalités concernant l'emploi

Actuellement, lorsqu'on considère une RTT, le but est de parvenir à réduire le temps de travail moyen de manière à créer de l'emploi pour davantage de travailleurs (IGAS, 2016). Afin d'atteindre cet objectif, plusieurs configurations sont possibles : on peut envisager que la RTT s'applique à tous les travailleurs, en diminuant la durée légale du travail, ce qui constituerait une nouvelle norme. On peut à l'inverse mettre en place un processus de RTT qui ne s'applique pas à tous les travailleurs et qui accentue le développement du temps partiel et de la flexibilisation, deux pratiques qui prennent de plus en plus d'ampleur depuis quelques années (IGAS, 2016). Les possibilités sont donc nombreuses, adaptables et personnalisables.

Le rapport de l'IGAS (2016) met en avant trois points d'attention à prendre en compte pour rendre effectif le processus de RTT.

- 1) Un tel processus permettrait effectivement la création d'emplois. Il convient cependant de réussir à « maîtriser l'évolution des coûts salariaux et de la calibrer finement » pour que cette création d'emplois soit pérenne.
- 2) Pour que ce processus soit le plus efficace, il convient que son ampleur et son intensité soient les plus importantes. Cela signifie que le nombre d'entreprises concernées doit être maximum et que des mécanismes légaux rendent cette RTT obligatoire.
- 3) Enfin, il est primordial que des simulations et des projections de la RTT puissent être réalisés anticipativement afin d'orienter sa mise en œuvre. Il faut de plus être conscient que les résultats réels en termes d'emplois seront inférieurs à ceux prédits par les simulations.

Il est également à noter que si de nouveaux postes sont créés, il est nécessaire pour l'entreprise de pouvoir engager des personnes suffisamment compétentes pour les occuper. Il est donc important de pouvoir quantifier la disponibilité de la main d'œuvre qualifiée pour réaliser le travail car il n'est nullement dans l'intérêt de l'entreprise d'avoir des postes vacants ou occupés par des personnes inaptes à exercer la fonction (Bosch et Lehndorff, 2001). Le niveau de compétence est donc un point central à prendre en compte lors de la mise en place de la RTT : plus un travail requiert des compétences particulières, plus le coût de la formation va être élevé et plus il va être difficile de mettre en place un système de RTT (Bosch et Lehndorff, 2001). Le système d'heures supplémentaires pourrait être préféré par les entreprises comme alternative à ce risque de manque de main d'œuvre.

1.1. Le temps de travail partiel

Le travail partiel est indéniablement une manière de réduire le temps de travail et donc de créer de l'emploi. Il peut être choisi par le travailleur, imposé par l'employeur ou encore négocié. Son évolution et son utilisation sont constantes depuis une dizaine d'années, que ce soit chez les hommes ou les femmes. Cependant, le travail à temps partiel reste majoritairement (près de 90%) féminin (Valenduc et Vendramin, 2013).

Quelles sont les caractéristiques du temps de travail partiel ? Il concerne majoritairement les femmes ainsi que les jeunes travailleurs et les seniors. Il est également caractérisé par des horaires bien plus souvent irréguliers et éclatés tout au long de la semaine. Les conditions de travail sont donc d'une certaine manière plus pénibles. Par contre, le temps de travail partiel peut être un tremplin vers un temps de travail complet. Enfin, nous l'avons vu, le temps de travail partiel ne permet pas forcément l'accès à certains droits sociaux car le nombre d'heures de travail prestées n'est pas suffisant. En résumé, le travail partiel a de nombreux désavantages : le salaire est bas, le travail est dans la majorité des cas bien plus incertain et les opportunités de carrière sont faibles (Tadei, 1998).

2. De la mise en place d'un processus de réduction de temps de travail à son appréciation positive

Si la RTT et ses modalités de mises en œuvre ont, à condition d'être bien menées, un impact positif sur l'emploi, qu'en est-il des méthodes à utiliser pour qu'elle atteigne un autre de ses objectifs : améliorer la santé et plus particulièrement le bien-être des travailleurs ? Nous proposons d'aborder ici cet enjeu de manière plus globale en nous intéressant aux conditions menant à une appréciation positive d'un processus de RTT auprès de deux acteurs : les employeurs et les employés.

2.1. Les modalités de mise en œuvre d'un processus de RTT pour les employeurs

Tout d'abord, la littérature nous apprend que les employeurs ne sont pas opposés à une RTT si celle-ci prend la forme d'une semaine de travail réduite collectivement et étant une mesure de court terme mise en place pour contrer une mauvaise passe économique (Houseman, 1988). Ils sont par contre moins enclins à l'implantation d'une RTT quand celle-ci s'accompagne de changements au niveau du système d'organisation du temps de travail ou que cela engendre des coûts supplémentaires trop importants (Bosch et Lehndorff, 2000). Ces derniers sont pourtant quasi systématiques lors d'un tel processus.

De manière générale et assez récurrente, les employeurs acceptent la RTT sous la condition qu'elle puisse se combiner avec une plus grande flexibilité de la part des employés (Tijdens, 2003). L'avantage recherché ici est le suivant : en demandant aux employés d'être disponibles

à des horaires moins classiques mais qui correspondent davantage aux habitudes des consommateurs, l'employeur cherche à gagner des parts de marché pour son entreprise. En effet, il peut être intéressant, particulièrement dans le secteur des services, d'être ouvert en dehors des heures classiques de bureau afin de permettre aux consommateurs qui travaillent de venir réaliser leurs différents achats une fois leur travail terminé (Catinat et al., 1990). Le même principe est d'application dans le secteur secondaire. Dans ce cas, c'est l'intensification du temps d'utilisation des outils de production qui permet d'augmenter la productivité.

Ainsi, l'organisation du temps de travail est de plus en plus déstandardisée et touche un nombre croissant d'employés qui travaillent donc le samedi mais également le dimanche ou encore la nuit (IGAS, 2016). De plus, certains d'entre eux travaillent selon des horaires variables d'une semaine à l'autre.

La flexibilité est d'ailleurs de plus en plus demandée par les employeurs, ce qui se traduit par la présence importante et croissante d'horaires irréguliers et non-standardisés. En effet, d'après Bosch et Lehndorff (2000), une diminution significative du temps de travail « doit être accompagnée de changements dans l'organisation du temps de travail si ni les heures d'ouverture ni les heures de production ne sont diminuées ». Ils complètent en ajoutant que dans tous les pays européens ayant connu une RTT, celle-ci avait également augmenté la demande de flexibilité. Il existe donc bien un lien entre RTT et flexibilité. Cette tendance aux horaires plus flexibles risque de continuer à croître car elle touche particulièrement le secteur des services qui est lui-même en pleine expansion (Tremblay et Villeneuve, 1997).

Les horaires des travailleurs sont donc de plus en plus individualisés et cette tendance va en s'augmentant en Europe. Le pouvoir de décision de l'employé sur son horaire varie en fonction des pays (IGAS, 2016).

Un autre avantage peut également être atteint par les employeurs grâce à la flexibilisation : une meilleure organisation et optimisation des horaires de travail afin de répondre précisément à la demande à un moment particulier. De tels calculs permettent de connaître la quantité d'ouvriers nécessaires et donc de diminuer les coûts de production et des salaires (Catinat et al., 1990). L'utilisation de la RTT est donc également vue par les employeurs comme un moyen pour gérer les différentes équipes c'est-à-dire mieux allouer les différents membres du personnel en fonction des besoins du moment (Bosch et Lehndorff, 2001). Il peut résulter de ce « management du temps de travail » des gains considérables d'efficacité pour l'entreprise (Bosch et Lehndorff, 2000). Il ne s'agit pas uniquement de rajouter ou de retirer une équipe dans le planning de production. Il convient plutôt pour l'entreprise de réussir à combiner toute la diversité des horaires plus individuels et personnalisés de ses employés pour en tirer une efficacité maximale.

2.2. Les modalités de mise en œuvre d'un processus de RTT pour les employés

Après avoir abordé les modalités et les contreparties souhaitées par les employeurs lors de la mise en place d'une RTT, penchons-nous sur celles des travailleurs.

Nous l'avons vu, les employeurs associent la RTT avec une flexibilité plus grande de l'employé. Celui-ci doit donc être en mesure de s'adapter aux horaires inhabituels et moins réguliers qui peuvent lui être imposés par son employeur, ce qui peut être source de conflit. En effet, les horaires demandés peuvent être totalement incompatibles avec les services situés hors de la vie professionnelle (ne serait-ce que les horaires des transports en commun ou encore les services pour les enfants) ce qui rend l'organisation et la vie des travailleurs plus complexes qu'elle ne l'était déjà (Fagnani et Letablier, 2004).

Nous remarquons donc que la manière dont va prendre place la RTT va fortement impacter la vision qu'en auront les employés : si les horaires adaptés restent relativement classiques, les travailleurs seront bien plus réceptifs et positifs par rapport à la RTT. Si les horaires adaptés le sont de manière à ce que les employés travaillent dans des tranches horaires inhabituelles, ils seront bien moins positifs par rapport à une telle mesure. Fagnani et Letablier (2004) résume cela ainsi : « la manière dont les employés vont considérer la diminution du temps de travail sera bien moins impactée par les circonstances individuelles que par les conditions de travail et la manière dont il est organisé ». Une enquête menée par Méda et Orain (2002) le confirme également : les employés qui n'ont pas vu leurs conditions de travail changer lors de la mise en place de la RTT ont fortement apprécié cette mesure et ressentent une amélioration lors de leur vie quotidienne. Par contre, ceux qui ont vu leurs conditions de travail changer et se dégrader portent un regard bien moins positif sur la RTT.

On a également pu constater que la manière effective d'adopter la RTT dépend de la catégorie d'emploi affectée. La loi Aubry 2 par exemple, qui en 2000 a imposé en France un temps de travail de trente-cinq heures, n'a pas été appliquée par tous de la même manière (Fagnani et Letablier, 2004) : si les ouvriers ont effectivement vu leur horaire hebdomadaire diminuer en moyenne de deux heures par semaine, les employés de bureau eux l'ont vu diminuer d'une heure en moyenne tandis que leurs supérieurs n'ont tout simplement pas diminué leurs heures de travail. Il y aurait donc une différence d'application pratique de la RTT en fonction de la nature de l'emploi.

3. Le financement de la réduction du temps de travail

Lorsque l'on s'intéresse à la RTT, la question de son financement est directement liée : qui doit payer cette RTT : les travailleurs ? Les entreprises ? L'état ? Si une RTT s'accompagne d'une hausse de la productivité, les gains engendrés par cette dernière permettent alors de financer la RTT (Bosch et Lehndorff, 2001). En partie ou en totalité ? Quel serait l'impact pour le

patronat ? Il pourrait être contraint à payer davantage mais cela nuirait alors à la rentabilité de son entreprise et les avantages découlant d'une hausse de la productivité s'annuleraient (Cette, 1998).

Il faudrait donc que l'Etat puisse intervenir dans le financement du processus d'une RTT. Le principe est le suivant : sous couvert qu'une RTT puisse réellement avoir un impact sur l'emploi en diminuant le taux de chômage, l'Etat en bénéficierait de deux manières différentes liées entre elles. D'une part, le montant des dépenses sociales s'en retrouverait réduit (car le nombre de chômeurs diminuerait) et d'autre part, les recettes fiscales augmenteraient car le nombre de travailleurs augmenterait aussi (Gubian et Passeron, 2004). Afin de favoriser l'apparition de ces potentiels effets bénéfiques, l'Etat pourrait donc aider financièrement les entreprises qui souhaiteraient mettre en place un processus de RTT. Cette aide peut prendre différente forme, comme par exemple une diminution des charges fiscales des entreprises mettant en œuvre un processus de RTT.

Tadei (1998) va plus loin et avance que l'Etat est obligé de devoir supporter les entreprises engageant un processus de RTT. En effet, si les entreprises doivent en supporter le coût, leur compétitivité, que ce soit au niveau national ou international, s'en retrouverait affaiblie. L'Etat doit donc proposer des mesures et des incitants financiers pour combler les contraintes engendrées par une RTT. Il s'agit en général d'exemptions d'impôts ou de diminution de contributions. L'idée est même incitative, nous l'avons vu, afin que l'état puisse bénéficier des retombées positives de la RTT (Tadei, 1998).

Enfin, Bosch et Lehdorrf (2001) ajoutent que, si le financement d'une RTT par l'Etat peut se révéler néfaste à court-terme pour celui-ci, il n'en est plus rien à moyen-terme. En effet, le processus sera alors pleinement autonome et capable de se financer par lui-même.

4. Tableau de synthèse sur les modalités de mise en place de la réduction du temps de travail

Objets	Modalités de réalisation	Cible	Auteurs
Emploi	Facteurs d'efficacité générale : - Nécessité de maîtriser les coûts salariaux et planifier minutieusement la RTT. - Maximiser l'ampleur et l'intensité de la RTT ce qui conduit à l'apparition de lois la rendant obligatoire. - Nécessité d'expériences pilotes et de simulations de manière à anticiper les problèmes rencontrés lors de la mise en place effective de la RTT. - Il est important de quantifier la main d'œuvre disponible ainsi que son niveau de compétence pour qu'une entreprise ne se retrouve pas avec des postes vacants sans possibilité de recrutement suite à une RTT. Temps de travail partiel : - Usage en constante augmentation, particulièrement chez les femmes. - Ses désavantages ne sont que partiellement compensés par ses avantages.	- Entreprises - Pouvoirs publics - Travailleurs - Anciens chômeurs devenus travailleurs	Bosch et Lehndorff, 2001 IGAS, 2016 Tadei, 1998 Valenduc et Vendramin, 2013
Conditions d'acceptation	Pour les employeurs : - Besoin d'une augmentation de la flexibilité des travailleurs en contrepartie. Cela permet le gain de parts de marché, une meilleure productivité et une plus grande flexibilité de l'entreprise. - Les horaires des travailleurs sont donc plus individualisés, ce qui permet à l'entreprise de mieux répondre à la demande et de réaliser des gains d'efficience.	Les employeurs	Bosch et Lehndorff, 2000 Bosch et Lehndorff, 2001 Catinat et al., 1990 Fagnani et Letablier, 2004 IGAS, 2016 Méda et Orain 2002 Tijdens, 2003

	Pour les employés : • Si les horaires sont adaptés et une flexibilité demandée, cela doit se combiner avec la vie privée et ses contraintes. • Les conditions de travail et l'organisation du travail doivent rester similaires	• Les employés	
Financement	Par l'entreprise : • Si les entreprises financent la RTT, cela risque de nuire à sa rentabilité, ce qui annulerait les effets positifs de la RTT. Par l'état : • La RTT lui profite de deux manières : une diminution des allocations de chômage et une augmentation des recettes fiscales. Il convient donc que l'état favorise ces effets en finançant la RTT. A court-terme, l'impact en sera négatif mais à moyen-terme, la RTT s'autofinancera et l'état en tirera donc uniquement les bénéfices, sans les coûts. • Il peut donc favoriser les entreprises qui mettent en place une RTT via des exemptions d'impôts par exemple.	• L'entreprise • L'état	Bosch et Lehndorff, 2001 Cette, 1998 Gubian et Passeron, 2004 Tadei (1998)

c. Les effets de la réduction du temps de travail

Après nous être penchés sur les enjeux et les modalités de mise en œuvre de la RTT, nous proposons de terminer cette section en nous intéressant aux différents effets d'une telle politique.

1. Les effets d'une politique de réduction du temps de travail sur l'emploi

Nous l'avons vu, le temps de travail est un facteur lié à l'emploi. Ses effets sont cependant différents selon l'horizon de temps considéré.

Si nous nous intéressons aux effets à long-terme, ceux-ci sont assez mitigés et dépendent d'autres variables, parmi lesquelles nous trouvons « la quantité de travail disponible au niveau du pays ainsi que l'évolution de l'intensité capitaliste de l'économie » (IGAS, 2016). De plus, il faut également tenir compte des conditions permettant d'être considéré dans la vie active, ce qui varie en fonction des pays et peut donc faire varier l'emploi et le chômage d'un pays à un autre.

Au final, les variables influant les effets d'une RTT à long-terme sont nombreuses, plus complexes à traiter et soumises à davantage de spéculation. C'est pourquoi nous nous concentrerons davantage sur les effets à court-terme que peut avoir un processus de RTT sur l'emploi.

