

Louvain School of Management

**A quelles conditions l'intégration
des chronotypes individuels
pourrait-elle contribuer à la
flexibilité des horaires de travail
sans création d'injustices ?**

Auteure : Alison Bleyfuesz
Promotrice : Professeur Anne Rousseau
Année académique 2019-2020
Master en Sciences de gestion

A quelles conditions l'intégration des
chronotypes individuels pourrait-elle contribuer
à la flexibilité des horaires de travail sans
création d'injustices ?

Travail de fin d'études réalisé par
Alison Bleyfuesz

Année académique 2019-2020
Master en Sciences de gestion

Promotrice
Anne Rousseau



LOUVAIN
School of Management

Remerciements

Au terme de ce travail de fin d'études, j'aimerais tout d'abord remercier ma promotrice, **Madame Anne Rousseau** de m'avoir fourni l'opportunité de travailler, en toute liberté, sur un sujet aussi intéressant.

Je tiens également à remercier **mes parents** qui, pendant toutes mes études, ont dû me supporter pour le meilleur et pour le pire. Merci à eux de m'avoir conduit, grâce à leur soutien, à réaliser de « grandes choses » que je n'oublierai pas. Et merci de m'avoir suivi tout au long de ces divers diplômes.

Enfin, un tout grand merci à mes **amis** et compatriotes qui m'ont permis de vivre, malgré le changement d'étude, de ville et d'université, une aussi jolie année à l'Université Catholique de Louvain, qui fût, en tout point de vue, tout aussi agréable et enrichissante.

« *The show must go on...* »

Queen



Résumé

Résumé

Depuis la moitié du XX^{ème} siècle, le monde économique ne se préoccupe plus uniquement du profit mais s'est tourné vers les conditions de vie que connaissent les divers employés. Petit à petit, des facteurs tels que les facteurs sociaux, environnementaux, de bien-être, de détente, de loisirs, etc. ont été considérés au sein de l'entreprise. Puisque cette question de bien-être semble être au centre du débat depuis bons nombres d'année, il me semble intéressant de se questionner sur les nouvelles pratiques managériales telles que la flexibilité des horaires de travail, dans le but d'augmenter ce bien-être. Dans cette optique, ce travail de fin d'études va se concentrer sur cette flexibilité afin de l'accroître et permettre une réflexivité sur un système de management où les employés sont entièrement autonomes au sein de leurs travaux.

Cet écrit s'articule en trois axes afin de répondre à la question réflexive suivante : « A quelles conditions l'intégration des chronotypes individuels pourrait-elle contribuer à la flexibilité des horaires de travail sans création d'injustices ? ». La première partie permet de définir la flexibilité, et plus particulièrement, la flexibilité des horaires de travail. D'autre part, les avantages de l'utilisation de cette pratique, pour les employés mais également pour les employeurs, sont mis en avant. Nous allons, par exemple, démontrer qu'une plus grande flexibilité, pour les employés, dans les horaires de travail est signe d'une diminution de stress, d'une augmentation de performances et, également, d'une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

La deuxième partie apporte une notion nouvelle, le chronotype individuel. Un chronotype est défini comme étant la tendance à être plus efficace le matin ou le soir, ce qui correspond, en partie, au rythme biologique de l'individu. Dans cette perspective, les individus ne sont pas égaux dans leurs comportements. Certains vont être plus performants en se levant très tôt tandis que d'autres le seront plus tard, le soir. De plus, on constate que le chronotype est influencé par l'âge et également en fonction du sexe. Pour terminer, celui-ci peut également modifier les performances individuelles telles que la mémoire ou l'attention.

La dernière partie de ce travail de fin d'études s'intéresse à la justice organisationnelle et aux injustices engendrées par cette augmentation de flexibilité dans le monde du travail. La justice organisationnelle correspond au domaine qui s'intéresse à la perception de la justice sur le lieu de travail et se divise en différentes notions. Cette partie permet de démontrer que la réalisation d'une ambiance de travail juste et égalitaire aux yeux des employés est optimale pour développer la motivation et les performances individuelles des travailleurs. La création d'un « monde juste » n'est pas évidente et peut, dans certains cas, posséder des conséquences néfastes pour l'organisation. Pour terminer, certaines conséquences et inégalités déjà constatées et engendrées par l'utilisation de la flexibilité des horaires sont avancées et détaillées. Celles-ci se développent principalement autour de quatre thématiques, pour certaines, interdépendantes : les conséquences sur l'égalité hommes – femmes, sur l'équilibre entre la vie privée et vie professionnelle, pour les employés non-parents et sur le travail et son organisation.

En conclusion, l'intégration des chronotypes individuels apporte une augmentation des performances individuelles des employés par l'intermédiaire de la flexibilité des horaires de travail. Mais cette intégration de flexibilité et des chronotypes exige plus qu'un simple accord pour être au maximum de sa capacité. Ainsi, un cadre bien précis semble être nécessaire. Celui-ci requiert la compréhension et l'intégration d'une justice organisationnelle au sein de l'entreprise. Cette justice doit être la plus complète possible, c'est-à-dire qu'aucune des trois subdivisions la composant ne doivent être mises de côté.



Avant-propos

Avant-propos

Ce travail de fin d'études est réalisé dans le cadre de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion, 60 crédits, de la Louvain School of Management. Il permet d'étudier l'impact que possède et apporte l'intégration des chronotypes individuels au sein de la flexibilité des horaires. L'idée de ce travail de fin d'études provient d'une réflexion personnelle concernant l'organisation et le sens du travail.

La génération Y, arrivant sur le marché du travail, se retrouve en totale rupture avec les anciennes générations et possède des besoins différents. Ceux-ci préfèrent développer des compétences et réaliser un travail leur faisant « sens » plutôt que de devenir chef. Leurs façons d'être et de penser couplées à la recherche de sens nécessitent une remise en question des approches managériales actuelles. Cette remise en question pousse, notamment, les employés à vouloir encore plus d'autonomie, de confiance mais également de flexibilité.

Par conséquent, cette étude se veut être une contribution au sein des approches managériales de flexibilité. En effet, la proposition d'intégration d'une nouvelle notion de chronotype individuel au sein de la flexibilité des horaires peut permettre de répondre aux besoins grandissant de cette génération afin d'augmenter le bien-être individuel au travail. Ainsi, dans ce travail de fin d'études, certaines conditions d'intégration et divers apports sont proposés afin d'accroître l'utilisation de cette flexibilité.