Ainsi à court-terme, une RTT favoriserait une hausse de l'emploi (IGAS, 2016). Cependant, il est primordial que plusieurs conditions soient réunies pour que cette hausse d'emploi soit effective. D'une part, nous l'avons vu dans les points précédents, il est important que les gains de productivité induits par la RTT ne soient pas supérieurs aux effets sur l'emploi qu'elle engendre (IGAS, 2016). Dans le cas contraire, il ne serait pas nécessaire d'embaucher des travailleurs supplémentaires, l'effet sur l'emploi serait donc nul. D'autre part, il faut également que les entreprises embauchent effectivement de nouveaux travailleurs plutôt que de favoriser l'usage des heures supplémentaires qui, nous le rappelons, ne favorisent pas la création d'emplois.

En résumé, voici donc le résultat d'une RTT sur le temps de travail total : bien que la productivité des travailleurs augmente, il restera du travail à réaliser (Bosch et Lehndorff, 2000). En effet, bien que les travailleurs soient plus productifs lorsqu'ils travaillent moins, cette hausse de productivité n'est pas linéaire avec la RTT. Ainsi, le gain de productivité est de moindre ampleur que la RTT, ce qui crée des heures de travail vacantes (Husso, 2002).

Le dilemme est donc le suivant : va-t-on augmenter la quantité d'heures supplémentaires réalisées par les travailleurs ou en profiter pour réaliser une embauche compensatoire ?

Idéalement, il faudrait pouvoir engager du personnel afin que tout le travail puisse être effectué tout en augmentant l'emploi. Cependant, engager un nouvel employé engendre de nombreux coûts fixes tels que les coûts de recrutement ou de formation. De même, nous avons vu que le coût salarial d'un employé est important et comprend de nombreuses variables. Tous ces coûts fixes engendrés par un recrutement dû à la RTT rendent cette dernière très coûteuse pour les entreprises (Cutler et Madrian, 1996). Les employeurs sont alors réticents à engager du nouveau personnel, comme le soulignent Booth et Schiantarelli (1988) : les employeurs se sont beaucoup opposés à la RTT principalement en raison des coûts découlant des salaires supplémentaires à payer. Du coup, ils incitent davantage à la pratique des heures supplémentaires, moins coûteuses pour l'entreprise.

Une deuxième raison poussant les employeurs à encourager les heures supplémentaires est tout simplement qu'il est difficile de changer les habitudes managériales bien mises en place et ancrées dans les mentalités concernant l'organisation du temps de travail. Certains employeurs ont une vision plus conservatrice de l'organisation du temps de travail et n'ont donc pas envie d'entreprendre les démarches nécessaires pour le réorganiser. De plus, une RTT nécessiterait la mise en place d'un système avec davantage de rotations afin de pouvoir gérer l'augmentation du nombre d'employés ainsi que leurs horaires plus courts. Un tel changement de système coûterait énormément d'argent sans aucune certitude du succès. Un manque d'expérience est donc une potentielle source d'échec (Bosch et Lehnendorff, 2000). La confiance dans un système qui fonctionne et qui a fait ses preuves rend donc les employeurs réticents au changement et plus enclins à préférer les heures supplémentaires à l'engagement de nouveaux employés.

Pourtant, la RTT se doit de passer par de tels changements au niveau de l'organisation du travail. De nombreuses expériences ont ainsi mis en évidence le fait que les entreprises qui mettaient en place une RTT changeaient leur système d'organisation du travail (Bosch et Lehnendorff, 2000). La situation a donc évolué de la manière suivante : des horaires peu organisés, peu efficaces mais plus longs se sont progressivement transformés en des horaires plus strictes, efficaces et plus courts. Ce phénomène n'est pas nouveau et est apparu dès la fin de la seconde guerre mondiale avec l'apparition du Taylorisme qui a mis en place un système de management scientifique et de mécanisation de la production (Taylor, 1947).

Enfin, terminons en évoquant le fait que les employés ont généralement un ressenti assez négatif sur leur temps de travail lorsqu'ils doivent réaliser des heures supplémentaires. Leur recours n'est donc pas idéal pour amener le travailleur à être satisfait de certaines de leurs conditions de travail, ce qui influencera directement leur satisfaction du temps de travail (Tijdens, 2002). De plus, l'usage des heures supplémentaires affaiblit les avantages recherchés dans une RTT (Tadei, 1998). Il convient donc d'en limiter leur usage.

2. Les effets d'une politique de RTT sur la compétitivité et les coûts de l'entreprise

De nombreux auteurs (Espinosa, 2000 ; Bosche et Lehndorff, 2001 ; Echeverria, 2002) ont pu démontrer que la RTT s'accompagne d'une augmentation de la productivité.

Thoemmes et Labit (1995), Cahuc et Granier (1998) et plus récemment Gubian et Passeron (2004) nous apprennent que la RTT permet à la firme de conserver sa compétitivité tout en diminuant ses coûts, sous réserve que cette RTT soit organisée de concert avec une réorganisation du temps de travail et que les employés soient moins fatigués.

Les coûts d'une firme dépendent fortement de son personnel car l'employeur doit payer, en plus du salaire, de nombreuses cotisations supplémentaires prenant la forme de cotisations de sécurité sociale, d'assurances accident de travail, d'allocations familiales ou encore d'affiliations à une caisse de vacances annuelles². Tout cela représente un coût important auquel s'ajoute le coût du capital utilisé lors du travail. Il s'avère donc qu'au final le coût de référence est le coût unitaire et non le coût du salaire (Bosch et Lehndorff, 2001). Cette et Taddei (1994) nous propose un schéma permettant de mieux comprendre la relation entre une politique de RTT et son implication sur les coûts d'une firme. Ils mettent donc en avant les deux composantes de la production qui sont d'une part le travail, qui va être rémunéré constituant ainsi les coûts salariaux et d'autre part le capital, qui constitue une autre source de coûts. Cette vision des facteurs de production est également partagée dans le rapport de l'IGAS (2016).

² <http://www.1819.be/fr/recrutement-ressources-humaines/cout-et-remuneration/le-cout-salarial>, en ligne, consulté le 14/03/2017

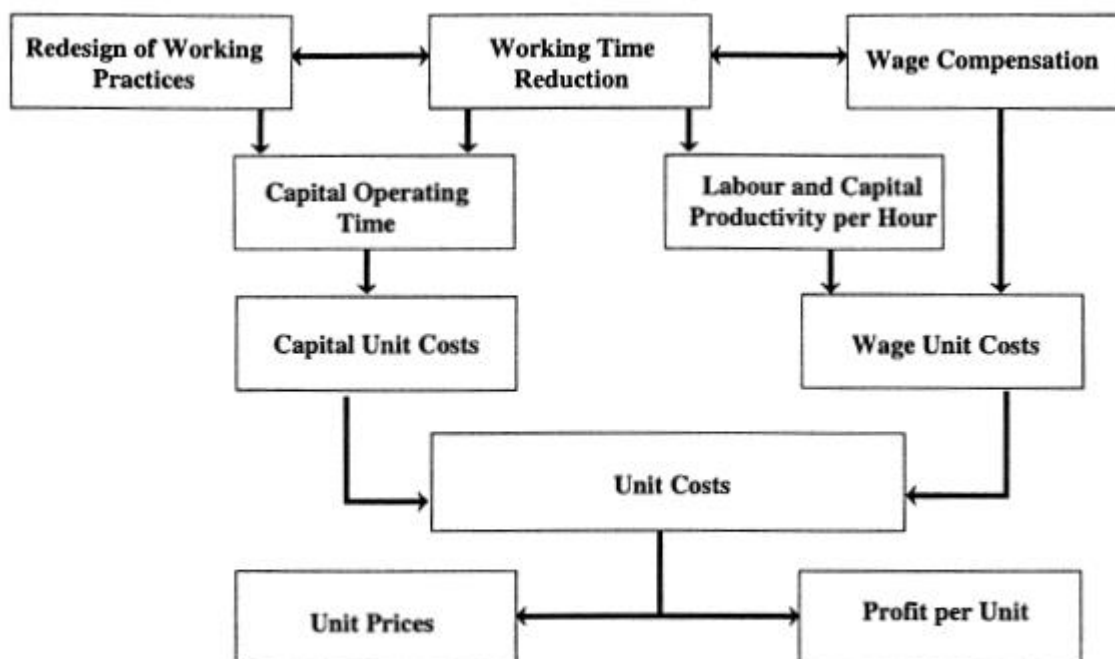


Figure 1. *The reduction and reorganisation of working time and production costs.*
Source: Cetto and Taddei (1994).

Comme nous le constatons dans la Figure 1, la diminution du coût unitaire est bien le facteur central motivant le processus de RTT au niveau des coûts. Il est composé d'une part du coût unitaire du capital et d'autre part du coût unitaire salarial.

Le processus suivi est le suivant. L'entreprise entreprend une réforme de ses pratiques du travail prenant la forme d'une RTT. Celle-ci se doit d'être compensée par une augmentation du salaire, en termes de revenus par heure, car le principe ici est d'effectuer le même travail en un temps moindre sans perte de salaire, ou limitée du moins. L'employé est donc plus productif mais conserve, et cela est une hypothèse discutable, le même salaire.

Il est important, particulièrement dans le secteur ouvrier, de pouvoir bien distinguer le lien existant entre la RTT et la durée d'utilisation du capital. Une diminution du temps d'utilisation du capital couplée à une RTT peut mener à une augmentation significative du coût unitaire, ce qui pourrait avoir des conséquences désastreuses au niveau du maintien de l'emploi (Neifer-Dichmann, 1991). Par contre, si le temps de fonctionnement est maintenu, même dans les conditions évoquées plus haut, ou augmenté, alors les coûts unitaires vont diminuer (van Deelen, 1987). Il serait donc possible qu'une combinaison d'une RTT avec une augmentation du salaire telle que décrite plus haut soit mise en œuvre et ait pour effet de diminuer les coûts unitaires, sous réserve d'une augmentation des heures de production (Bosch et Lehndorff, 2000). Le coût unitaire salarial restant identique alors que le coût unitaire du capital diminue, le coût unitaire des produits va donc diminuer ce qui permettra à l'entreprise d'ajuster soit son prix de vente à la baisse soit de réaliser un profit plus important (Cetto et Taddei, 1994).

Pour qu'une RTT ait des effets significatifs, il faut donc que deux aspects soient correctement étudiés : les coûts salariaux horaires et la hausse de la productivité (IGAS, 2016).

Le premier dépend directement de l'importance de la compensation salariale qui sera mise en place de concert avec la RTT. Elle peut être nulle, auquel cas le salaire horaire n'est pas modifié ce qui se traduit par une perte nette. Elle peut également être partielle ou encore totale, ce qui signifie que le salaire horaire est adapté pour éviter une perte de revenus au travailleur. De plus, les coûts salariaux horaires peuvent également être diminués ou plutôt supportés par l'Etat à travers des dispositifs de diminution du coût du travail ou des cotisations sociales payées par les entreprises (IGAS, 2016).

Le deuxième aspect concerne la variation de la productivité. Celle-ci se décompose également selon deux aspects (IGAS, 2016) :

- L'évolution de la productivité au travail : un processus de RTT permet aux employés d'être plus efficaces, ce qui augmente donc leur productivité. Il est évident que l'effet n'est pas linéaire avec la RTT mais il est bien présent.
- L'évolution de la durée d'utilisation des équipements : si un certain nombre de mesures sont mises en place, par exemple en mettant davantage d'équipes au travail sur un temps journalier plus important, la durée d'utilisation des équipements peut augmenter, de même que la productivité totale au niveau de l'entreprise.

En ce qui concerne la productivité, des études menées dans différents pays européens ont pu montrer que la RTT allait de pair avec une diminution des heures improductives et contribuait donc à une meilleure productivité (Rubin et Richardson, 1997). Visser (1989) a également pu montrer que la RTT mise en place dans les années 1980 au sein du secteur privé a eu pour impact de supprimer les heures non-productives. Bosch et Lehdorff (2001) ont quant à eux démontré que la RTT se couplait avec une amélioration de la compétitivité internationale grâce aux gains de productivité apportés par cette RTT (Tijdens, 2003). Enfin, Cahuc et Granier (1998) considèrent que « les gains de productivités horaires du travail » font partie des trois éléments conditionnant l'efficacité de la RTT.

3. Tableau de synthèse sur les effets de la réduction du temps de travail

Objets	Mécanismes en œuvre	Cible	Auteurs
Emploi	A court terme : « Embauche compensatoire » : Augmentation de l’embauche dans les entreprises car, même si la productivité augmente, le temps de travail diminue suffisamment pour partager le même temps de travail entre plus de travailleurs. A long terme : - Effets mitigés et difficiles à estimer car ils font intervenir de nombreuses variables. Limite : - L’embauche compensatoire a un coût plus élevé que celui des heures supplémentaires, qui peuvent donc lui être préférées ce qui limitera l’impact de la RTT sur l’emploi.	- Les chômeurs - Les chômeurs	Booth et Schiantarelli, 1988 Bosch et Lehndorff, 2000 Cutler et Madrian, 1996 Husso, 2002 IGAS, 2016 Tadei, 1998
Productivité au travail	- Diminution potentielle des temps de pauses. - Diminution des heures improductives lors du travail. - Augmentation de l’utilisation du capital et des équipements.	Les travailleurs et les nouveaux travailleurs	Bosche et Lehndorff, 2001 Echeverria, 2002 Espinosa, 2000 IGAS, 2016 Rubin et Richardson, 1997

Organisation du travail	• Il est nécessaire que les entreprises entamant un processus de RTT entreprennent également une modification de leur organisation du travail et de l'entreprise afin de s'accorder avec les nouveaux horaires des travailleurs ainsi que leur nombre plus élevé. Limite : • La RTT demande une grande adaptation et une réorganisation du temps de travail, ce qui n'est pas souvent du goût des employeurs.	• L'entreprise et ses différents partis prenants	Cahuc et Granier, 1998 Bosch et Lehndorff, 2000
Modification du travail	• Diminution de la quantité de travail demandée, autrement dit du niveau des objectifs à atteindre. Limite et risques : • Si cette modification de la quantité de travail n'a pas lieu lors d'un processus de RTT, les risques pour les travailleurs sont nombreux et touchent à leur santé (stress, pression accrue, burn-out,...)	• Les travailleurs	Thoemmes et Labit, 1995 Gubian et Passeron, 2004

Chapitre 3 : Une réduction du temps de travail à 30 heures est-elle envisageable dans le contexte institutionnel et industriel belge ?

Après avoir étudié les notions d'institutions et de relations industrielles en Belgique et en Suède mais également du temps de travail et de la RTT en abordant ses enjeux, ses modalités et ses causes, nous proposons de croiser toutes ces informations afin de déterminer si une RTT en Belgique est envisageable. Nous nous décrirons tout d'abord l'expérience suédoise de RTT qui a été réalisée dans une maison de retraite en Suède en février 2015 pour ensuite comparer les institutions économiques belges et suédoises afin de mieux délimiter la problématique.

I. La mise en place d'une semaine de trente heures dans une maison de repos à Göteborg : une RTT au niveau de l'entreprise.

Le 1^{er} février 2015, la commune de Göteborg décide de lancer un projet pilote dans une maison de repos : la mise en place d'une semaine de 30 heures, à savoir 5 jours de six heures de travail par semaine. Le but du projet était d'observer les effets engendrés par une RTT sur les infirmières et sur les résidents de la maison de repos (Lorentzon, 2017). L'expérience s'est terminée le 31 décembre 2016.

a. La mise en place du projet

Les heures de travail des infirmières ont été diminuées à six heures par jour, tout en conservant un salaire identique. Afin de compenser les heures de travail perdues, quinze nouvelles infirmières ont été embauchées à des conditions identiques. Le temps de travail correspondant à un temps plein était de trente heures par semaine réparties équitablement sur les cinq jours de la semaine. Aucune autre mesure n'a été prise. Les infirmières ont été amenées à remplir des questionnaires à quatre reprises lors des vingt-trois mois qu'a duré l'expérience. De cette manière, des comparaisons ont pu être réalisées avec d'autres études nationales ou locales.

b. Les résultats obtenus

Plusieurs variables ont été testées lors de l'expérience (Lorentzon, 2017). On retrouve parmi celles-ci : l'énergie des infirmières lorsqu'elles rentrent chez elles, le niveau de stress positif, le niveau de satisfaction au travail, le niveau de fatigue satisfaisant, le niveau de satisfaction des activités physiques, le niveau de satisfaction par rapport à la santé et enfin les absences.

Pour les cinq premières variables, les effets d'une journée de six heures de travail se sont fortement ressentis de manière positive et ont pu être imputés de manière fiable à la semaine de trente heures. Pour les deux dernières, les effets se sont aussi ressentis mais de manière

moins marquée. Ils peuvent cependant également être rattachés à la semaine de trente heures.

Au niveau de leur santé, les infirmières ont dormi bien plus durant les vingt-trois mois qu'a duré l'expérience : elles sont passées d'une moyenne de 5,8 heures par jour à 7 heures par jour. Elles se sont senties majoritairement en meilleure forme, moins stressées et disposant de plus d'énergie en rentrant de leur travail.

Au niveau de leur travail, les infirmières se sont généralement senties plus satisfaites. De plus, elles ont pu développer des manières de travailler plus collaboratives, ce qui leur a permis de résoudre des problèmes plus complexes (Lorentzon, 2017).

L'expérience a coûté au total plus de douze millions et demi de couronnes danoises à la commune de Göteborg tout en permettant de créer quinze nouveaux emplois. Par ailleurs, l'état suédois a réduit ses coûts d'assurance de chômage de six millions de couronnes suédoises (Lorentzon, 2017).

II. Comparaison des institutions économiques de la Belgique et de la Suède

a. Les institutions belge et suédoise analysées à l'aide de la théorie de l'économie politique comparative

L'apport central de la théorie de l'économie politique comparative que font Hall et Soskice est de définir deux économies de marché : l'économie de marché libérale et l'économie de marché coordonnée. Ils les distinguent en se basant sur cinq « sphères de relations » qui déterminent l'orientation d'un pays dans l'une ou l'autre économie de marché.

En se référant à ces critères et aux définitions de chacune des deux économies, nous avançons, tout comme Hall et Soskice, que la Belgique et la Suède sont tous les deux des économies de marché coordonnées. Revenons sur les principales caractéristiques de cette économie de marché pour en apporter la preuve.

Premièrement, les entreprises des deux pays sont dépendantes de relations hors marché construites avec d'autres acteurs. Que ce soit en Suède ou en Belgique, les entreprises doivent composer avec les autres acteurs que sont les syndicats et les organismes gouvernementaux.

Ce premier point est fortement en lien avec la deuxième caractéristique des économies de marché coordonnées, à savoir le fait que des sécurités pour l'emploi des travailleurs existent. En effet, les travailleurs de ces économies étant détenteurs de compétences très spécifiques limitant leur employabilité, les économies de marché coordonnées ont mis en place des mécanismes assurant que les employeurs ne puissent pas licencier facilement les travailleurs. La concertation sociale est donc le mécanisme permettant d'équilibrer les rapports de forces

entre les travailleurs, les employeurs et l'état. Nous l'avons vu, la Belgique et la Suède sont chacune caractérisées par une densité syndicale importante et une concertation sociale fortement développée.

Ensuite, cette concertation au niveau du travail doit être facilitée et encadrée par des institutions. En Belgique, c'est par exemple le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale qui se charge de suivre les travailleurs sur les domaines touchant au travail et à l'emploi (Perin et Azjen, 2015). En Suède, ce sont le « Swedish Labour Court » et le « Swedish Work Environment Authority » qui encadrent le travail et la promotion de la santé sur les lieux de travail, le tout sous la tutelle du ministère de l'emploi (Thoresson et Kullander, 2015).

Enfin, une dernière caractéristique des économies de marché coordonnées est un temps de travail relativement court (comparé à celui des économies de marché libérales). Actuellement le temps de travail de la Belgique est de 38 heures par semaine et celui de la Suède est de 40 heures, ce qui les situe dans la norme en correspondant à environ 8 heures de travail quotidien.

Comme nous le constatons, il n'est donc pas possible de distinguer les économies de la Suède et de la Belgique avec la théorie d'Hall et Soskice. Celle-ci est cependant intéressante car elle met en avant l'importance des acteurs et des relations qu'ils entretiennent entre eux dans l'organisation industrielle et professionnelle. Les différences se situeront probablement à ce niveau-là, ce que nous analyserons en mobilisant notre deuxième théorie.

b. Les institutions belge et suédoise analysées à l'aide de la théorie des relations industrielles de J. Visser et J. Van Ruyseveldt

Les relations industrielles de la Belgique et de la Suède telles que définies par Visser et Van Ruyseveldt ont été analysées en s'attardant particulièrement sur les rôles joués par les différents acteurs dans ces relations industrielles. Les résultats sont disponibles dans le tableau de l'annexe 1.

Ce dernier nous a permis de mettre en évidence l'importance que jouent les acteurs de la négociation collective dans les relations industrielles de chacun des deux pays. Des différences commencent alors à apparaître. Le gouvernement belge est ainsi plus impliqué dans les négociations qu'en Suède. Les syndicats belges se différencient en fonction de leur idéologie politique tandis que les syndicats suédois sont différenciés en fonction des secteurs. Au niveau des ressemblances, on peut remarquer un taux de syndicalisation très élevé et le rôle prépondérant de la négociation collective dans les deux pays.

Ce tableau nous permet également de distinguer plus finement les différences institutionnelles belges et suédoises, qui restent cependant peu significatives.

Nous pensons par contre que son apport le plus important réside dans la définition des acteurs de la négociation collective : les syndicats, les associations d'entreprises et le gouvernement. Il s'agit en effet des principaux acteurs concernés par la RTT.

Nous concluons en constatant que les ressemblances sont nombreuses et les différences entre les institutions belges et suédoises sont peu significatives.

III. De la question de recherche initiale à la problématique

Il nous paraît opportun de terminer ce chapitre en revenant sur l'ensemble des notions théoriques développées et plus particulièrement sur leur importance dans notre analyse de la RTT en Belgique.

Nous avons posé comme hypothèse de départ qu'il était possible que les différences et les similarités entre les institutions belges et suédoises expliquent, tout du moins en partie, la possibilité ou non d'implémenter une semaine de 30h de travail en Belgique telle qu'elle avait été proposée à Göteborg. Nous avons pour ce faire détaillé les théories de l'économie politique comparative d'Hall et Soskice et des relations industrielles belges et suédoises selon Visser et Van Ruysseveldt.

La première théorie nous a permis de montrer que les deux économies sont des économies de marché coordonnées et qu'il n'est donc pas possible de les différencier à ce niveau-là. Cependant, cela montre déjà une première caractéristique commune importante entre les deux pays.

La deuxième théorie nous a permis de montrer les nombreuses similitudes entre les institutions belges et suédoises et le peu d'importance des divergences constatées. Par contre elle nous a permis de mettre en évidence l'importance des différents acteurs impliqués. Nous adopterons donc dans la suite de ce travail un point de vue centré sur ces acteurs et leurs rôles dans la RTT.

Nous avons précédemment détaillé l'expérience de Göteborg. Il s'agit d'informations capitales car l'expérience est à l'origine de notre travail. Plusieurs constats ont été tirés : globalement, la RTT s'est révélée positive pour les infirmières. Elles se sentaient en meilleure forme, plus impliquées dans leur travail,... De plus, une douzaine d'emplois ont été créés afin de combler le manque de personnel résultant de cette RTT. Cependant, un autre aspect de l'expérience a assombri le bilan : son financement.

Il s'agit de la principale critique qui a été adressée à l'expérience suédoise de Göteborg. Son financement a été conséquent et entièrement à charge de la commune. Deux raisons principales à ce coût élevé peuvent être identifiées : d'une part la hausse des salaires horaires des travailleurs nécessaire pour qu'ils conservent leur salaire mensuel et d'autre part l'augmentation du nombre de travailleurs et donc des salaires à payer. Le cumul de ces deux paramètres s'est donc révélé impossible à soutenir financièrement.

Cette difficulté du financement de la RTT se retrouve également dans la littérature dans laquelle le constat est unanime : un tel processus est très coûteux et donc incapable de s'autofinancer, tout du moins à court-terme (Bosch et Lehndorff, 2001). Cette et Tadei (1998), Bosch et Lehndorff (2001) et également Gubian et Passeron (2004) ont alors avancé des possibilités de financement de la RTT afin de résoudre ce problème. Certains émettent l'avis que l'état doit intervenir de manière majoritaire, d'autres que la hausse de productivité peut permettre de financer partiellement la RTT tandis que les entreprises précisent qu'il convient que cela ne nuise pas à leur compétitivité. Au final, la conclusion de toutes ces opinions reste la même : à court-terme, la RTT coûte bien plus qu'elle ne rapporte.

Les possibilités de financement de la RTT seraient donc multiples. Or, cela ne semble pas couler de source. En effet nous avons constaté qu'il s'agit du point noir qui a été mis en évidence par l'expérience de Göteborg. C'est pourquoi nous avons décidé de recentrer notre question de recherche sur la problématique suivante : le financement de la RTT. En effet, notre question de recherche initiale est trop dense et aborde de trop nombreux aspects qu'il nous serait impossible de traiter efficacement au sein de ce travail. C'est pourquoi, comme le suggèrent Van Campenhoudt, Marquet et Quivy (2017) dans leur définition de la problématique, nous proposons de réduire le champ de recherche initial. Il s'agit en effet de « prendre du recul ou de la hauteur par rapport aux informations recueillies et de maîtriser les idées rassemblées afin de préciser les grandes orientations de la recherche et de définir une nouvelle question plus précise en rapport avec la question de départ ».

Enfin, nous avons fait le choix de ne pas donner suite à notre première hypothèse qui avançait que les ressemblances et les différences institutionnelles entre la Belgique et la Suède pourraient nous éclairer sur la mise en place potentielle d'une réduction du temps de travail collective (RTTC) en Belgique. Il nous est en effet apparu que les deux pays ne sont pas suffisamment différents pour que cela impacte la possibilité d'une mise en place d'une RTT en Belgique. Nous sommes par contre convaincus que les théories institutionnelles traitées seront importantes car elles nous permettront d'accorder de l'importance aux acteurs et à la négociation collective lors de notre recherche concernant le financement de la RTT.

a. Une définition plus précise de la problématique

Sur base de ces observations, nous posons donc la problématique suivante :

Comment financer en Belgique un processus de réduction du temps de travail qui permette une embauche compensatoire?

Nous recentrons donc notre travail autour de cette question du financement de la RTT qui s'est avérée être problématique tant dans la littérature que lors de l'expérience de Göteborg. Les recherches que nous effectuerons se structureront autour des 3 principaux thèmes qu'elle évoque, à savoir :

- 1) Le processus de RTT, qui nous amène à formuler la sous-question suivante :

Quels sont les mécanismes et les principales caractéristiques des différents processus de RTT ainsi que leurs impacts pour les différents acteurs de la négociation collective?

Il nous semble tout d'abord important de préciser les différents modèles de RTT existants en Belgique. Ceux-ci présentent en effet des caractéristiques différentes, que ce soit au niveau de leur ampleur, des acteurs qui sont concernés ou encore des objectifs qui impacteront nécessairement leur financement. Il est donc important de commencer par bien les préciser afin de comprendre comment ils influencent le financement de la RTT.

Pour ce faire, nous mobiliserons les notions théoriques apportées par Tadei (1998), Bosch et Lehndorff (2001) ainsi que Valenduc et Vendramin (2013) qui abordent les différents facteurs constitutifs de la RTT et de son efficacité. De plus, Catina et al. (1990), Méda et Orain (2002) ainsi que Tijdens (2003) permettront d'éclaircir les impacts de la RTT sur les différents acteurs.

- 2) Le financement des différents modèles de RTT, qui nous amène à formuler la sous-question suivante :

Est-il possible de financer le processus de réductions du temps de travail ? Quels en sont les impacts pour les différents acteurs ?

Après avoir détaillé les différents modèles de RTT, nous pourrions nous intéresser à leur financement. Il sera alors nécessaire de constater les différences qui existent entre ces modèles. Peut-être certains sont-ils plus faciles à financer que d'autres ? Cette différenciation amènera également à constater la pertinence et la faisabilité des différents projets de RTT.

Nous mobiliserons les différents auteurs suivants afin de répondre à cette question : Cette et Tadei (1998), Bosch et Lehndorff (2001) et Gubian et Passeron (2004) qui ont chacun abordé la problématique du financement de la RTT.

- 3) L'embauche compensatoire, qui nous amène à formuler la sous-question suivante :

Le modèle de RTT permet-il d'engager de nouveaux travailleurs ?

Nous avons pu découvrir dans la théorie qu'un des objectifs principaux de la RTT est de favoriser la création d'emplois. Nous souhaitons donc considérer la RTT dans une optique de création d'emploi car actuellement, il est inconcevable de diminuer le temps de travail sans diminuer la charge de travail. Nous avons en effet pu constater dans la théorie l'augmentation des maladies du travail dues, entre autres, à son intensification (Desmet, 2014 et d'Hoore, 2010). Il paraît donc difficile qu'un processus de RTT ne s'accompagne pas d'une embauche compensatoire permettant de mieux répartir la charge de travail. Le contraire entraînerait des conséquences négatives pour la santé des travailleurs.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur les effets de la RTT sur l'emploi et sur la question de l'embauche compensatoire : Booth et Schiantarelli (1988), Cutler et Madrian (1996), Tadei (1998) ainsi qu'Husso (2002) et le rapport de l'IGAS (2016). Ils ont pu détailler les différents aspects de l'embauche compensatoire et de la manière dont la RTT la favorise.

Chacune de ces sous-questions cherche donc à identifier un aspect plus précis de notre problématique. Nous pensons qu'elles sont complémentaires entre elles et qu'en investiguant sur chacune d'elles, nous pourrions répondre à notre problématique du financement de la RTT.

Chapitre 4 : Méthodologie

I. De la définition de la problématique aux interviews

Nous avons donc choisi de traiter notre question de recherche initiale en la centrant sur la problématique du financement de la RTT et sur son impact sur l'embauche compensatoire. Nous souhaitons de plus commencer son traitement en détaillant les différentes formes de RTT qui existent car nous estimons qu'elles présentent des caractéristiques bien spécifiques qui influenceront sur leur financement.

Afin de traiter notre problématique empiriquement, nous avons choisi de réaliser une étude qualitative. Nous avons en effet préféré celle-ci à l'étude quantitative car elle a pour objectif principal de comprendre, d'analyser et d'expliquer un phénomène (Delattre et al., 2009). Cela correspond à notre problématique et à la manière dont nous l'avons abordée dans notre recherche littéraire : il s'agit d'un phénomène dépendant des décisions et des relations entre les différents acteurs de la négociation collective. Il est donc pertinent de les analyser en recueillant leurs avis et positions sur le sujet, ce qui permettra de mieux cerner le phénomène dans son ensemble et de l'expliquer.

Nous irons donc à la rencontre des acteurs impliqués dans un processus de RTT et les interrogerons lors d'entretiens semi-directifs. Nous avons fait ce choix pour deux raisons. L'entretien semi-directif permet tout d'abord à l'intervenant d'exprimer son avis sur la problématique, ce qui nous permettra par la suite de comparer les avis des différents intervenants. Ensuite, il incite les intervenants à discuter plus librement, ce qui fera apparaître de nouveaux thèmes en lien avec notre problématique auxquels nous n'aurions pas pensé de prime abord, tout en nous permettant en même temps de collecter les informations nécessaires à l'analyse de notre problématique (Roussel et Wacheux, 2005).

Afin de favoriser les échanges permettant de recueillir des informations en lien avec notre problématique, nous avons mis au point un guide d'entretien dont une copie se trouve à l'annexe 10. Celui-ci nous aidera à cadrer les interviews en les centrant autour des sujets principaux de notre thématique tout en restant suffisamment souple pour autoriser les intervenants à se sentir libre de discuter des aspects qui leur paraissent être les plus importants. Lors de sa conception, nous avons suivi les conseils de Paillé et Mucchielli (2016) en commençant le guide d'entretien par une question générale portant sur la RTT pour ensuite aborder les différents thèmes de la problématique en posant un petit nombre de questions ouvertes permettant à l'intervenant de prendre la parole facilement et de fournir des réponses les plus complètes et denses possibles.