Les limitations de cette étude concernent particulièrement la disponibilité des données. En effet, la flexibilité est une notion intégrant un tas de définitions distinctes. Les études publiées, à l'heure actuelle, s'intéressent particulièrement à toutes ces définitions et à différents concepts donnés à la flexibilité des horaires. Par conséquent et en perspective, l'étude d'une augmentation de la flexibilité des horaires telle qu'elle est proposée dans cet écrit serait intéressant et complémentaire. Une autre limitation concerne la crise sanitaire du COVID-19 que nous vivons actuellement, rendant l'accès aux bibliothèques et aux différentes ressources plus compliqué.



Table des matières

Table des matières

LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ANNEXES.....III

- 1. LISTE DES TABLEAUXIII**
- 2. LISTE DES GRAPHIQUES.....III**
- 3. ANNEXES IV**

INTRODUCTION.....1

- 1. MISE EN CONTEXTE.....1**
- 2. LA RECHERCHE DE PERFORMANCE : EMERGENCE DE LA FLEXIBILITE DU TRAVAIL5**

FLEXIBILITE DES HORAIRES DE TRAVAIL.....7

- 1. LA FLEXIBILITE DU TEMPS DE TRAVAIL : UN REEL BONHEUR POUR L’EMPLOYE ?7**
- 2. LES FLEXI-TIME JOBS : QU’EST-CE QUE C’EST ?9**
- 3. DONNEES EPIDEMIOLOGIQUES : LA FLEXIBILITE A TRAVERS LE MONDE 10**
- 4. LA FLEXIBILITE DES HORAIRES DE TRAVAIL POSSEDE-T-ELLE UN AVANTAGE ? 12**
 - 4.1. AVANTAGES POUR LES EMPLOYEURS ET L’ORGANISATION..... 12**
 - 4.2. AVANTAGES POUR LES EMPLOYES 14**
- 5. HORAIRE FLEXIBLE : VARIABILITE DE REPONSE AU SEIN DE LA POPULATION..... 16**

CHRONOTYPE INDIVIDUEL20

- 1. ET LE CHRONOTYPE DES INDIVIDUS DANS TOUT CELA ? 20**
- 2. DIFFERENCES INTRA- ET INTERINDIVIDUELLES 23**
 - 2.1. DIFFERENCES EN FONCTION DE L’AGE..... 23**
 - 2.2. DIFFERENCES EN FONCTION DU SEXE 24**
- 3. PERFORMANCES MENTALES ET CHRONOTYPES..... 24**

JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET (IN)JUSTICES.....29

- 1. LA FLEXIBILITE DES HORAIRES AUTORISE-T-ELLE UN « MONDE JUSTE » ? 29**

1.1. LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE	29
1.2. JUSTICE ORGANISATIONNELLE, RECONNAISSANCE ET MOTIVATION	31
2. TRAITEMENTS JUSTES ET INJUSTES : CONSEQUENCES.....	32
3. FLEXIBILITE : INEGALITES ET INJUSTICES	34
3.1. CONSEQUENCES SUR L'EGALITE HOMMES - FEMMES	34
3.2. CONSEQUENCES SUR LE TRAVAIL ET SUR L'EQUILIBRE ENTRE LA VIE PRIVEE ET LA VIE PROFESSIONNELLE	36
3.3. CONSEQUENCES POUR LES EMPLOYES NON-PARENTS	37
3.4. CONSEQUENCES SUR LE TRAVAIL ET SON ORGANISATION	37
<u>CONCLUSION</u>	<u>40</u>
<u>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</u>	<u>46</u>
<u>ANNEXES.....</u>	<u>54</u>



Liste des tableaux, graphiques et annexes

Liste des tableaux, graphiques et annexes

1. Liste des tableaux

Tableau 1 : Pourcentage d'employés utilisant un type de flexibilité aux États-Unis, comparaison entre 2012 et 2016. Modifié et d'après : National Study of Employers (Matos et al., 2017). 12

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des différents résultats rapportés par Bouville et son équipe en 2010. Réalisation d'après : Flexitime as a determinant of sickness absence : a men to women and juniors to seniors comparison (Bouville et al., 2010) 17

2. Liste des graphiques

Figure 1 : Graphique du pourcentage d'employeurs permettant une certaine flexibilité pour certains de leurs employés entre 2005-2016 aux États-Unis. Les types flexibilités sont décrites en-dessous de chaque graphique. D'après : National Study of Employers (Matos et al., 2017). 11

Figure 2 : Impact de l'utilisation d'arrangements de flexibilité par l'intermédiaire de différentes approches. Modifié et d'après : Boston College Center for Work & Family : Measuring the Impact of Workplace Flexibility (Pruchno et al., 2000)..... 13

Figure 3 : Résumé des résultats obtenus par les employeurs grâce à l'utilisation des horaires flexibles. 18

Figure 4 : Résumé des résultats obtenus par les employés grâce à l'utilisation des horaires flexibles. 19

Figure 5 : Distribution des chronotypes dans une population. La distribution est réalisée par l'intermédiaire de différentes analyses de l'heure de milieu de sommeil (= heure de milieu de nuit) : (A) Milieu de sommeil pendant les jours de congés sans obligations (MSF), (B) MSF corrigé avec la dette de sommeil accumulée pendant la semaine de travail (MSF_{SC}). La distribution est réalisée sur des individus habitant en Allemagne, en Suisse, aux Pays-Bas et en Autriches. D'après : Epidemiology of the human circadian clock (Roenneberg et al, 2007). 23