II. Le choix des intervenants

Après avoir procédé à la création de notre guide d'entretien, nous nous sommes mis à la recherche d'intervenants capables de répondre à nos questions en connaissance de cause. Afin de rester cohérent par rapport à l'orientation théorique que nous avons donnée à notre problématique, nous nous sommes tournés vers différents acteurs de la négociation collective et avons jugé utile de compléter leurs avis avec ceux d'experts externes à cette négociation.

Nous avons donc interrogé 9 intervenants que nous classons dans 3 catégories :

- 1) Les syndicats, composants majeurs de la négociation collective. Ils représentent les travailleurs et défendent leurs intérêts.
- 2) Les organisations des employeurs qui représentent les dirigeants des entreprises et les indépendants. Ils sont également des acteurs importants de la négociation collective.
- 3) Des experts qui apportent leur avis sur la question d'un point de vue extérieur aux négociations et débats plus « politiques ». Il s'agit ici d'aborder avec eux de manière plus rigoureuse la question centrale du financement d'un processus de RTT.

Nous avons volontairement décidé de ne pas aller interroger les partis politiques et ce pour une raison majeure : leurs positions par rapport à la RTT sont connues et se justifient majoritairement par l'idéologie et l'orientation politique du parti politique. Même si cela est en partie le cas pour les syndicats et les organisations des employeurs, nous pensons que leurs discours seront plus nuancés et iront au-delà de cette position idéologique.

Nous proposons dans le tableau ci-dessous un récapitulatif des différents intervenants que nous avons rencontrés durant les mois d'octobre et de novembre 2017.

Personne	Organisation	Fonction	Durée interview
Syndicats			
Olivier Valentin	CGSLB	Secrétaire national de la CGSLB, responsable de l'action syndicale interprofessionnelle et sectorielle ainsi que des questions européennes et internationales.	54'07''
Sébastien Robeet	CSC	Coordinateur du service d'étude de la CNE (centrale des employés francophones et germanophones liés à la CSC). Il a également coordonné l'écriture d'une brochure consacrée à la RTT.	39'34''

Marc Gobelet	FGTB	Secrétaire général de la FGTB. Il a également proposé et défendu plusieurs fois un modèle de réduction du temps de travail collective (RTTC).	41'15''
Organisations d'entreprises			
Sandra Coenegrachts et Alice Defauw	FEB	Conseillère spécialiste en emploi et sécurité sociale pour la FEB. Conseillère adjointe spécialiste en emploi et sécurité sociale pour la FEB.	46'20''
Matthieu Dewèvre	UCM	Conseiller en affaires sociales à l'UCM, en charge des questions relatives au travail, à la sécurité sociale, au bien-être au travail et également à la fraude sociale.	41'18''
Jean Lame	UWE	Secrétaire général de l'UWE et directeur du département de la formation à l'UWE également en charge des questions relatives à l'emploi, la formation et de la fiscalité.	46'19''
Experts			
Gérard Lambert	/	Ancien homme politique namurois qui a étudié la RTT pendant la majorité de sa carrière. Il est également économiste.	76'23''
Philippe Defeyt	/	Ancien secrétaire fédéral d'Ecolo, c'est également un économiste reconnu.	66'10''
Benoit Mahy	UMONS	Docteur en sciences économiques appliquées, spécialiste dans les pratiques de gestion des ressources humaines et leurs effets sur la performance de l'entreprise.	42'36''

III. L'analyse des informations

Après avoir récolté les interviews, il était temps de les traiter, de les analyser et de les confronter afin de répondre à la problématique posée ainsi qu'à ces sous-questions.

Nous avons tout d'abord commencé par retranscrire l'ensemble des interviews, qui sont répertoriées dans les annexes 2 à 10. Cette retranscription a été une étape importante car elle

a permis par la suite de récupérer les extraits les plus pertinents de chacune des interviews et également de faciliter le travail d'analyse.

L'étape suivante a consisté en une description du contenu des interviews et est présentée dans le chapitre 5. Pour cela, nous avons choisi de structurer ce chapitre en appliquant l'analyse thématique telle que proposée par Paillé et Mucchielli (2016). L'analyse thématique est une technique d'analyse d'informations qualitatives se basant sur des entretiens, ce qui cadre avec notre choix méthodologique. L'analyse consiste à morceler les informations recueillies lors des interviews en thèmes et sous-thèmes qui seront regroupés par la suite en thématiques plus générales (Paillé et Mucchielli, 2016). Il est alors possible d'obtenir une vue d'ensemble de la problématique et de la manière dont elle est perçue par les différents intervenants. Nous avons donc structuré le chapitre 5 autour de 6 thématiques principales que nous détaillerons et illustreront à l'aide de verbatims. L'ensemble des verbatims en lien avec chacune des thématiques est regroupé dans un tableau situé à l'annexe 12.

Nous retenons également deux avantages supplémentaires à l'analyse thématique : elle est adaptée lors des premières expériences de recherche et elle permet surtout d'être combinée avec d'autres types d'analyses. Elle servira donc de base pour amorcer l'analyse à l'aide de théories conceptualisantes.

Nous passerons ensuite au dernier chapitre de la partie consacrée à l'analyse, le chapitre 6, intitulé tout simplement « Discussion ». Il s'agira ici de confronter les informations recueillies aux hypothèses formulées et surtout de discuter de la différence et des ressemblances entre le cadre théorique et les données empiriques (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017).

Pour donner plus de profondeur à la discussion, nous avons choisi une deuxième méthode d'analyse proposée par Paillé et Mucchielli (2016) : l'analyse à l'aide de théories conceptualisantes. Cette méthode a pour objectif d'analyser des phénomènes en allant au-delà de leur classification en thèmes. Comme le disent Paillé et Mucchielli (2016), l'analyse à l'aide de théories conceptualisantes permet de répondre à la question suivante : « Compte tenu de ma problématique, quel est ce phénomène ? ». Nous pourrions ainsi conclure la discussion en ayant mis en évidence à la fois les ressemblances et les divergences observées entre la littérature et nos interviews tout en ayant cherché à comprendre les phénomènes expliquant ou non la possible mise en place d'une RTT et de son impact sur le financement.

Partie 2 : Analyse empirique

Comme énoncé dans le chapitre 4 « Méthodologie », cette deuxième partie se compose de deux chapitres. Le premier présente les résultats des interviews et le second les confronte avec les hypothèses que nous avons formulées ainsi qu’avec la littérature retenue.

Chapitre 5 : Présentation des résultats

Ce chapitre présente les résultats les plus importants que nous avons découverts lors de nos interviews. Plusieurs thématiques sont abordées. L’ensemble des verbatims s’y rattachant sont regroupés dans un tableau situé à l’annexe 12. Seuls quelques-uns d’entre eux sont, les plus représentatifs, sont mentionnés ici. De plus, un arbre thématique reprend les différents thèmes et sous-thèmes de manière schématique afin de proposer une vue d’ensemble des interviews. Il se trouve à l’annexe 14. Enfin, les catégories conceptualisantes sont synthétisées à l’annexe 13.

I. La coexistence de plusieurs modèles de réduction du temps de travail

Il s’agit d’une thématique importante que nous avons relevée lors de nos différentes interviews : un modèle commun et partagé de la RTT n’existe pas parmi nos intervenants. Cette diversité peut s’expliquer par plusieurs raisons. Il y a tout d’abord le fait que les objectifs poursuivis et attendus de la RTT diffèrent selon les acteurs. Nous constatons aussi que le degré d’implication de ces acteurs n’est pas identique : certains souhaitent un impact minime pour les travailleurs et les entreprises tandis que d’autres envisagent une implication plus importante. La portée de la RTT n’est donc pas envisagée de la même manière. Tout cela nous amène à distinguer deux modèles centraux de RTT, chaque intervenant y allant par la suite de sa vision plus personnelle.

a. La réduction du temps de travail individuelle (RTTI) avec diminution du salaire

Il s’agit du modèle de RTT qui est soutenu par la majorité de nos intervenants, exception faite de la CSC et de la FGTB. Il présente comme principale caractéristique d’être proposé et choisi par les travailleurs en négociation avec l’entreprise, ce qui n’entraîne pas d’embauche compensatoire dans la majorité des cas. En effet, son objectif premier est de permettre une meilleure conciliation vie privée – vie professionnelle au travailleur sans se soucier réellement d’avoir un impact sur l’emploi. C’est d’ailleurs la principale critique que lui adressent la CSC et la FGTB. Il s’agit de plus d’un modèle qui existe déjà actuellement et qui rencontre plus facilement l’aval des entreprises car sa mise en place n’impacte pas le bon fonctionnement de l’entreprise. En effet, le travailleur accepte une réduction partielle de son salaire en échange de cette RTTI. Son impact est donc neutre pour l’entreprise.

« Du côté employeur je pense que ce serait plus faisable ce genre de mesures, donc accepter que les travailleurs qui réduisent leur temps de travail aient une diminution de salaire. » (Sandra Coenegrachts - FEB)

Deux modalités de mise en œuvre de la RTTI sont ressorties des interviews : l'usage des crédits-temps et la modulation du temps de travail.

Au sujet du crédit-temps, les 3 organisations d'employeurs que nous avons rencontrées sont unanimes : il s'agit de mesures individuelles qui permettent au travailleur qui le souhaite de diminuer son temps de travail en échange d'une diminution de son salaire. Il reçoit cependant une compensation de la part de l'état afin que son revenu total ne soit pas trop diminué. Le crédit-temps est donc bien l'expression du choix de la collectivité de faciliter la conciliation vie professionnelle – vie privée. Chacun de ces 3 intervenants a mis en avant l'efficacité du système bien qu'ils aient également remarqué que dans la majorité des cas, l'entreprise n'embauchait pas de travailleurs supplémentaires, ce qui a donc pour effet de surcharger les autres travailleurs.

« ... il y a des crédits-temps motivés qui peuvent exister et ça aussi ça permet de faire les choses donc de façon individuelle,... » (Matthieu Dewèvre - UCM)

« ...et comme il n'y a pas d'obligations de remplacement, l'employeur va souvent compter sur le fait, surtout quand c'est à 4/5^{ème}, que ce sont les autres qui vont grignoter ou absorber... » (Olivier Valentin - CGSLB)

La formulation de la RTTI faite par Jean Lame (UWE) est celle de la « modulation du temps de travail ». Il considère qu'il s'agit de la situation actuelle rencontrée dans les entreprises et qu'elle ne fera que s'amplifier au cours des prochaines années. Ses caractéristiques sont identiques à celles déjà traitées pour la RTTI : le choix est ainsi laissé au travailleur afin qu'il puisse combiner de la manière qui lui convienne le mieux son travail et sa vie privée. Ses expressions sont cependant plus variées et regroupent l'ensemble des possibilités actuelles d'aménagement du temps de travail telles que le travail à temps partiel, le crédit-temps, le télétravail, etc.

Notons enfin une précision concernant cette modulation du temps de travail et son usage grandissant. En étant cumulée par de nombreux travailleurs, elle aurait pour effet final une réduction générale du temps de travail, car la majorité des travailleurs travailleraient moins longtemps. Il s'agit donc d'une RTTC composée de nombreuses réductions individuelles du temps de travail. Jean Lame (UWE) préfère cependant classer la modulation du temps de travail en tant que RTTI car elle est choisie et négociée au cas par cas, en fonction des demandes des travailleurs.

« Donc ce sera in fine une réduction globale du temps de travail, macro économiquement on va vers une RTT mais micro économiquement elle variera de personnes en personnes et d'entreprises en entreprises. » (Jean Lame - UWE)

b. La réduction du temps de travail collective (RTTC)

Il s'agit d'un modèle qui a été largement abordé lors de nos interviews et pour lequel des différences de mise en œuvre existent. Certains de nos intervenants considèrent ainsi une RTTC avec embauche compensatoire et maintien du salaire tandis que d'autres préfèrent l'aborder comme une RTTC sans maintien du salaire.

Avant de les aborder plus en détails, nous souhaitons commencer par pointer une caractéristique commune aux deux types de réductions collectives du temps de travail. Elle concerne les modalités de leur mise en œuvre. La totalité de nos intervenants nous ont ainsi expliqué qu'il était essentiel qu'un cadre légal fixe les règles concernant la RTTC mais que leurs applications soient suffisamment souples pour être négociées au niveau des secteurs et des entreprises. En effet, ceux-ci présentent des caractéristiques trop différentes pour qu'un seul modèle de RTTC puisse leur convenir. Il est donc fondamental qu'il puisse être adapté à leurs différentes réalités au travers de la négociation collective.

« Les grandes règles, celles qui disent combien de temps on travaille par semaine et tout ça, oui tout cela doit rester intersectoriel mais sinon c'est plutôt au niveau des secteurs et des entreprises que l'organisation du temps de travail doit pouvoir se faire. » (Matthieu Dewèvre - UCM)

« Et là je pense vraiment que c'est parce qu'on le négociera au bon endroit que ça marchera. En fait je ne suis pas partisan d'un truc linéaire où pour tout le monde ce serait ça. » (Sébastien Robeet - CSC)

1. La RTTC avec embauche compensatoire et maintien du salaire

Ce modèle est défendu par la CSC et la FGTB. Il s'appliquerait selon eux à l'ensemble de travailleurs salariés belges. Une différence majeure dans leurs visions de cette RTT concerne le caractère imposé, ce qui est demandé par la CSC ou facultatif, ce qui est demandé par la FGTB. La CSC favorise donc une RTTC imposée et considère donc cette dernière comme un changement de la norme temps plein qui serait donc diminuée. Plusieurs autres intervenants critiquent cette obligation de RTT, lui préférant son caractère facultatif moins contraignant pour les travailleurs et les entreprises.

« Ma thèse à moi, c'est que ça doit être encadré mais pas obligatoire. Pourquoi ? Encadré parce qu'il faut des règles [...] mais pas obligatoire parce que je pense que le parcours et les conditions de vie, de travail, les souhaits des uns et des autres [...], je

trouve qu'il y a un tel éclatement aujourd'hui que dire tout le monde à 32h, 4 jours par semaine, je ne pense pas que c'est ce que les gens souhaitent. » (Philippe Defeyt)

« ... la RTT c'est un abaissement de la norme de ce qu'est un temps plein dans tous ces grosses sphères du temps de travail. » (Sébastien Robeet - CSC)

Concernant l'embauche compensatoire générée par ce modèle de RTT, la question divise les intervenants. Il s'agit pourtant de son objectif principal : la mise au travail d'un nombre important de demandeurs d'emplois. Concernant cet effet de création d'emplois, Marc Gobelet (FGTB), Sébastien Robeet (CSC) et nos différents experts estiment qu'il sera effectivement rencontré lors d'une RTTC, même s'ils nuancent en reconnaissant que le modèle n'est pas parfait ni suffisant.

« ...je ne suis pas sûr que ça va être général et que ça va créer 500 000 emplois mais ça peut être un levier dans la résorption du chômage. Ce n'est pas la panacée. » (Benoît Mahy - UMONS)

« Et alors ici avec ça ce serait entre 92 000 et 157000 emplois. Pour le travailleur on maintient son salaire, il y a de l'embauche en contrepartie des réductions et pour l'employeur c'est un coût neutre. » (Marc Gobelet – FGTB)

D'une manière plus spécifique, la FGTB propose que les travailleurs plus âgés se retirent progressivement du travail en formant des travailleurs plus jeunes qui eux rentreraient progressivement dans l'entreprise. Il y aurait donc un renouvellement de la main d'œuvre dont la période de formation constituerait l'embauche compensatoire. Philippe Defeyt précise quant à lui que l'embauche compensatoire n'est pas essentielle dans tous les secteurs car des augmentations de productivité peuvent combler partiellement les béances de travail créées par cette RTT. Enfin, Sébastien Robeet (CSC) nuance en argumentant que la RTT ne va pas créer directement de l'emploi mais va créer des béances de travail qui permettront à des demandeurs d'emploi de trouver du travail.

De leur côté, Matthieu Dewèvre (UCM) et Alice Defauw (FEB) ne sont pas convaincus du caractère automatique de création d'emploi qui serait engendré par une RTTC parce que le processus de création d'emploi n'est ni automatique ni mécanique.

« Et si on diminue le temps de travail dans ces postes-là, ça ne veut pas dire que ça va générer de la création d'emplois, en tout cas pas de façon automatique. Ça je ne crois pas à cette théorie. » (Matthieu Dewèvre - UCM)

« Ce qu'il y a c'est que les entreprises ne peuvent pas toujours se permettre d'embaucher des personnes supplémentaires je pense. Donc voilà l'un dans l'autre, on

ne peut pas dire que d'office si on diminue le temps de travail on va embaucher d'autres personnes » (Alice Defauw – FEB)

2. La RTTC avec embauche compensatoire sans maintien du salaire

Enfin, la dernière vision d'une RTTC nous a été proposée par Philippe Defeyt. Il s'agit d'une RTTC avec embauche compensatoire mais sans maintien du salaire. Il propose pour cela une augmentation de l'usage des temps partiels couplée à un meilleur contrôle de ceux-ci. En effet, comme cela a été souligné par plusieurs de nos intervenants, le temps de travail partiel reste souvent imposé et féminin.

Cette RTT serait suggérée mais pas obligatoire car il affirme qu'il est nécessaire de laisser le choix au travailleur du temps qu'il souhaite travailler. De plus, il est important que l'inverse soit également possible et qu'un travailleur à temps partiel puisse retrouver le temps plein qu'il avait autrefois.

Enfin, il souhaiterait combiner à ce modèle la mise en place de revenus de base qui permettraient de compenser en partie la perte de salaire conséquente à la RTT. Il nuance en ajoutant qu'il ne serait pas octroyé nécessairement à tout le monde car certains travailleurs n'en ont pas besoin car leurs revenus, même diminués, resteraient suffisants.

« Autrement dit moi je ne suis pas choqué par l'idée de subsidier, sur une large échelle, la RTT, et qu'elle soit volontaire ou involontaire mais dans le conditionnement de la hauteur du revenu, il ne faut pas récompenser un cadre qui gagne 5000€ bruts par mois. » (Philippe Defeyt)

II. Le financement de la réduction du temps de travail

Le financement de la RTT est la deuxième thématique d'importance qui ressort des interviews. Les intervenants ont pu nous en parler longuement car il s'agit d'une question sensible et qui est centrale à notre problématique. Afin d'assurer une continuité dans notre travail, nous présenterons les résultats des interviews en nous focalisant sur la manière dont les acteurs sont impactés par le financement d'une RTT. De plus, comme celui-ci dépend du modèle de RTT, nous séparerons cette section en deux parties correspondant aux deux modèles de RTT qui ont été abordés dans la section précédente.

a. Les acteurs du financement d'une réduction du temps de travail individuelle.

Ce thème a été moins évoqué par nos intervenants. En effet, la principale problématique au niveau du financement concerne celui d'une RTTC. Le financement d'une RTTI est donc moins épineux pour les différents acteurs : comme il s'agit d'un arrangement qui est soit demandé individuellement par le travailleur, qui accepte donc de faire des concessions, ou soit réalisé

par l'entreprise, qui a fait ses calculs et sait s'y retrouver, le problème ne se pose pas réellement.

« Oui, en terme de négociation individuelle avec des employeurs ça peut se réaliser au niveau d'une entreprise individuelle et là l'entreprise fait son calcul » (Olivier Valentin - CGSLB)

« C'est la collectivité qui compense une partie de la différence, enfin qui assume une partie du coût variable en fonction du niveau de revenu? Donc je ne sais pas moi, tu gagnes 2000 euros nets par mois, tu passes à 4/5^e temps donc comme c'est du net tu vas peut-être gagner 1700€ et l'état compense. » (Philippe Defeyt)

Philippe Defeyt et Olivier Valentin (CGSLB) nous informent donc que le coût est partagé par le travailleur, qui accepte une diminution de son salaire en échange d'une RTT, et par l'état. En effet, celui-ci finance la RTTI via l'ONEM, en compensant une partie du salaire du travailleur choisissant le modèle de crédits-temps. Le coût est donc neutre pour l'entreprise.

b. Les acteurs du financement d'une réduction du temps de travail collective (RTTC)

Contrairement au financement de la RTTI, les avis sont bien plus divergents à ce sujet.

1. L'état

Plusieurs intervenants représentant les organisations d'employeurs ainsi que qu'Olivier Valentin (CGSLB) pensent qu'il est difficile pour l'état de financer seul la RTTC car son budget est déjà trop serré.

Contrairement à eux, les autres intervenants envisagent un rôle plus central de l'état dans le financement de la RTTC. Les différents syndicats mais également les experts estiment que les effets retour, qui correspondent à une augmentation des recettes fiscales et à une diminution des allocations de chômage engendrées par la diminution des chômeurs, permettraient de financer une partie significative de la RTTC. Alice Defauw (FEB) nuance cependant l'impact de ces effets retour en signalant que dans le cas des allocations de chômage, il s'agit d'une dépense évitée plutôt qu'une rentrée financière. Tous s'accordent pour dire que le coût de la RTTC est, dans tous les cas, supérieur au montant de ces effets retour et ce serait donc à l'état de le compenser. Il ne s'agit alors, d'après Gérard Lambert, plus d'un problème de financement mais davantage de l'orientation et des projets portés par le gouvernement.

« Si on devait appliquer en comptabilisant les effets retour et la diminution des dépenses chômage en revanche ça permettrait la création de 350000 emplois. Ce qui reviendrait à diminuer par deux le nombre de demandeurs d'emplois. » (Marc Gobelet - FG TB)

« ... mais est-ce que la diminution des allocations de chômage va vraiment correspondre au coût ? Je pense que ça c'est un peu vite dit et je pense que ça va coûter. » (Alice Defauw - FEB)

2. Les entreprises

Les organisations des employeurs sont unanimes en disant qu'il est impossible pour les entreprises de supporter le cumul des coûts d'embauches supplémentaires et des hausses salariales engendré par une embauche compensatoire et un maintien du salaire. Ils justifient cela en disant que le coût salarial belge est déjà trop élevé, que les entreprises ne disposent pas nécessairement des moyens pour embaucher de nouveaux travailleurs et que ces coûts représenteraient une perte de compétitivité trop importante pour les entreprises, ce qui les mènerait à leur perte. C'est un avis qui est également partagé par la Marc Gobelet (FGTB) et Benoît Mahy qui disent que le coût de la RTT doit être neutre pour l'entreprise. Il doit donc être financé indirectement par les entreprises au travers d'une réduction des cotisations patronales. Celle-ci serait accordée uniquement aux entreprises réalisant effectivement une RTT avec une réelle embauche compensatoire.

« En gros, si on diminue la durée du travail mais qu'on garde le salaire, donc maintien du salaire pour les travailleurs, le coût salaire donc le salaire horaire est plus élevé en fait et donc pour l'entreprise, pour les employeurs, ça veut dire une augmentation du coût. Donc ça c'est vraiment à prendre en compte. » (Sandra Coenegrachts - FEB)

Contrairement à eux, Sébastien Robeet (CSC) et Gérard Lambert estiment qu'il est possible que les entreprises financent plus directement la RTTC, et ce en diminuant le montant des dividendes distribués aux actionnaires et en les réinvestissant dans la mise en place de la RTTC.

« Les entreprises, les actionnaires, en termes de diminution de leurs profits et le partage de la valeur ajoutée. Idéalement. » (Sébastien Robeet - CSC)

3. Les travailleurs

Il ressort de plusieurs de nos entretiens qu'il n'est pas possible pour la majorité des travailleurs de financer une RTTC imposée. Leur salaire n'est pas suffisant pour qu'ils puissent se permettre de le diminuer tout en conservant la capacité de subvenir à leurs besoins.

Sébastien Robeet (CSC) et Philippe Defeyt, s'ils s'accordent aussi sur ce point, le nuancent en précisant que cela dépend des secteurs et des revenus des travailleurs et qu'il est donc possible pour certains d'entre eux de financer une RTTC. De même, ils évoquent les gains de productivité qui seraient engendrés par cette RTT et qui permettraient, via le travailleur, de la financer en partie.

Benoit Mahy va plus loin dans l'utilisation de ce concept d'augmentation de la productivité et pense qu'à une échelle micro, la RTT avec embauche compensatoire et maintien du salaire peut être réalisée sans réels coûts. Il estime que les gains de productivité des travailleurs générés par la RTT pourront financer une partie du processus.

« ...si vous avez une réduction de disons 10%, vous avez à peu près, sauf erreur de ma part, une récupération de 3-4% de productivité donc voilà il vous reste 6%, donc à l'échelle de la firme elle récupère déjà 10% de la perte salariale par à peu près 3-4% de la productivité » (Benoit Mahy)

4. Les consommateurs

Il s'agit de la dernière catégorie d'acteurs capable de financer une RTTC. Ils sont évoqués uniquement par Sébastien Robeet (CSC) qui estime que les entreprises pourraient augmenter leurs prix de vente pour compenser la hausse de leurs coûts engendrée par la RTTC. Les consommateurs seraient donc *in fine* les personnes à charge de ce financement. Ils sont cependant pour la grande majorité des travailleurs, le financement serait donc dans ce cas-là supporté en grande partie par ceux-ci.

« Et le quatrième, dont on ne parle pas beaucoup, c'est le consommateur. Aujourd'hui, pour une entreprise, si on diminue le temps de travail, on renchérit le prix du travail donc ça coûte plus cher à produire. On peut le répercuter sur les consommateurs. Si toutes les entreprises qui se font concurrence sont logées à la même enseigne, elles augmentent toutes leurs prix. Elles vont toutes s'aligner. Et le consommateur, c'est qui ? C'est le travailleur. » (Sébastien Robeet - CSC)

5. Remarque

Notons que Philippe Defeyt pense qu'il est impossible de financer à la fois un maintien du salaire et une embauche compensatoire. Son raisonnement, qui permet juste de donner un ordre d'idée sans prendre en compte tous les effets dynamiques engendrés par une telle mesure, est le suivant :

- La masse salariale en Belgique est d'environ 160 milliards.
- Si l'on souhaite diminuer le temps de travail de 20%, ce qui est la tendance la plus souvent proposée, il convient d'augmenter la masse salariale de 25% afin que les travailleurs conservent le même salaire horaire. Il faut donc trouver 40 milliards.
- Grâce à l'effet retour, les recettes fiscales augmenteraient d'environ 17 milliards et l'économie des allocations de chômage s'élèverait dans le meilleur des cas à 5 milliards.
- Il reste alors 18 milliards à trouver ce qui est une somme trop conséquente.

« Moi je pense que l'équation financière devient impossible. [...]. Les deux ensembles, ça c'est de la folie. Si tu fais tout à 100%, ça va être impossible. » (Philippe Defeyt)

III. L'importance des compétences des travailleurs lors de l'embauche compensatoire

Cette troisième thématique en lien direct avec l'embauche compensatoire a été soulevée et expliquée par de nombreux intervenants, principalement par ceux qui sont opposés à la RTTC. L'ensemble des représentants des associations d'employeurs mais également Olivier Valentin (CGSLB) et nos experts ont émis, à des degrés divers, leurs inquiétudes relatives à la disponibilité des compétences parmi les demandeurs d'emploi. Celles-ci peuvent se résumer de la manière suivante : si, hypothétiquement, une RTTC permet de créer du travail qui nécessite l'embauche de nouveaux travailleurs, il est nécessaire que les entreprises puissent trouver des personnes suffisamment qualifiées au sein des demandeurs d'emploi pour occuper ces nouveaux postes. D'après eux, cette disponibilité de compétences n'existe pas. Les demandeurs d'emploi ne seraient pas assez formés pour répondre aux besoins des entreprises qui cherchent des travailleurs. Lors de nos interviews, il a ainsi été plusieurs fois fait mention de métiers en pénurie au sein desquels des offres d'emplois existent mais qu'aucun demandeur d'emploi ne parvient à combler à cause de ce manque de compétences.

« ...donc on a un gain de volume de 4h pour l'ensemble des travailleurs. Est-ce qu'on sait trouver sur le marché du travail suffisamment de compétences et de personnes pour pouvoir remplir ? » (Olivier Valentin - CGSLB)

« Et c'est évident pour la raison simple que ce gap de compétences existe. Il existe déjà maintenant. Je veux dire, l'emploi en pénurie ça existe. » (Matthieu Dewèvre - UCM)

La totalité des organisations d'employeurs ont ainsi été catégoriques : les compétences des travailleurs mais surtout des demandeurs d'emplois sont les déterminants de leur embauche. Sans compétences appropriées, les entreprises n'embaucheront pas de nouveaux travailleurs quand bien même des emplois seraient vacants. Ils utilisent pour illustrer cela le principe de non-substituabilité des travailleurs : un demandeur d'emploi ne sait pas forcément réaliser le travail d'une personne qui occupe son poste depuis plusieurs années.

« Donc on a travaillé longtemps sur le mythe du partage du travail mais sans voir que les grands mouvements de population qui sortent du marché et qui y arrivent ont des caractéristiques qui sont très différentes. » (Gérard Lambert)

« On ne peut pas dire que deux individus sont toujours substituables et que si une personne travaille moins, son travail sera comblé par une autre personne. » (Alice Defauw - FEB)

Sébastien Robeet (CSC), partisan de la RTTC, est opposé à ce discours. Il part du principe qu'il y a tellement de demandeurs d'emploi par rapport à l'offre d'emplois disponible qu'il sera toujours possible d'utiliser les compétences des chômeurs pour réaliser un travail adapté. Par contre, il ne remet pas en cause le fait qu'il est difficile dans certains secteurs de trouver des travailleurs qualifiés. Il estime néanmoins que les entreprises devraient accepter de davantage former leurs nouveaux travailleurs lors de leur arrivée afin qu'ils puissent accomplir rapidement le travail pour lequel ils ont été engagés, même s'ils ne sont pas parfaitement formés en étant recrutés.

« Tu sais, c'est le discours le plus bateau et le plus facile à démonter. [...] il y a une offre d'emploi pour 30 demandeurs d'emploi en moyenne et il y aura toujours bien quelqu'un qui répondra au profil de l'offre. » (Sébastien Robeet - CSC)

Enfin, plusieurs de nos intervenants ont également mis en avant qu'une des solutions pour pallier à ce problème de compétences est l'amélioration de l'enseignement et des formations. Même la FGTB, qui défend une RTTC avec embauche compensatoire, termine sa proposition en reconnaissant que sans mesures adéquates pour améliorer les formations et l'enseignement, l'impact sur l'emploi d'une RTTC serait limité à du court-terme.

IV. Autres considérations d'importance

En plus des trois premières thématiques, presque systématiquement abordées lors de chaque interview, d'autres thématiques sont également ressorties mais de manière moins récurrente. Nous proposons de détailler celles qui nous paraissent être les plus importantes dans cette dernière section afin d'obtenir une vision plus fine des différents paramètres de la RTT.

a. L'importance du contexte dans lequel prend place la RTT

Dans plusieurs de nos interviews, il est apparu que le contexte dans lequel s'intègre la problématique de la RTT est important à prendre en compte. Il est en effet impossible d'isoler ce phénomène de toute interaction avec les réalités existantes en Belgique. Celles-ci vont en effet avoir un impact sur la réalisation et la mise en place de la RTT. Nous avons donc classé le contexte selon deux aspects : l'organisation actuelle du travail et le contexte politique.

Le contexte de l'organisation du travail a été principalement abordé par Gérard Lambert. Pour lui, les différentes formes d'organisations actuelles du travail ne se prêtent pas forcément à une RTTC. On assiste en effet de plus en plus à une individualisation du temps de travail : la flexibilité est une réalité vécue par les travailleurs et demandée par les entreprises, le télétravail se démocratise et les horaires adaptés aux besoins du travailleur sont de plus en plus nombreux.

« Par ailleurs, du côté patronale on voit davantage de propositions, et ça c'est lié aux technologies et à la compétition, qui vont vers la flexibilité, le travail à domicile, soit des formes nouvelles de travail qui font que la cohésion de la proposition sur le terrain n'existe plus. » (Gérard Lambert)

En ce qui concerne le contexte politique, il a été abordé par plusieurs intervenants. Que ce soit au niveau des partisans de la RTTC ou de ceux qui lui sont opposés, le constat reste le même : il n'existe actuellement pas de majorité politique belge ayant pour objectif d'institutionnaliser la RTTC. La majorité politique actuelle a justement plutôt tendance à favoriser les mesures en faveur d'une RTTI.