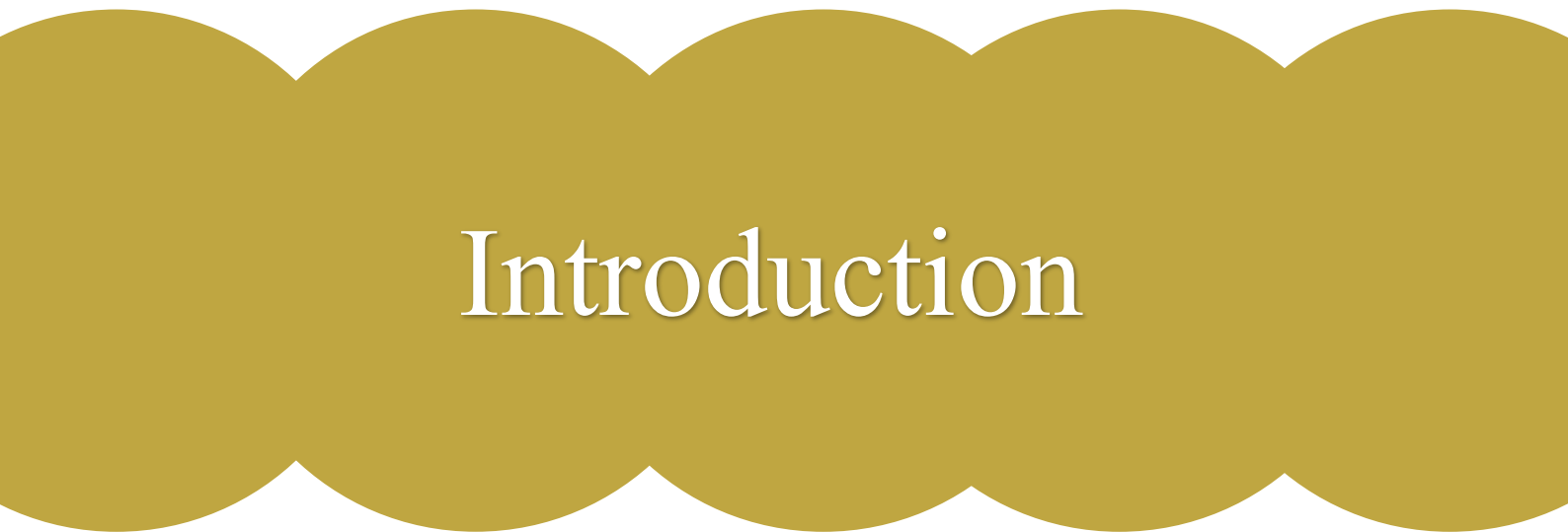
Figure 6 : Diagramme de schématique montrant les divisions et subdivisions des différents types de mémoire. Réalisation d'après : A time to think : Circadian rhythms in human cognition (Schmidt et al., 2007). 26

Figure 7 : Diagramme schématique des divisions et subdivisions de la justice organisationnelle. Réalisation d'après : Justice organisationnelle et croyance en un monde

juste : perceptions et réactions des dirigeants d'entreprise vis-à-vis de leurs managers (in)justes (Gangloff et al., 2017).	30
--	----

3. Annexes

Annexe 1 : Question d'évaluation de chronotypes de Horne et Östberg. D'après : A self assessment questionnaire to determine Morningness Eveningness in human circadian rhythms (Horne et Östberg, 1976).....	54
---	----



Introduction

Introduction

1. Mise en contexte

Les nombreux changements qu'a connus la société, qu'ils soient scientifiques, sociétaux, technologiques ou autres, ont permis de modifier, au fur et à mesure, la façon dont le travail est appréhendé par la population. Des modernisations et modifications non récentes telles que la diminution des heures de travail ou la mise en place de congé, ont permis l'amélioration des conditions de travail. Les employés n'acceptent plus des conditions extrêmes comme on pouvait en retrouver auparavant (Fisne, 2018). La manière de manager est également remise en question, passant du Fordisme, dans les années soixante, au Toyotisme dans les années quatre-vingt pour laisser place, à l'heure actuelle, à une forme d'organisation bénéficiant plus d'autonomie et de flexibilité. Cette augmentation de marge de manœuvre ne doit, toutefois, pas laisser de côté l'apparition de résultats (Fisne, 2018). Ce modèle managérial peut également faire apparaître certains maux tels que le stress, les épuisements, ou encore les burnouts, poussant les entreprises à devenir inventives, voire même créatives afin de les réduire.

Depuis la moitié du XX^{ème} siècle grâce, en partie, à la théorie d'une société post-matérialiste, le monde économique ne se préoccupe plus uniquement du profit mais s'est tourné vers les conditions de vies individuelles que connaissent les divers employés. Petit à petit, des facteurs tels que les facteurs sociaux, environnementaux, de bien-être, de détente, de loisirs, etc. ont été considérés au sein de l'entreprise. Afin d'atteindre une certaine performance, les géants du monde économique ont compris qu'il ne fallait pas uniquement se concentrer sur les aspects quantitatifs mais intégrer les aspects qualitatifs impliquant une qualité de vie supérieure pour leurs employés.

Un bon nombre de sociétés ont ainsi intégré, au fur et à mesure, la notion de bien-être au travail. C'est par exemple le cas de Google (OpenWork, 2018). En effet, il n'est plus à démontrer que le campus Google, le Googleplex se trouvant près de San José en Californie, serait un vrai « paradis » sur terre. L'entreprise Google part du principe que le confort des salariés devrait être privilégié. On retrouve donc, dans leur politique de travail : des siestes réparatrices, un code vestimentaire en libre choix, une multitude de repas à volonté, le droit de faire du sport grâce à l'aménagement et la disposition d'une salle de fitness. Le droit d'amener

son animal de compagnie y est aussi autorisé. Ces divers aménagements permettent d'instaurer un climat optimal de développer la créativité, la confiance, la performance, etc. Google est, par conséquent, un peu considéré comme un « Disneyland pour adultes », un endroit où il fait bon vivre et qu'on ne quitterait pour rien au monde. En ce qui concerne le cas Google, l'entreprise semble être sur la bonne voie pour réussir son pari. Mais est-ce que ces avantages matériels, convainquant sur papier, permettent une réelle augmentation de bien-être et également une augmentation d'autonomie pour les employés ?