« ...je ne vois pas de majorité politique en Belgique, parce que les Flamands n'en veulent pas de la réduction linéaire du temps de travail ; donc pour ça on n'aura jamais de majorité politique. » (Jean Lame - UWE)

b. La RTT est-elle souhaitée par les différents acteurs ?

Cette nouvelle thématique a été introduite dans le paragraphe précédent où nous apprenions que la majorité politique belge actuelle n'est pas favorable à une RTTC. Quel est l'avis des autres acteurs institutionnels que nous avons identifié ?

Du côté des travailleurs, plusieurs intervenants, parmi lesquels Matthieu Dewèvre (UCM), Sandra Coenegrachts (FEB) mais également nos différents experts, estiment qu'une demande généralisée pour la RTTC n'existe pas. La raison principale est que les travailleurs ont peur du changement qui serait engendré par la RTTC et tout particulièrement l'impact qu'il pourrait avoir sur leurs revenus. La tendance observée est davantage celle d'un maintien des revenus plutôt qu'une RTT si les deux ne peuvent pas se combiner.

« ... aujourd'hui c'est plus individualisé, plus paniqué. Les gens disent : « j'ai un truc, je le tiens » plutôt que de prendre le risque. Le risque d'avoir une autre distribution des gains. » (Gérard Lambert).

Cependant, nous avons observé une nuance à ce constat lorsque la RTT est envisagée de manière individuelle. Nos différents intervenants nous ont ainsi dit qu'il y aurait davantage de demande de la part des travailleurs pour une RTTI. En effet, lorsqu'elle n'est pas imposée il est possible pour chaque travailleur de choisir l'organisation de son temps de travail qui lui convient le mieux, en fonction de ses besoins et de sa situation personnelle.

Enfin, Jean Lame (UWE) et Philippe Defeyt mettent en avant le droit mais également le besoin de travailler des travailleurs. D'après eux, certaines personnes souhaitent travailler plus que 30 heures ou 32 heures par semaine et ils ne voient pas d'utilité à les en empêcher. Que ce soit par plaisir, par ambition ou par implication, ils trouvent qu'il est contre-productif de

limiter le temps de travail de ceux qui souhaitent travailler. De même, certains travailleurs ont des besoins importants, des familles ou des activités nécessitant de travailler beaucoup pour subvenir à ces besoins. Une RTT les limitant dans leur capacité à travailler ne leur apporte donc aucun avantage.

« Un jeune qui démarre, qui n'a pas de charges d'enfants, qu'il soit ou non en ménage, en couple ou n'importe quoi, il a peut-être envie de s'investir, il a envie de travailler 45h parce qu'il a un job et puis qu'il veut lancer sa petite entreprise, là-dessus je suis très libertaire, qu'on foute la paix aux gens, les gens organisent leur vie comme ils veulent mais à condition que ça puisse se faire dans de bonnes conditions. » (Philippe Defeyt)

Enfin, les organisations des employeurs précisent que les entreprises marquent un manque d'intérêt pour la RTT en raison des coûts qui y sont liés. Benoit Mahy (UMONS) apporte cependant une nuance à cette affirmation en disant que les employeurs peuvent se soucier de l'emploi et ne sont pas uniquement focalisés sur la création de la richesse générée par leur entreprise, à condition toutefois que celle-ci ne mette pas en péril la position compétitive de leur entreprise.

« ...je pense que les entrepreneurs peuvent aussi être soucieux de l'emploi d'une région. Donc pour moi je sais bien que l'objectif c'est la rentabilité qui est importante mais je ne vois pas pourquoi les employeurs ne seraient pas aussi intéressés par les emplois de leur région. » (Benoit Mahy – UMONS)

c. L'impact de la réduction du temps de travail sur le bien-être au travail

Alors que nous n'avons pas prévu d'aborder cet aspect de la RTT dans notre problématique, il a été mentionné par plusieurs intervenants. Nous estimons qu'il est donc important de décrire ce qu'ils en ont dit.

L'ensemble des syndicats et des experts ont fait état d'un réel problème de bien-être au travail. Il se manifeste principalement de deux manières : des troubles physiques (douleurs musculaires,...) et des troubles psychologiques (burn-out, dépressions,...). A chaque fois, cela est dû à une intensification de la charge de travail. De plus, Philippe Defeyt rappelle que le mal-être des travailleurs a un réel coût pour l'entreprise et pour la collectivité et qu'il convient donc de trouver des solutions pour l'améliorer.

« ... on est quand même aujourd'hui devant un immense problème de stress, de burn-out, de suicides, de maladies du travail, des problèmes de santé mentale et puis des problèmes de pénibilité » (Gérard Lambert)

La RTT serait donc d'après eux une solution pour diminuer cette pression qui pèse de plus en plus sur les épaules de travailleurs, avec les conséquences négatives que nous avons vues.

Alice Defauw (FEB) et Matthieu Dewèvre (UCM) ont tempéré cet impact positif que pourrait avoir la RTT sur le bien-être. Ils affirment en effet que le temps de travail n'était pas le seul motif de bien-être du travailleur mais qu'il dépend également du contenu du travail. Il est donc utopique d'après eux d'envisager que la seule RTT puisse résoudre tous les problèmes de mal-être au travail. Selon eux, il est donc tout aussi important que les travailleurs puissent prendre également leurs responsabilités et participent activement à leur recherche de bien-être au travail.

*« Borner le débat à une question de temps de travail ou borner la question du bien-être des travailleurs à une question de temps de travail, ça nous paraît un non-sens... »
(Matthieu Dewèvre - UCM)*

« Non, le problème est aussi que les gens restent aussi trop longtemps dans des jobs qu'ils n'aiment pas dont ils n'ont pas peut-être les compétences nécessaires et quand on n'a plus de contrôle ou pas de contrôle sur ce qu'on fait, ça engendre du stress et les gens sont moins heureux. » (Alice Defauw – FEB)

V. Les catégories conceptualisantes

En complément des thématiques que nous avons identifiées et développées dans les sections précédentes sur base des interviews, nous proposons maintenant de développer trois catégories conceptualisantes. L'objectif de cette section est ainsi d'amorcer la transition entre la partie descriptive des interviews et leurs discussions dans le chapitre 6 qui suit.

L'annexe 12 présente également les verbatim des catégories conceptualisantes tandis que l'annexe 13 présente les catégories conceptualisantes détaillées selon la méthode de Paillé et Mucchielli.

a. Des conceptions multiples du modèle de réduction du temps de travail

Nous avons constaté une coexistence de plusieurs modèles de RTT lors de nos interviews. Ils présentent des différences au niveau de leurs modalités de mise en œuvre, de leur financement, des enjeux poursuivis et de leurs effets sur les différents acteurs de la négociation collective. Passons rapidement en revue ces différents aspects avant de constater l'implication qu'ils auront sur la mise en place de la RTT en Belgique.

Les conceptions multiples de la RTT diffèrent tout d'abord au niveau de leurs modalités techniques : certains intervenants envisagent principalement une RTTC tandis que d'autres préfèrent aborder les éléments constitutifs de la RTTI, les plus emblématiques étant la flexibilité, l'usage du temps partiel ou des heures supplémentaires. De plus, certains aspects

de la RTTC sont envisagés différemment par ses différents partisans : Doit-elle être imposée ? Faut-il changer la norme de temps de travail ? Le salaire des travailleurs doit-il être maintenu ?

Ces différences de modalités de mise en œuvre de la RTT influent sur son financement. Comme précisé précédemment, il s'agit d'un point central sur lequel les différents intervenants divergent : Faut-il demander une implication aux travailleurs ? Qu'en est-il des entreprises ? Qu'en est-il de l'intervention de l'état ? Une tendance majeure se dessine : les entreprises doivent éviter toute perte de compétitivité et seul l'état devrait supporter le coût de la RTT.

Ensuite, les modalités de RTT impactent sur ses enjeux. Nous l'avons vu dans la littérature, il y a deux enjeux principaux à la RTT : favoriser le bien-être des travailleurs et favoriser l'emploi. Nos intervenants nous ont montré qu'en fonction des modèles, l'accent était placé sur l'atteinte de l'un ou de l'autre de ces enjeux. La RTTI est ainsi plus centrée sur le bien-être des travailleurs sans avoir de réel impact sur l'emploi, avec cependant un risque de pressions supplémentaires si le travail n'est pas réparti de manière plus adéquate. La RTTC favorise sur papier à la fois le bien-être au travail et la création d'emplois mais plusieurs de nos intervenants ont remis en cause cette création d'emplois.

Enfin, nous constatons que toutes ces conceptions de RTT existent et s'opposent car leurs différents acteurs interagissent ensemble lors de la négociation collective. Il s'agit d'une caractéristique que nous avons relevée lors de notre analyse des institutions industrielles belges : la négociation est centrale et permet la confrontation des différents avis des acteurs de la négociation collective, ce qui débouche sur des compromis.

Le phénomène de ces conceptions multiples du modèle de RTT révèle donc un problème important car elles mettent à mal la cohérence des projets de RTT. Ses différents aspects sont ainsi envisagés de manière souvent opposée et même entre les partisans de la RTTC, les avis divergent. Cette absence de cohésion dans les modèles nous paraît donc affaiblir la crédibilité du projet de RTTC en Belgique.

b. L'appréhension d'un changement systémique

Cette deuxième catégorie conceptualisante transparait moins directement dans les différentes interviews. Elle nous semble cependant représentative d'un phénomène que nous avons ressenti plusieurs fois lors des entretiens : une crainte et un non-enthousiasme pour le changement.

Elle se base sur le constat suivant : les modèles de RTTC proposent pour la plupart d'entre eux des changements importants dans l'organisation du travail et plus généralement dans le modèle de société existant. Nous avons ainsi pu entendre parler de diminution de la norme de temps plein, de changement important dans l'organisation du travail pour les entreprises ou encore de choix de projet de société. Ces changements ont des implications et des conséquences pour les différents acteurs que nous avons déjà identifiés. Cependant, pour beaucoup d'entre eux la situation actuelle leur convient déjà ou leur permet déjà de répondre à leurs besoins. Il leur est alors plus facile de se focaliser sur les points négatifs du processus de RTT – impact du financement, perte de compétitivité potentielle, crise de l'emploi,... - que de regarder les problèmes qu'il pourrait résoudre. Autrement dit, beaucoup de travailleurs et d'entreprises ne souhaitent pas forcément d'un changement tel qu'il est proposé par la réduction collective car ils tiennent à la sécurité que leur propose l'actuel modèle d'organisation du travail : une sécurité au niveau des revenus, au niveau de la situation qu'ils connaissent et maîtrisent déjà,... Et quand bien même ce modèle ne convient pas à tous, c'est parfois un moindre mal qu'ils sont prêts à subir si cela peut leur permettre de vivre correctement en évitant les incertitudes liées à un changement.

Nous pouvons également souligner que l'absence d'une proposition commune de RTTC telle que présentée ci-dessus ne rassure pas. Ce manque d'unité a alors pour conséquence d'empêcher une fédération plus conséquente autour de ce projet.

Enfin, terminons en évoquant le fait que certaines personnes ne souhaitent pas être limitées dans leur quantité de travail. Que cela soit pour des raisons financières ou d'investissement dans un travail, il est probable que de nombreux travailleurs ne veulent pas d'une RTT imposée et souhaitent donc, à contrario, bénéficier du choix de l'organisation de leur travail.

L'appréhension d'un changement systémique nous permet en résumé de constater d'une réelle appréhension et d'un pessimisme de la part des différents acteurs impliqués dans la RTTC. Les incertitudes liées à ce changement d'organisation du travail, l'absence de cohésion forte entre les différents partisans de la RTT et un souhait de choix d'organisation du temps de travail peinent à répondre aux inquiétudes des différents acteurs et rendent donc caduque la crédibilité des modèles de RTTC.

c. La disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée

Cette troisième et dernière catégorie conceptualisante correspond à un phénomène qui a été soulevé par la majorité de nos intervenants. Ceux-ci se posaient la question suivante : le marché du travail dispose-t-il de suffisamment de compétences pour combler les emplois créés lors d'une RTTC ? L'idée est double : il s'agit de quantifier la main d'œuvre disponible

sur le marché du travail mais également de constater de ses qualifications. En d'autres termes, il est indispensable de savoir si l'on dispose de suffisamment de demandeurs d'emplois pour répondre à une offre plus importante de travail de la part des entreprises et si ces demandeurs d'emplois disposent des compétences nécessaires pour réaliser le travail proposé par l'entreprise.

Lors de nos interviews, la majorité de nos intervenants ont émis des réserves par rapport à cette disponibilité de compétences. S'ils ne remettent pas en cause la disponibilité de la main d'œuvre, ils constatent cependant un manque de compétences de celle-ci, ce qui la rend incompatible avec la demande de compétences de nombreuses entreprises. En effet, celles-ci ont besoin de disposer de travailleurs possédant des savoirs et des savoir-faire spécifiques à leur secteur ou leur type de business. Comme ceux-ci font déjà défaut, comment garantir que les entreprises pourront en trouver davantage dans le cadre d'une RTTC...alors qu'il en manque déjà ?

Nous pouvons faire un parallèle avec la situation qui est rencontrée dans certains secteurs et qui est celle de métiers en pénurie. Malgré l'offre de travail, les entreprises ne parviennent pas à recruter des travailleurs disposant des compétences nécessaires pour réaliser le travail proposé, alors que les demandeurs d'emplois ne manquent pas en Belgique. Comment peut-on dans ce cas les convaincre d'adopter la RTTC et d'embaucher des nouveaux travailleurs qui n'existent probablement pas ?

Chapitre 6 : Discussion

Ce dernier chapitre aura pour objectif de croiser les apports littéraires que nous avons sélectionnés dans les premières parties de ce travail avec les données que nous avons recueillies auprès de nos différents intervenants et qui ont été expliquées dans le chapitre 5. Une fois que nous aurons mis en évidence les liens entre la littérature et le terrain, nous répondrons aux différentes sous-questions que nous avons énoncées lors de la définition de notre problématique afin de formuler une réponse globale à cette dernière.

I. **Quels sont les mécanismes et les principales caractéristiques des différents processus de RTT ainsi que leurs impacts pour les différents acteurs de la négociation collective?**

La première observation qui découle du croisement entre la littérature et notre recherche empirique est la forte distinction qui a été faite empiriquement entre deux modèles de RTT. Nous avons en effet observé que nos différents intervenants distinguaient un modèle de réduction du temps de travail collective (RTTC) et un modèle de réduction du temps de travail individuel (RTTI). Cela n'avait pas été le cas théoriquement, ou du moins pas d'une manière aussi centrale et prononcée. Pourtant, une telle distinction entre les modèles semble revêtir une importance capitale car, nous l'avons constaté durant nos interviews, les modalités de mise en œuvre de la RTT sont dépendantes du modèle de RTT. Nous proposons donc de les discuter en continuant à nous baser sur les deux modèles de RTT étudiés.

a. La réduction du temps de travail individuelle (RTTI)

Nous avons constaté que c'est la RTTI qui est le modèle prédominant en Belgique.

Deux cas de figures se présentent aux travailleurs. Soit ils décident délibérément de travailler moins, soit une réduction du temps de travail leur est imposée par leur employeur qui décide alors de leur temps de travail et de leurs horaires. Les apports théoriques nous ont appris que les travailleurs sont particulièrement sensibles à la manière dont se met en place la RTT et l'impact qu'elle aura sur leur rythme de vie (Fagnani et Letablier, 2004). Dans le cadre d'une réduction individuelle choisie, le problème ne se pose pas. En effet, c'est le travailleur qui décide de sa nouvelle quantité de temps de travail en négociant avec son employeur. Il n'est donc pas en mesure de se plaindre de celle-ci dans la mesure où c'est lui qui l'a choisie. De plus, la RTTI est considérée actuellement comme un moyen de meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Cet objectif paraît donc incompatible avec l'éventualité que cette RTT puisse être défavorable pour le travailleur comme nous suggérait la littérature. Nous souhaitons cependant tempérer cet effet positif pour les travailleurs car nous avons pu découvrir que dans la majorité des cas, les travailleurs qui prennent un crédit-temps ne sont pas remplacés au sein de leur entreprise. La pression du travail s'accroît donc soit sur leurs

épaules, soit sur celles de leurs collègues. C'est un effet néfaste qui avait déjà été relevé par Hoore (2010) et qui nuance quelque peu l'impact positif de la RTTI pour les travailleurs.

Par contre, dans le cas d'une RTT imposée, le travailleur peut être mécontent de celle-ci. Deux cas de figure s'offrent à nous : soit l'entreprise diminue le temps de travail de ses travailleurs pour compenser une mauvaise situation financière, soit elle embauche des travailleurs à temps partiel. Dans le premier cas, nous avons vu que si la mesure est temporaire et permet de sauver des emplois, les travailleurs n'y sont pas opposés (Houseman, 1988) et cela a également été confirmé durant nos recherches. Dans le cadre du temps partiel, nous remarquons de grandes similarités entre les apports littéraires et empiriques : un salaire peu élevé, des conditions de travail trop difficiles, particulièrement au niveau des horaires éclatés, et une majorité de temps partiels féminins. Toutes ces caractéristiques avaient été relevées à la fois par différents auteurs (Tadei, 1998 et Valenduc & Vendramin, 2013) et par plusieurs de nos intervenants.

De la même manière mais concernant les employeurs, Tijdens (2003) partage les mêmes conclusions que celles que nous avons découvertes lors de nos interviews. Concernant la RTT, elle n'est pas un frein pour les employeurs si elle leur permet de compter sur plus de flexibilité de la part de leurs travailleurs et une meilleure efficacité. De plus, il est important de rajouter que les employeurs sont prêts à réaliser des concessions et à accepter une RTT pour leurs employés car les entreprises sont capables de s'adapter et de calculer le rapport coût-bénéfices qui découlera de la RTT tout en maintenant sa compétitivité. Il s'agit ici de ce que Bosch et Lehndorff (2000) qualifiait de « management du temps de travail ».

Pour continuer sur le thème de la flexibilité, nous avons également pu vérifier lors de nos interviews la véracité des propos de Fantoni-Quiton (2010). La flexibilité est une réalité qui s'impose de plus en plus dans les entreprises et qui permet une meilleure organisation du travail au sein de celles-ci. Nous sommes donc dans une période d'individualisation du temps de travail des travailleurs de plus en plus prononcée.

En conclusion, nous remarquons que dans le cadre d'une RTTI, les données que nous avons récoltées fournissent les mêmes conclusions que celles qui avaient été développées dans la littérature. Les travailleurs semblent accepter ce modèle de RTT car il leur permet de mieux combiner leur vie privée avec leur vie professionnelle tout en leur laissant le choix de cette réduction. Ce choix est d'autant plus crucial car le temps partiel, qui est plus souvent imposé, n'est pas exempt de reproches. La préférence et la tendance actuelle est donc à cette individualisation ou modulation du temps de travail.

b. La réduction du temps de travail collective (RTTC)

Nous avons constaté que les modèles proposés de RTTC sont multiples : RTTC imposées ou RTTC suggérées et favorisées. D'un côté on propose de changer la norme de temps plein tandis que de l'autre on souhaite améliorer le fonctionnement des temps partiels. Les impacts sur les différents acteurs – travailleurs, entreprises, gouvernement et consommateurs – sont également multiples et parfois opposés. Il est impossible de dégager un modèle commun, ce qui ressortait également de la littérature.

Nous avons ensuite pu remarquer qu'il est essentiel que la RTT soit négociée collectivement. Les acteurs de la négociation collective, identifiés par Visser et Van Ruysseveldt (1996) doivent donc être impliqués. Leur implication correspond bien à celle promue par la tripartite belge : le gouvernement est responsable de la mise en place d'un cadre légal général tandis que les syndicats et les associations d'entreprises négocient son application de manière sectorielle. Il s'avère en effet primordial que la RTTC ne soit pas imposée unilatéralement à l'ensemble des secteurs car ils présentent des caractéristiques trop particulières dont il est fondamental de tenir compte. Cela n'avait pas été relevé dans notre développement littéraire alors que nos différents intervenants ont fortement insisté sur ce point.

Au niveau des entreprises, nos recherches empiriques suggèrent que les employeurs ne voient pas d'un bon œil une RTTC. Cela pour deux raisons majeures : son coût et la non-disponibilité des compétences sur le marché du travail. Nous détaillerons ces deux points dans les sections suivantes mais pouvons déjà remarquer que Bosch et Lehndorff (2000) présentaient déjà les mêmes appréhensions.

Pour aborder le point de vue des travailleurs, attardons-nous aux effets attendus de la RTTC. Ceux-ci sont doubles : améliorer l'emploi et le bien-être des travailleurs. Ces deux objectifs ont tous deux été soulignés à la fois dans la littérature (Cette et Tadei, 1994 ; Tijdens, 2002 ; Fantoni-Quiton, 2010) et lors de nos interviews. Nous pouvons donc affirmer que les enjeux de la RTTC sont bien doubles. Nous avons cependant décidé de ne pas approfondir les impacts sur le bien-être pour nous concentrer sur l'emploi, ce qui sera détaillé dans le troisième point de ce chapitre. Par contre, mentionnons qu'à plusieurs reprises lors des interviews la crainte émise par les travailleurs quant à une possible diminution de leur salaire, ce qui n'est pour eux pas envisageables. Notons que ce point avait également été soulevé par Tijdens (2003).

Nous constatons donc qu'en ce qui concerne la RTTC les modèles sont multiples et impliquent différemment les nombreux acteurs, qu'il est nécessaire qu'ils soient négociés collectivement et que les entreprises et les travailleurs ont des réticences à sa mise en place. Enfin, l'effet recherché est principalement celui sur l'emploi, même si lors de nos entretiens certains de nos intervenants ont tempéré les effets de la RTTC sur l'emploi. La littérature semble donc

s'accorder d'une certaine manière avec les résultats de nos recherches même si elles présentent un large champ de possibilités sur lesquels tous ne s'accordent pas.

II. Est-il possible de financer le processus ? Quels en sont les impacts sur les différents acteurs ?

La question du financement du temps de travail est au centre de notre problématique. Nous nous limiterons au financement de la RTTC car le financement de la RTTI n'est pas réellement problématique en Belgique. Elle est financée en partie par une réduction du salaire du travailleur ainsi qu'une éventuelle compensation financière de l'ONEM pour les crédits-temps.

En ce qui concerne la possibilité du financement, ni les apports théoriques ni les apports empiriques n'ont pu apporter une réponse définitive. Tous deux confirment que des moyens de financement sont possibles et existent, nous les détaillerons par la suite, mais aucun ne peut affirmer qu'ils sont suffisants pour financer la totalité du processus.

L'acteur majeur qui doit soutenir le financement de la RTTC est sans aucun doute l'état. L'effet retour dont il bénéficierait lors d'une RTTC constitue une masse financière non négligeable permettant de la financer. Ce concept d'effet retour, détaillé par Gubian et Passeron (2004), est partagé par la plupart des personnes que nous avons rencontrées. Ils ne s'accordent cependant pas tous sur sa portée. Certains avancent qu'il permettrait de financer complètement une RTTC, d'autres qu'il est nécessaire de le combiner avec d'autres sources de financement tandis que les derniers doutent de son impact réel. La majorité semble néanmoins convenir de l'existence de tels effets et de leur importance dans le financement de la RTTC. Dans tous les cas, il est sûr que le coût d'une RTTC sera supporté en grande partie par l'état.

Comme spécifié par Bosch et Lehndorff (2001), la hausse de productivité découle naturellement de la RTT. Cette affirmation a été confirmée empiriquement par différents intervenants. Il est donc possible de financer la RTTC en utilisant les gains de productivité qu'elle engendre. Il est cependant nécessaire de rajouter que ceux-ci sont insuffisants pour constituer la seule source de financement. Les principaux acteurs impliqués par cette hausse de productivité sont les travailleurs. Notons que pour eux, cela ne pose pas de problème si on leur assure un maintien de leur salaire mensuel. Par contre, il leur semble inenvisageable de diminuer linéairement leur salaire car pour beaucoup d'entre eux, leur niveau de revenus actuel est nécessaire pour vivre.

Enfin, il apparaît qu'il est excessivement compliqué de demander aux entreprises de participer au financement de cette RTTC. En effet, comme l'ont souligné Cette (1998) et Tadei (1998), cela risquerait de nuire à leur compétitivité. Dans le cadre d'une RTT, il est donc nécessaire

que les coûts pour les entreprises soient neutres ou les plus limités possible, qu'il s'agisse des coûts de l'embauche compensatoire, des coûts de maintien du salaire si le salaire mensuel des travailleurs est conservé ou encore des coûts dus à la réorganisation du temps de travail. Tout cela avait déjà été constaté par Bosch et Lehndorff (2000). Afin de garantir cette neutralité, il est donc nécessaire que l'état intervienne financièrement pour soutenir les entreprises qui mettent en place une RTTC.

Pour résumer, nous constatons que dans le cas d'une RTTC, la littérature propose les mêmes pistes de financement que celles suggérées par nos différents intervenants. Cependant, nous constatons que cela ne résout pas ce problème central du financement. Les possibilités sont diverses. Certains envisagent une intervention unique de l'état, d'autres qu'elle soit combinée avec une participation des entreprises ou des travailleurs, ce qui, pour leurs détracteurs, paraît impossible à supporter. Au sein de cette diversité d'opinions sur les modèles de financement, nous voyons poindre néanmoins un modèle qui donne une part d'intervention financière conséquente à l'état, ce qui, sur base des dires des intervenants, est impossible à l'heure actuelle en raison des contraintes budgétaires. Cette faiblesse met à mal le projet de la RTTC. A l'inverse, nous constatons avec les différents intervenants que la RTTI est déjà bien en place et ses implications sont claires pour chacun des acteurs. En d'autres termes, nous pouvons conclure que la RTTC est encore à l'état de projet, portée par quelques acteurs des relations industrielles, et qu'elle peine à présenter la même solidité dans sa conception et particulièrement dans ses moyens de financement que la RTTI.

III. Le modèle de RTT permet-il d'engager de nouveaux travailleurs ?

Il nous est tout d'abord apparu que la RTTI n'est pas un réel moteur de création d'emplois. L'explication que nous retiendrons ici est qu'il ne s'agit pas de son objectif. En effet, la RTTI est envisagée avant tout comme un moyen de meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle. Il s'agit donc de l'aborder sous l'angle du bien-être plutôt que de la création d'emplois.

Contrairement à la RTTI, la RTTC se concentre sur la création d'emploi et la mise au travail de demandeurs d'emploi (Cahuc et Granier, 1998). Nous avons pu en effet constater qu'en diminuant le temps de travail, on crée des béances de travail qui peuvent être comblées par de nouveaux travailleurs. Il s'agit de l'effet partage qui diminue le chômage. L'argument séduit les partisans de la RTTC mais ne trouvent pas grâce aux yeux de ses opposants. Ceux-ci s'y opposent pour deux raisons principales.

La première est tout simplement la remise en cause de cette vision du temps de travail. Il n'est pas concevable que le temps de travail soit considéré comme fini et qu'il puisse être divisible à souhait en portions de plus en plus petites. De plus, les travailleurs ne sont pas substituables,

ce qui signifie que ce n'est pas parce qu'on diminue le temps de travail d'un travailleur qu'un autre sera capable et disponible pour réaliser ce travail. Nous n'avons par contre pas trouvé de traces de ces arguments relatifs à la divisibilité du temps de travail et à la substituabilité du travailleur dans la littérature.

La non-substituabilité des travailleurs a été évoquée théoriquement par Bosch et Lehndorff (2001). Ils avaient en effet discuté de la disponibilité des compétences et de leur importance lors du processus de recrutement. Il est en effet essentiel pour une entreprise d'engager des travailleurs suffisamment qualifiés pour réaliser le travail proposé. Une RTTC dégageant de nombreux emplois ne pourra donc être qu'un succès que si le marché du travail dispose de suffisamment de main d'œuvre qualifiée à employer. C'est une des craintes les plus importantes qui a été soulevée empiriquement par les représentants des employeurs car en Belgique, il y a des métiers en pénuries, ce qui signifie que des demandeurs d'emplois n'ont pas les compétences requises pour être embauchés. Une RTT n'aurait donc selon eux qu'un effet limité sur l'emploi dans une Belgique connaissant de nombreux métiers en pénurie et en manque de main d'œuvre qualifiée. Cet avis a été nuancé par les syndicats qui considèrent que les entreprises doivent prendre une part active à la formation des travailleurs plutôt que d'attendre de trouver le travailleur qualifié sur le marché du travail.

Enfin, nous terminons cette section en rappelant que la RTTC ne peut avoir lieu sans embauche compensatoire. C'est une condition sine qua non car dans le cas contraire, la pression du travail augmenterait sur les travailleurs qui se retrouveraient avec la même charge de travail à réaliser en moins de temps.

Au final, nous observons que deux visions s'opposent par rapport à la création d'emploi engendrée par la RTTC. D'un côté, ses partisans sont convaincus qu'en diminuant le temps de travail des travailleurs, il sera possible d'en dégager davantage pour des demandeurs d'emplois, ce qui diminuera le chômage. De l'autre côté, on remet en cause cette création d'emplois par le fait que les travailleurs ne sont pas substituables et que les compétences manquent. Chacun de ces arguments se retrouve également dans la littérature, il n'est donc pas possible sur base de celle-ci de faire pencher la balance en la faveur de l'une des deux positions par rapport à la création d'emploi.

IV. Conclusion : retour sur la problématique. Est-il possible de financer un processus de RTT permettant une embauche compensatoire ?

En guise de conclusion de ce chapitre, nous proposons de revenir sur la problématique de recherche et de voir s'il est possible d'y répondre à l'aide de nos différentes analyses. L'énoncé est le suivant : comment financer en Belgique un processus de RTT qui permette une embauche compensatoire?

Il apparaît clairement que la RTTI, bien en place en Belgique, ne permet pas de créer réellement de l'emploi. En effet, son objectif est centré sur le bien-être des travailleurs et plus particulièrement sur la conciliation entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Il faut donc se tourner vers la RTTC pour avoir un potentiel effet sur l'emploi (embauche compensatoire), car il s'agit de son objectif principal. Cette création d'emploi est cependant parfois remise en cause, à la fois dans la littérature et dans nos recherches empiriques, en raison des arguments de non divisibilité du travail et de la non substituabilité des travailleurs.

Par ailleurs, nous avons également observé que différents modèles de RTTC sont proposés, ce qui complexifie encore la question du financement. En effet, les impacts du financement pour les différents acteurs sont différents en fonction du modèle observé. Cependant quel que soit le modèle proposé, il apparaît clairement que le rôle de l'état est toujours prépondérant. Or, dans la situation budgétaire actuelle et l'orientation politique du gouvernement belge, celui-ci ne peut favoriser des politiques de RTTC.

Pour toutes ces raisons, il nous paraît donc impossible d'affirmer avec certitude qu'il est possible de financer un processus de RTTC. Des propositions existent mais elles sont trop imprécises et manquent donc de crédibilité. Théoriquement, le financement semble envisageable si tous les acteurs sont fortement impliqués. Par contre en pratique, nous constatons que rien n'est garanti et que de trop nombreuses interrogations quant à l'implication des différents acteurs persistent.

Enfin, nous souhaitons terminer en adoptant une perspective plus large et ainsi revenir brièvement sur notre question de recherche initiale, à savoir la possibilité de mise en place d'une RTTC en Belgique. Nous pensons, après nos analyses des interviews et de leur croisement avec la littérature, que le projet est actuellement trop compliqué à mettre en place. L'analyse des trois catégories conceptualisantes confirment les principales raisons qui rendent difficile cette mise en place d'une RTTC. Comme spécifié ci-dessus, premièrement les divergences de modèles de RTT proposés sont telles que les acteurs ne peuvent s'accorder entre eux. Deuxièmement, les deux acteurs principaux que sont les entreprises et les travailleurs sont peu enclins à accepter un changement radical de l'organisation du travail actuelle en raison de l'imprécision des modèles de RTTC proposés et des impacts potentiels sur respectivement leur compétitivité ou leur niveau de vie. Troisièmement, un doute important persiste au sein des acteurs sur la capacité du marché du travail à disposer de suffisamment de compétences pour combler les emplois créés par une RTTC.