Depuis plus d'un siècle, on avance que l'environnement du travail est plus que primordial en matière de productivité des employés, et par conséquent, à la productivité de l'entreprise. Effectivement, des preuves ramenées par Elton Mayo (Boussard, 2004 & Cultiaux, 2020 & Rousseau, 2020) lors de sa célèbre enquête à l'usine Western Electric de Cicero, la « Hawthorne Experience », de 1924 à 1932, le confirme. Dans ces études, Mayo s'intéresse aux conditions de travail et plus précisément celles subies par les ouvrières. Afin d'avoir un impact positif sur le moral et la cohésion de groupe, Mayo et ses équipes vont modifier différents paramètres tels que les pauses, l'interdiction de parler pendant le travail, ... A la fin de l'expérience, les résultats démontrent une hausse de la productivité de 20% même en absence de conditions favorables pour les ouvrières. Les recherches réalisées ultérieurement ont permis, notamment, de démontrer que le simple désir de bien travailler avec ses consœurs, dans un groupe, et de placer, au centre de l'organisation, l'être humain à la place du déroulement de l'entreprise permettaient de rompre l'hypothèse Taylorienne de l'intérêt individuel et ainsi s'inscrire dans une logique de raisonnement où le bien-être collectif est tout aussi important (Boussard, 2004 & Cultiaux, 2020 & Rousseau, 2020). Cette logique de création de dynamique par l'intermédiaire des relations interpersonnelles permet de comprendre cette hausse de productivité et donc de performance par l'augmentation de l'intérêt pour les conditions de travail. Grâce aux différents travaux réalisés par Mayo, un nouveau rôle pour le manager a ainsi vu le jour. Celui-ci va devoir, en gage de meilleure performance, placer le travailleur au centre de son entreprise sans oublier que celui-ci est un être social qui a besoin, afin de se sentir bien avec lui-même, de développer des relations. L'individu n'est plus considéré comme interchangeable et, par conséquent, comme une roue dans un système « bien huilé ». Une nouvelle ère managériale a progressivement émergé, poussant le manager à développer des systèmes de motivation dans le travail afin de garantir cette performance tant recherchée (Boussard, 2004 & Cultiaux, 2020 & Rousseau, 2020).

Puisque de plus en plus d'organisations s'intéressent à cette problématique de bien-être au travail, il me paraît intéressant de constater si la mise en place d'autres pratiques organisationnelles telles que les horaires flexibles (autonomie du travail), sport au travail, télétravail etc. ne serait pas plus propice à une augmentation du bien-être que des avantages matériels et financiers comme dans le cas du géant Google. Ainsi, il serait avantageux d'évaluer la manière dont les organisations utilisent leurs ressources humaines. Est-ce qu'une autonomie et un contrôle réel des horaires de travail ne seraient-ils pas favorables à un meilleur confort et un meilleur bien-être des employés au sein des sociétés ? Poussons le vice encore plus loin, est-ce qu'un employé ne pourrait pas décider de lui-même les heures pendant lesquelles il travaille tant que celui-ci est réalisé correctement ? Ne serait-il pas plus bénéfique pour les entreprises, de laisser leurs employés faire ce qu'ils veulent comme, par exemple, faire du sport entre 12h et 14h, ou des courses entre 10h et 11h, si cela leur convient mieux ? Est-ce que cette technique ne permettrait pas un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle ? Est-ce qu'une autonomie ou une flexibilité totale, c'est-à-dire un contrôle total sur les horaires de travail, ne serait pas la solution pour éviter, par exemple, les burnouts et pour favoriser, d'autre part, les performances ?

La flexibilité des horaires absolue proposée en suggestion dans ce travail de fin d'études fait référence à une flexibilité où l'individu, en fonction de son chronotype, décide de l'entièreté de ces horaires de bureau. Ainsi, en fonction de son sentiment de performance ou de son besoin d'équilibre vie privée – vie professionnelle, l'individu peut, par exemple, commencer à travailler à 10h et aller au sport à 13h. On peut également s'imaginer une flexibilité où l'individu décide entièrement sa manière et son nombre d'heures de travail tant que celui-ci est réalisé correctement et dans les temps. Ainsi, par exemple, un individu préférant travailler 12h d'affilée sur un projet afin de le réaliser peut, s'il le souhaite, prendre un jour de congé par la suite. En conclusion la définition proposée ici en matière de flexibilité des horaires absolue est un choix complet dans la manière de travailler au sein de la société tant que le travail demandé et attendu est réalisé.

C'est pourquoi, au vu de ces résultats archaïques, et puisque cette question semble être au centre des débats depuis bon nombres d'années, il serait pertinent de se questionner et de se positionner sur la place et la manière dont les organisations sont gérées dans notre société. Le cheminement peut se réaliser par l'intermédiaire de différentes approches en termes de gestion des ressources humaines telles que le contrôle absolu de la réalisation du travail et des horaires

comme expliqué précédemment ou, par exemple, l'intégration d'une conciliation entre vie familiale et vie professionnelle. Par conséquent, la suite de cette introduction permet de mettre en évidence le développement progressif de la flexibilité au sens large et sous toutes ses formes afin de comprendre le contexte ainsi que la notion de flexibilité en termes d'organisation du travail. Cette brève partie met également en évidence les potentiels avantages que possède cette flexibilité pour les organisations. Ensuite ce travail de fin d'études s'articulera en trois parties distinctes, permettant de répondre à la question réflexive suivante : « A quelles conditions l'intégration des chronotypes individuels pourrait-elle contribuer à la flexibilité des horaires de travail sans création d'injustices ? ».

La première partie de ce travail consiste à discuter les apports de la flexibilité des horaires de travail sur la conciliation vie privée et vie professionnelle, sur l'employé et sur l'employeur. Cette première partie permet également de définir ce qu'est la « flexibilité des horaires du travail »^a puisqu'elle englobe différentes pratiques et quelques données épidémiologies sont avancées.

La deuxième partie expose le chronotype individuel et explique donc ce que sont les chronotypes et les met en relation avec différents aspects biologiques tels que la mémoire ou l'attention.

Enfin, la troisième partie de ce travail de fin d'études aborde la justice organisationnelle et de ses différentes formes pour souligner ce que peuvent engendrer des traitements (in)justes subit par les employés dans une organisation, entre autres en matière d'individualisation accrue des temps de travail.

La conclusion revient alors sur notre questionnement de départ à savoir l'impact qu'apporte l'intégration des chronotypes individuels au sein de la flexibilité des horaires. La conclusion revient également sur diverses pistes de conditions à mettre en place afin d'intégrer le plus correctement ceux-ci.

^a « Flexi-time jobs » en anglais.

2. La recherche de performance : émergence de la flexibilité du travail

Depuis la fin du XX^{ème} siècle, on assiste à l'émergence d'un nouveau concept, la flexibilité. En effet, la flexibilité du travail fait actuellement partie intégrante du monde économique. Les indépendants possédaient déjà un libre choix au sein de leurs travaux, mais ce modèle s'est maintenant dispersé dans le monde économique, s'y installant de plus en plus fréquemment (MacEachen et al., 2008). En économie, la flexibilité est définie comme étant « la capacité que possède une économie, une entreprise, etc., à s'adapter rapidement et de manière efficace aux changements conjoncturels du marché (baisse de la demande, changement de goût de la clientèle, etc.)^b ». Cette définition permet ainsi de comprendre que la flexibilité du travail permet aux entreprises de s'adapter aux variations de leurs environnements et remet en question l'organisation du travail en lui-même. La flexibilité implique toutes ressources que possèdent une entreprise, que ça soit aux niveaux du matériel, de la gestion économique, de la gestion des ressources humaines, etc. Selon le point de vue du travailleur, la flexibilité est plutôt définie comme étant la capacité à réaliser des choix personnels dans le but de trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle et, ce, en fonction de ses envies et de ses convictions personnelles (Hill et al., 2008).

Cette notion permet de développer de nouvelles techniques de gestion afin d'améliorer et d'optimiser les ressources humaines de l'entreprise. Cette flexibilité peut se traduire par une flexibilité dans les horaires de travail, flexibilité de l'emploi, flexibilité des salaires, flexibilité géographique, etc. (Travaglianti et al., 2015). Cette maximisation de ressources permet de les utiliser de manière optimale, permettant aux entreprises d'augmenter la productivité et la performance (Nandakumar et al., 2014).

En réponse aux modifications structurelles du monde économique, les techniques managériales ont également évolué. La question est de savoir si celles-ci poussent à un accroissement de confort dans le travail et plus de performances au sein de la société, ou si, au contraire, elles rendent le travail encore plus oppressant et stressant qu'il ne l'est déjà. Au sein de la littérature sur le travail flexible, les avantages et les inconvénients de la technique sont

^b Définition donnée par Larousse.

parus au cours des quatre dernières décennies. MacEachen et son équipe définissent le travail flexible comme étant « un travail dont les modalités ou les horaires varient par rapport à la journée et à la semaine de travail traditionnelles » (MacEachen et al., 2008, p. 1020). Cette étude démontre que l'utilisation de la flexibilité permet aux travailleurs d'utiliser leurs heures à leurs convenances mais toujours dans un respect des résultats fixés par les dirigeants et par l'entreprise tels que les délais, l'argent, ... Ils démontrent ainsi que le temps de travail du travailleur est utile et utilisé, mais qu'il peut également être intensifié vu les limites d'horaires sont mal fixées et, par conséquent, la productivité du travailleur se trouve être améliorée (MacEachen et al., 2008).

Si on s'intéresse à l'innovation et à la flexibilité, on se rend compte que ces deux notions sont indispensables à la compétitivité d'une entreprise et donc à la performance de celle-ci. Ainsi, les récentes recherches démontrent que cette flexibilité est fortement interdépendante avec une quête de performance et d'innovation croissante. En effet, dans une étude réalisée par Sanchez en 2009, on constate que les entreprises hautement innovantes sont plus flexibles que les entreprises peu innovantes. Les résultats se trouvent être les mêmes en ce qui concerne la performance, celle-ci est également liée positivement à la flexibilité ; plus l'entreprise est flexible plus la performance est grande et inversement (Martínez-Sánchez et al., 2009).

En conclusion, le terme « flexibilité du travail », au sens large, peut intégrer, par exemple, la flexibilité des ressources humaines, la flexibilité des relations externes telle que le lieu de travail, la flexibilité managériale, etc. Dans ce travail de fin d'études, nous allons nous intéresser uniquement à la flexibilité du temps de travail, la définir ainsi que ses différentes formes. Nous allons également énumérer les différents impacts que cette approche engendre sur les travailleurs aux travers différents aspects tels que la productivité, le bien-être, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, la santé, etc. Pour terminer, nous nous intéressons aux diverses formes d'injustices que peuvent amener ce genre de pratiques managériales et nous allons les analyser afin d'émettre des hypothèses ou afin de soulever divers questionnements. Nous allons donc dès à présent nous intéresser à la définition, aux conséquences et aux valeurs qu'apportent les flexi-time jobs dans l'organisation de nos entreprises.



Corps du TFE

Flexibilité des horaires de travail

1. La flexibilité du temps de travail : un réel bonheur pour l'employé ?

Les nouvelles conditions de travail incluant plus considérablement la flexibilité dans nos entreprises sont appelées le « travail post-industriel » ou, encore, le « travail postfordiste ». Les êtres humains diffèrent dans leurs comportements mais également dans leurs envies. En effet, il n'est plus à démontrer que les humains possèdent tous des envies, des religions, des convictions différentes mais sont également distincts dans leurs aptitudes, connaissances et qualités. Ces fluctuations peuvent donc entraîner des variations dans la qualité et les performances au sein du milieu du travail (Nandakumar et al., 2014). Ces diversités d'opinions sont à mettre en corrélation avec les différences de besoins que possèdent les individus au travail. L'émergence des nouvelles pratiques managériales ont, également, créer de nouveaux types d'employés qui vont exiger, en fonction des cas, de plus en plus d'autonomie, de responsabilité, de flexibilité spatio-temporelle et aussi, sur un plan intellectuel, plus de connaissances et de compétences (Peters et al., 2009).

Le temps est un facteur crucial dans notre vie, que cela soit, pour son propre bien-être ou pour réussir à allier vie professionnelle et vie privée/de famille (Lott, 2015). De plus, l'avènement de l'égalité homme/femme ainsi que la libération de la femme ont provoqué un chamboulement dans le schéma familial. En effet, celui-ci, au cours du dernier siècle, a fortement évolué laissant aux femmes le droit et l'envie de travailler. Ces diverses modifications bouleversent et, même, désorganisent davantage l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale qui se retrouve au cœur des débats, comme son homologue, le bien-être au travail.