La combinaison de ces facteurs rend la mise en place de la RTT à un niveau macroéconomique compliquée. De nombreux paramètres restent opaques et difficiles à expliquer. La préférence des travailleurs pour une situation relativement stable plutôt que pour une situation

incertaine ne les amènent pas à désirer collectivement une RTT. A un niveau microéconomique cependant, il est bien plus aisé pour les différents acteurs de s'y retrouver : même si c'est loin d'être toujours le cas, le choix est davantage entre les mains des travailleurs qui peuvent ainsi décider de leur organisation du travail. De même, les entreprises ont l'opportunité de négocier et de préparer de la manière qui leur convient le mieux cette RTT. Il semble donc plus abordable et plus réaliste de mettre en place des réductions du temps de travail individuelle qu'une réduction collective qui peine encore à convaincre. Peut-être le concept ne correspond-il tout simplement plus aux réalités de notre époque ?

Conclusion

En guise de conclusion à ce travail, nous proposons de passer en revue les différentes étapes qui ont balisé notre recherche.

Notre question de recherche initiale a été la suivante : « Est-il possible d'implémenter en Belgique une semaine de 30 heures de travail en se basant sur l'expérience suédoise qui a été réalisée à Göteborg » ?

Nous avons en effet pu découvrir que dans une maison de retraite suédoise, la moitié des infirmières avaient vu leur temps de travail diminué à 30 heures par semaine tout en conservant leur salaire. Les résultats avaient été positifs pour les infirmières, qui ont dit se sentir en meilleure forme et être plus productives et impliquées dans leur travail. De plus, leur quantité de travail ayant été diminuée pour correspondre à un horaire de 30 heures, quinze infirmières supplémentaires ont été engagées. Par contre, il est apparu que cette expérience a eu un coût important pour la commune qui s'est retrouvée la seule à payer. L'expérience a pour cette raison été clôturée.

Afin de cerner la possibilité d'implémentation d'une telle organisation du temps de travail en Belgique, nous avons tout d'abord émis l'hypothèse que les différences institutionnelles entre la Belgique et la Suède pourraient nous aider à répondre à cette question. En effet, peut-être que les pays se ressemblent et qu'il serait donc possible d'implémenter un modèle identique en Belgique ?

Deux théories ont été mobilisées afin de procéder à cette comparaison institutionnelle belgo-suédoise. La première est la théorie de l'économie politique comparative développée par Hall et Soskice. Elle se concentre sur le rôle des institutions dans une économie nationale et développe ainsi deux modèles d'économie de marché : l'économie de marché libérale et l'économie de marché coordonnée. Nous sommes arrivés à la conclusion que les économies belges et suédoises sont chacune des économies de marché coordonnées. Premièrement car elles sont dépendantes des relations construites entre les différents acteurs industriels, deuxièmement parce qu'il existe une sécurité d'emploi en raison des compétences spécifiques des travailleurs, et enfin parce que la concertation sociale y est développée et y joue un rôle central.

La deuxième théorie concerne les relations industrielles et a été développée par Visser et Van Ruysseveldt. Ils s'intéressent plus particulièrement aux rôles des différents acteurs que sont le gouvernement, les syndicats et les associations d'entreprises dans ces relations industrielles ainsi qu'à la place de la négociation collective. En suivant leur modèle et en le complétant avec

d'autres sources, nous avons pu relever plusieurs ressemblances et différences au niveau des relations industrielles entre la Belgique et la Suède.

Des analyses faites à partir de ces deux théories, il ressort finalement que, si des différences existent entre les institutions belges et suédoises, elles ne permettent pas de conclure qu'il est possible ou impossible de mettre en place une réduction du temps de travail (RTT) en Belgique sur base de l'expérience suédoise.

Nous nous sommes ensuite intéressés au concept de RTT en développant trois points centraux : les enjeux de la RTT, ses modalités et ses effets. A chaque fois, les thèmes ont été traités de manière à comprendre leurs impacts pour les différents acteurs de la négociation collective.

Au niveau des enjeux de la RTT, nous en retiendrons deux : favoriser l'emploi et améliorer la santé et le bien-être des travailleurs. L'emploi est favorisé en diminuant le temps de travail des travailleurs. Il est alors possible de dégager suffisamment de temps de travail pour des demandeurs d'emploi et ainsi diminuer le chômage. C'est l'effet partage. Le bien-être est également favorisé car la RTT permet une meilleure conciliation vie professionnelle – vie privée. De plus, il diminue la pression au travail à condition que la quantité de travail diminue proportionnellement à la durée de travail.

Concernant les modalités de mise en place de la RTT, la littérature nous a livré de nombreuses propositions : une diminution de la norme du temps de travail, une augmentation de l'usage de la flexibilité et des temps partiels,... Au niveau des acteurs, il apparaît que les entreprises préféreraient une RTT plus individuelle (RTTI) car elle est plus souple, moins contraignante et favorise la flexibilité. Les travailleurs eux, s'ils ne se montrent pas opposés à la réduction du temps de travail collective (RTTC), ne se montrent pas particulièrement demandeurs non plus. Plus que tout, une grande partie d'entre eux souhaitent conserver leur niveau de revenus.

La question du financement de la RTT a également été abordée dans ce point. Plusieurs pistes sont proposées. Une première suggère d'utiliser l'augmentation de la productivité inhérente à tout processus de RTT comme source de financement. Une autre propose une intervention du gouvernement car il est doublement bénéficiaire lors d'une RTT : les cotisations de chômage sont diminuées grâce à l'embauche compensatoire et les recettes fiscales augmentent. Aucune piste n'envisage de demander aux entreprises de financer fortement la RTT car le risque de perdre en compétitivité est important. Ses coûts seraient multiples : embauche, coût salarial, restructuration du travail,... Enfin, une dernière piste suggère que les travailleurs pourraient éventuellement participer en acceptant une diminution de leur salaire.

Après avoir regroupé tous ces apports littéraires, nous avons choisi de restreindre notre question de recherche à une problématique plus précise (chapitre 3. III.). En effet, la RTT est

un sujet vaste. Il était donc nécessaire de nous recentrer sur un de ses aspects. Suite à l'expérience de Göteborg, nous avons choisi l'aspect du financement en posant la problématique suivante : est-il possible en Belgique de financer un processus de RTT permettant la création d'emploi ? Afin de répondre à cette question, nous l'avons subdivisée en trois thématiques : le modèle de RTT à envisager, son financement et son impact sur l'embauche. Ces thématiques sont utilisées comme balises pour la seconde partie de ce travail où nous développons notre analyse empirique.

La partie empirique est basée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès des différents acteurs de la négociation collective et d'experts. Nous les avons traités de deux manières différentes et complémentaires : l'analyse thématique et l'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes.

La première a permis de créer des liens entre les différentes interviews et d'obtenir une vision globale de ces dernières mettant en évidence les points communs et les divergences rencontrées. Six thématiques rattachées à la RTT ont été décrites : la coexistence de différents modèles de RTT, leur financement, l'importance des compétences des travailleurs lors de l'embauche compensatoire, le contexte, l'acceptation de la RTT par les différents acteurs et l'impact de la RTT sur le bien-être. Chacune de ces thématiques a été divisée en thèmes et sous-thèmes. Ils permettent de décrire finement la position des différents acteurs par rapport à notre problématique.

Il en ressort que pour toutes les associations d'entreprises, une RTTC n'est pas pertinente à mettre en place car elle coûte trop chère et que les compétences ne sont pas disponibles sur le marché de l'emploi pour combler le temps de travail libéré. L'impact sur l'emploi serait donc limité. Ils sont donc nombreux à penser qu'une RTTC avec maintien du salaire et embauche compensatoire est impossible à financer. Ils préfèrent parler de RTTI qui est moins coûteuse, favorable à la fois pour le travailleur et l'entreprise et surtout laissée au choix du travailleur. Au niveau des partisans de la RTTC, ils proposent plusieurs modèles et plusieurs moyens de financement et ne sont pas toujours en accord sur ceux-ci. Ainsi, certains proposent que la totalité du financement soit supportée par l'état, d'autres que chacun des acteurs contribuent à sa mesure,... Notons que toutes les propositions s'accordent sur un point : le rôle de l'état dans le financement est primordial. A ce sujet, certains pensent que le double effet retour sera le moyen de financement principal.

Dans le chapitre 5.V., trois catégories conceptualisantes ont ensuite été détaillées. Elles ont pour objectif d'avoir un avis plus vaste en dépeignant les phénomènes que nous avons pu cerner lors de nos entretiens : des conceptions multiples du modèle de RTT, une appréhension d'un changement systémique et une disponibilité de la main d'œuvre qualifiée.

La première revient sur le fait que de nombreux modèles de RTT existent. Il est alors compliqué de fédérer les acteurs autour d'un projet commun car chacun y va de son avis et de sa vision, ce qui crée un malaise généralisé parmi les acteurs.

La deuxième se penche sur les différentes craintes majeures exprimées par les intervenants. En effet, les entreprises craignent principalement les coûts que représentent la mise en place de la RTT et leur impact sur la compétitivité. Les travailleurs de leur côté ne souhaitent pas réellement diminuer leur salaire, tout simplement parce qu'il est déjà à peine suffisant.

Enfin, la troisième catégorie conceptualisante se penche sur la disponibilité des compétences sur le marché du travail. Il est apparu que de nombreux métiers sont déjà en pénurie et manquent donc de travailleurs. Comment garantir qu'il sera alors possible d'en trouver de nouveaux si du temps de travail est dégagé grâce à la RTT ?

Au final, ses trois catégories conceptualisantes permettent de cerner l'ampleur de la question et de répondre à notre problématique. A l'instar de Philippe Defeyt, nous pensons donc qu'il n'est actuellement pas possible de financer un processus de réduction collective du temps de travail. Tout d'abord parce qu'il n'est pas possible de s'arrêter sur un modèle clair de RTTC, ensuite parce qu'aucun des acteurs concernés (gouvernement, entreprises et travailleurs) n'en a la capacité financière et enfin parce l'embauche compensatoire est mise en question. Elle est pourtant nécessaire lors d'une RTTC sous peine d'augmenter la pression sur les épaules des travailleurs.

En clôture de ce travail, nous pensons donc que deux pistes sont envisageables et devraient être explorées.

La première, qui est à l'origine de notre travail, consisterait à se demander quel type d'institutions permettrait d'élaborer un modèle de RTTC sur lequel tous les acteurs tomberaient d'accord. En effet, le modèle de négociation dans la tripartite actuelle n'est pas adéquat pour obtenir un accord global. Peut-être conviendrait-il par exemple d'aborder les négociations au niveau sectoriel, voire de l'entreprise, tout en conservant un cadre souple au niveau intersectoriel ?

La deuxième est qu'il serait intéressant de se pencher davantage sur les modèles de RTTI. La RTTI est de plus en plus utilisée par les travailleurs. On parle d'individualisation du temps de travail. Peut-être conviendrait-il alors d'étudier une amélioration de cette pratique plutôt que de continuer à chercher à mettre en place un modèle collectif qui ne parvient pas à convaincre les différents acteurs de la négociation collective ? En effet, un usage généralisé de la réduction individuelle du temps de travail ne finirait-il pas par correspondre, comme le suggérait Jean Lame, à une réduction collective du temps de travail ?

Bibliographie

Arcq, E., Capron, M., Léonard, E., & Reman, P. (2010). *Dynamiques de la concertation sociale*. Bruxelles : Centre de recherche et d'information socio-politique.

Bishop, K. (2004). Working time patterns in the UK, France, Denmark and Sweden. *Labour Market trends*, 112(3), 113-122.

Bosch, G., & Lehndorff, S. (2001). Working time reduction and employment : experiences in Europe and economic policy recommendations. *Cambridge Journal of Economics*, 25, 209-243.

Bouffartigue, P., & Bouteiller, J. (2001, novembre). Durée du travail et déclin de la norme de temps de travail : le sens de la mesure. Document LEST.

Bouffartigue, P., & Bouteiller, J. (2002). L'érosion de la norme du temps de travail. *Travail et emploi*, 92, 43-55.

Bouffartigue, P., & Bouteiller, J. (2003). A propos des normes du temps de travail : de l'érosion de la norme fordienne aux normes émergentes. *Revue de l'IRES*, 42(2), 1-23.

Cahuc, P., & Granier, P. (1998). La réduction du temps de travail : une solution pour l'emploi ?. *Travail et Emploi*, 74, 111-120.

Caspar, S., Thomas, M., & Van Rie, T. (2016). Capacity building for social dialogue. In *Employment and social development in Europe (pp. 187-214)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016.

Delattre, M., Ocler, R., Moulette, P., & Rymeyko, K. (2009). Singularity of qualitative research: from collecting informations to producing results. *Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry*, 7, 33-50.

Fagan, C., & Warren, T. (2001). *Gender, Employment and Working Time Preferences in Europe. (rapport de recherche)*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. En ligne, <http://www.eurofound.ie/publications/files/EF0149EN.pdf>

Fagnagni, J., & Letablier, M. (2004). Work and family life balance: the impact of the 35-hour laws in France. *Work, employment and society*, 18(3), 551-572. doi: 10.1177/0950017004045550

Fantoni-Quiton, S. (2010). L'évolution du temps de travail et les enjeux relatifs à la santé des salariés. *Droit social*, 688, 395-400.

L. Fulton. (2013). *La représentation des travailleurs en Europe*. Labour Research Department et ETUI. En ligne, <http://fr.worker-participation.eu/Systemes-nationaux>

Gilbert, C. (1998). Les effets d'une réduction du temps de travail sur l'emploi et le chômage. *Revue française d'économie*, 13(3), 127-149. doi : 10.3406/rfeco.1998.1063

Husso, M. (2002). Réduction du temps de travail et emploi : une nouvelle évaluation. *Revue de l'IRES*, 38, 79-108.

Johansson, E., & Berggren, O. (2014). *Sweden : Role of social dialogue in industrial policies*. En ligne, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/sweden/sweden-role-of-social-dialogue-in-industrial-policies>

Marquet, J., Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Malakoff : Dunod.

Méda, D., & Orain, R. (2002). Transformations du travail et du hors travail : le jugement des salariés sur la réduction du temps de travail. *Travail et emploi*, 90, 23-38.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4^e ed.). Malakoff : Armand Collin.

Pépin, M., de Virville, M., & Ferracci, P. (2015). Comment penser le temps de travail, quinze ans après les lois Aubry ?. *Le journal de l'école de Paris du management*, 112, 37-44. doi:10.3917/jepam.112.0037

Perin, E., & Ajzen, M. (2015). *Belgium : working life country profile*. En ligne, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/belgium/belgium-working-life-country-profile>

Roussel, P., & Wacheux, F., (2005). *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. Bruxelles : De Boeck

Soskice, D., & Hall, P. (2001). *Varieties of capitalism*. Oxford: Oxford University Press.

Taddei, D. (1998). *Reduction in Working time : a literature review*. Dublin: EUROPEAN FOUNDATION for the Improvement of Living and Working Conditions.

Taskin, L., Desmette, D., Léonard, E., Reman, P., Vendramin, P., & Zune, M. (2014). *Transformations du travail : regards multidisciplinaires*. Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain.

Thoemmes, J. (2000). *Vers la fin du temps de travail ?*. Paris : Presses universitaires de France.

Thoemmes, J., & Labit, A. (1995). La semaine de 4 jours chez Volkswagen : un scénario original de sortie de crise ?. *Travail et emploi*, 64, 5-22.

Thoresson, A., & Kullander, M. (2015). *Sweden : working life country profile*. En ligne, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/sweden/sweden-working-life-country-profile>

Tremblay, D., & Villeneuve, D. (1997). Aménagement et réduction du temps de travail: réconcilier emploi, famille et vie personnelle. *Loisir et Société*, 20(1), 107-157. doi: 10.1080/07053436.1997.10715539

Tijdens, K. (2003). Employees' and Employers' Preferences for Working Time Reduction and Working Time Differentiation. *Acta Sociologica*, 46(1), 69-82.

Tijdens, K. (2002). *Employee's preferences for more or fewer working hours (rapport de recherche)*. Universiteit van Amsterdam, Amsterdam. En ligne www.uva-aiaas.net/files/aiaas/RR15.pdf

Valenduc, G., & Vendramin, P. (2013). La réduction du temps de travail. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 26, 5-84. doi: 10.3917/cris.2191.0005

Van Ruysseveldt, J., & Visser, J. (1996). *Industrial relations in Europe*. London:Sage Publications.