Ce débat d'équilibre est au premier plan puisque même la politique s'y intéresse. En effet, depuis les années 2000, l'Union Européenne fait, de la conciliation entre travail et vie de famille, une préoccupation centrale ce qui a permis de déplacer le débat au niveau national (Gregory & Milner, 2009). Notamment, depuis 2006, cette organisation internationale, lance son plan appelé « Flexicurité » visant à renforcer la flexibilité et la sécurité sur le marché du

travail (Lott, 2015 & Commission Européenne, 2015). Ensuite, commençant par une concertation en 2015, ce n'est que récemment, en 2019, que l'UE adopte diverses directives ayant pour but une plus grande participation des femmes sur le marché du travail permettant d'augmenter l'égalité entre les hommes et les femmes. Dans ces directives, on peut, par exemple, constater l'instauration d'un droit d'au moins dix jours de congé de paternité rémunérés. Ces différentes instructions doivent être, bien entendu, transposées par les États membres dans les prochaines années si ce n'est pas déjà fait. (Commission Européenne, 2015 & Eurogip, 2019)

Selon Felstead (Felstead et al., 2002, p. 56), l'équilibre entre le travail et la vie privée est défini comme étant « la relation entre le temps et l'espace, institutionnel et culturel, de travail et de non-travail dans des sociétés dont les revenus sont principalement générés et distribués à travers les marchés du travail. » Ainsi, plusieurs grands types de politique organisationnelle entre vie privée et vie professionnelle peuvent être mises en place afin de permettre aux employés de concilier bien-être, vie de famille et travail (Felstead et al., 2002). L'intégration dans l'entreprise, au sein des différents processus, de pratiques permettant d'augmenter la flexibilité et l'autonomie des travailleurs pourrait améliorer la conciliation dans cet équilibre. Ces pratiques peuvent être divisées en trois dimensions. Premièrement, on retrouve l'autonomie donnée aux employés dans la flexibilité des horaires de travail ou encore, dans l'organisation de travail à temps partiels. Ensuite, on retrouve la mise en place de moyens pour bénéficier d'arrêts de travail plus long tels que les congés de parentalité ou encore les congés payés. Et pour terminer, il peut s'agir de l'élaboration de services de garde pour des personnes à charge (Felstead et al., 2002 ; McDonald, et al., 2005). De ce fait, l'utilisation au sein des entreprises d'un temps de travail flexible et autonome peut permettre à leurs employés de combiner correctement et à leurs convenances le travail, leurs vies de famille, leurs responsabilités ainsi que leurs activités en dehors de celui-ci (Lott, 2015).

L'intégration de ce genre de programme organisationnel démontre une augmentation de l'équilibre recherché mais également une augmentation de la satisfaction et du bien-être des employés. Une étude réalisée par Thomas et Ganster, en 1995, suggère fortement que l'utilisation de pratiques organisationnelles telles que les horaires flexibles provoque un effet direct et positif sur la perception de contrôle que possède les employés sur leurs vies professionnelles et familiales. Cet effet positif est en partie corrélé à un plus faible niveau de conflit, d'insatisfaction, de dépression, de plaintes, ... Cette réduction de conflit provoquée par

une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle, permet une diminution de stress et une augmentation de satisfaction. Ces variations engendrent, par la suite, un changement indirect de l'attitude des salariés et également une amélioration de la santé physique mais surtout de la santé mentale des employés (Thomas & Ganster, 1995).

2. Les flexi-time jobs : qu'est-ce que c'est ?

Il existe différentes significations quant au terme « flexibilité du temps de travail ». En effet, les contrats de travail peuvent être distincts et impliqués différents facteurs. Par exemple, il peut s'agir d'un contrat de variation de temps de travail (temps de travail flexible), d'un contrat de temps de travail annuel, d'un contrat de travail non fixé^c, d'un contrat à temps compté^d ou d'un contrat de travail restructuré/concentré^e (Brence & Sloka, 2010).

La définition de flexibilité a évolué aux cours du temps. La *National Survey of Employers* de 2017 (Matos et al., 2017), définit, au XXI^{ème} siècle, la flexibilité dans un sens beaucoup plus large et en comporte plusieurs types : (1) Flexibilité spatio-temporelle : forme de flexibilité qui affecte le moment ou le lieu de travail telle que l'horaire flexible, le télétravail, ..., (2) les choix en matière de gestion : forme de flexibilité qui laisse libre choix quant au moment de travail, moment de pause, heures supplémentaires et la manière dont le temps de travail est utilisé, (3) les temps partiels, (4) les congés pour soins ou parentaux, (5) les congés, (6) les carrières flexibles : permettent aux employés de sortir ou d'entrer sur le marché ou de diminuer leurs charges de travail, (7) la culture de la flexibilité : communication efficace des employés sur les pratiques flexibles.

En résumé, en ce qui concerne l'horaire flexible de travail, celui-ci peut être divisé en de nombreuses formes telles que, premièrement, un horaire de base où l'employé est libre de changer ses heures d'arrivée et de départ mais où il doit impérativement être présent sur les lieux de son travail. Ensuite, il peut s'agir de la possibilité de contracter des congés ou, en fonction des besoins, de travailler à son domicile. Et en dernier lieu, on retrouve la possibilité de choisir son horaire de travail sans avoir aucune obligation de créneau horaire de base (Lero et al., 2009). Il est primordial de souligner que l'organisation des horaires de travail ne signifie

^c Les employés viennent travailler quand cela en nécessaire et la durée n'est pas fixée dans le contrat.

^d Les employés perçoivent du temps libre s'ils pratiquent des heures supplémentaires.

^e Les employés travaillent, par exemple, 10h/jour, 4 jours par semaines, etc.

pas une réduction du temps de travail comme on le retrouve dans les modifications des temps partiels. L'horaire à temps flexible, ici, offre une commodité dans la planification du travail.

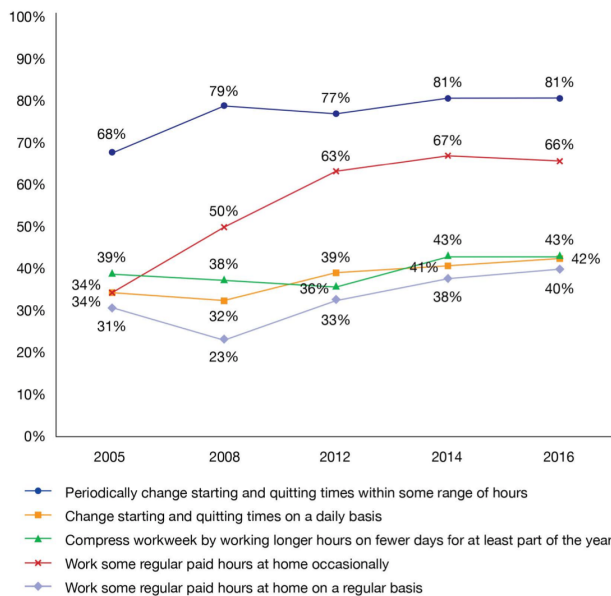
3. Données épidémiologiques : la flexibilité à travers le monde

Les pratiques managériales semblent avoir la cote et semblent également devenir de plus en plus communes. En effet, dans un rapport réalisé aux Pays-Bas, publié par Fouarge en 2006, on constate qu'un nombre croissant de travailleurs néerlandais optent pour une situation de contrôle du temps de travail. Dans cette étude, Fouarge dénombre que, en 2004, 39% des travailleurs possédaient le droit, dans une certaine mesure, de déterminer les moments dans la journée où ils travaillaient. Si on compare ces chiffres avec ceux de 1994, dix ans auparavant, le pourcentage était significativement plus faible, avec 26% (Fouarge et al., 2006).

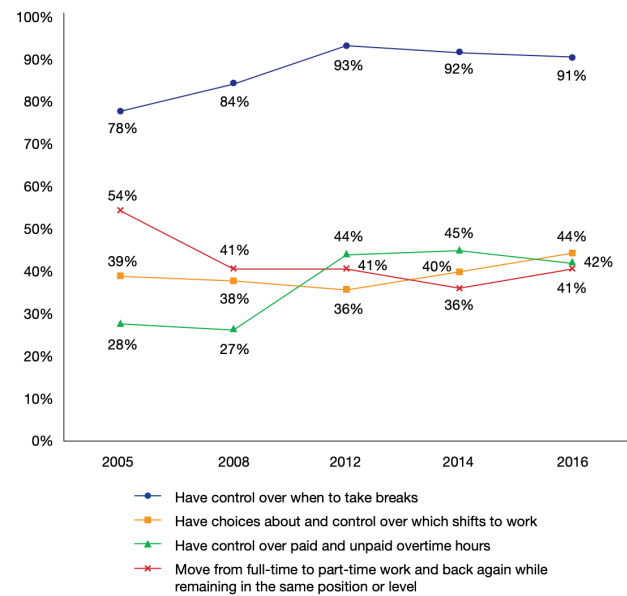
En ce qui concerne l'Europe, les données européennes sont difficiles à indiquer et à rassembler. En effet, il existe une grande variété de politiques législatives dans chacun des pays respectifs. Ainsi, même si les normes Européennes sont mises en vigueur, la manière dont chaque pays y répond peut varier fortement en fonction des valeurs nationales, culturelles et institutionnelles. Ces variations ne permettent pas, en outre, de faire de comparaisons (Lero et al., 2009).

Au Canada, 40% des employés reportent, en 1999, qu'ils possèdent un certain degré de flexibilité dans leurs horaires de travail. Une étude plus récente de 2000-2001, stipule que l'intégration des horaires flexibles, avec variations d'heure de base d'arrivée et de départ, était disponible pour 54% des femmes et pour 58% des hommes. Environ 35% et 39%, respectivement, des employés ont utilisé cette option (Lero et al., 2009).

Aux États-Unis, on constate qu'au cours de ces dix dernières années, de plus en plus d'employeurs autorisent une certaine flexibilité des horaires (Figure 1).



Source: National Study of Employers (2016)



Source: National Study of Employers (2016)

Figure 1 : Graphique du pourcentage d'employeurs permettant une certaine flexibilité pour certains de leurs employés entre 2005-2016 aux États-Unis. Les types flexibilités sont décrites en-dessous de chaque graphique. D'après : *National Study of Employers* (Matos et al., 2017).

Le *National Survey of Employers* de 2008 reporte que 79% des employeurs permettent aux salariées de varier leurs horaires d'arrivée et de départ (Lero et al., 2009 & Georgetown University Law Center, 2010). Lors de l'enquête nationale de 2017 (Matos et al., 2017), les chercheurs constatent une tendance à la hausse entre 2008 et 2012 pour diverses politiques de flexibilité, telles que les flexi-horaires, qui se seraient ensuite stabilisées, n'augmentant plus de manière significativement significative (Tableau 1). Tandis que d'autres formes de flexibilité, telles que les congés parentaux, ont observé une forte augmentation entre 2012 et 2016. Par conséquent, cette observation de stabilité ne signifie pas spécialement qu'elle ne va pas croître à nouveau. Une augmentation de l'utilisation de la flexibilité au travail peut voir le jour dans les années futures grâce notamment aux progrès constants de la technologie mais aussi grâce aux modifications du cadre légal. Il se peut également que la génération X et Y, arrivant sur le marché du travail et possédant une vision fortement différente des générations précédentes, fassent fortement pression afin de pouvoir conjuguer comme ils le souhaitent carrière et vie privée.

Options de flexibilité	2012	2016
Flexibilité spatio-temporelle		
Pourcentages d'employés qui peuvent périodiquement changer leurs heures de départ dans une tranche horaire	77 %	81 %
Pourcentages d'employés qui peuvent changer leurs heures d'arrivée et de départ sur une base journalière	39 %	42 %
Pourcentages d'employés qui peuvent travailler à domicile occasionnellement	63 %	66 %
Pourcentages d'employés qui peuvent travailler à domicile régulièrement	33 %	40 %
Choix en matière de gestion		
Pourcentages d'employés qui peuvent décider du moment de leurs pauses	93 %	91 %
Pourcentages d'employés qui ont le contrôle sur leurs heures supplémentaires payées ou non-payées	44 %	42 %

Tableau 1 : Pourcentage d'employés utilisant un type de flexibilité aux États-Unis, comparaison entre 2012 et 2016. Modifié et d'après : *National Study of Employers* (Matos et al., 2017).

En conclusion, les quelques chiffres donnés, le sont à titre indicatif afin de constater que dans la plupart des cas, la société tend vers une plus grande flexibilité en tous genres. Même si l'émergence de la flexibilité a rencontré un bond fin du XX^{ème} siècle, début du XXI^{ème} siècle, celle-ci continue sa route mais devient de plus en plus stable. Comme dans tout cycle, l'arrivée de nouvelles idées, de nouveaux talents, de nouvelles générations et de nouvelles technologies pourrait permettre de relancer les innovations en matière de gestion managériale, donnant probablement un nouvel élan et une nouvelle définition à la flexibilité.

4. La flexibilité des horaires de travail possède-t-elle un avantage ?

A l'heure actuelle, beaucoup d'entreprises utilisent les horaires à temps flexibles comme pratique managériale en raison des divers avantages que ceux-ci procurent à l'employé mais également à l'employeur. Ces formes les plus courantes de bénéfice sont une plus grande productivité des employés et également une meilleure rentabilité (Shagvaliyeva et al., 2014).

4.1. Avantages pour les employeurs et l'organisation

Ces modifications dans la planification des horaires de bureau vont posséder des avantages, premièrement, pour les employeurs. De manière générale, l'utilisation de ce genre de pratique est, avant tout chose, réalisée à des fins de conciliation entre travail et vie de famille afin d'attirer un plus grand nombre de candidats (Croucher & Kelliher, 2005). Il ne faut pas non

plus oublier que ces pratiques s'inscrivent dans des directives européennes afin de donner droit aux parents de concilier vie privée et vie professionnelle. Avec ces possibilités d'aménagement, les employés développent une certaine satisfaction à l'égard de leurs employeurs, ce qui permet, par conséquent d'augmenter leurs engagements professionnels envers l'entreprise (Kelliher & Anderson, 2010).

En plus d'une augmentation de satisfaction, certains auteurs ont essayé de mettre en évidence un lien entre les régimes de travail flexible et la constatation d'une augmentation directe ou indirecte de la productivité par l'intermédiaire de la croissance des performances de l'individu (De Menezes & Kelliher, 2011). Dans une étude réalisée par le *Boston College Center for Work & Family* (Pruchno et al., 2000), l'impact de l'utilisation des arrangements de flexibilité a été analysé par l'intermédiaire de diverses approches (Figure 2). Dans ce rapport, deux types de flexibilité sont mises en avant ; la flexibilité journalière et la flexibilité traditionnelle. Selon les auteurs, la flexibilité traditionnelle permet aux employés de modifier à leurs guises les horaires d'arrivée et de départ tandis que la flexibilité journalière autorise, sur base journalière, les employés à travailler selon leurs propres horaires.

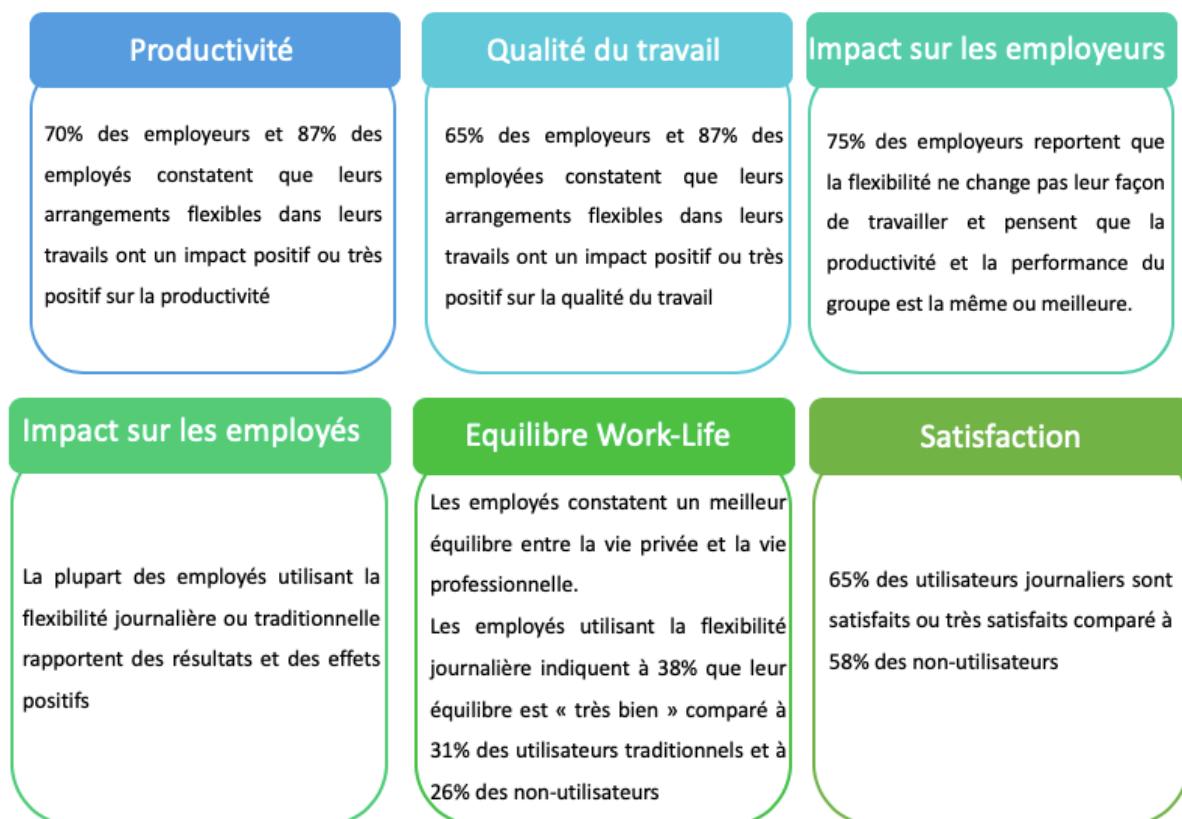


Figure 2 : Impact de l'utilisation d'arrangements de flexibilité par l'intermédiaire de différentes approches. Modifié et d'après : *Boston College Center for Work & Family : Measuring the Impact of Workplace Flexibility* (Pruchno et al., 2000).

D'autres résultats de littérature démontrent que le bien-être des employés est primordiale en termes de productivité et de performance. L'utilisation de ces pratiques managériales possèdent un impact sur le bien-être au travail par l'intermédiaire de leurs réactions, on constate que les individus ont tendance à réagir plus positivement que négativement (Baptiste, 2008). Cette augmentation de bien-être est favorisée en partie grâce à un développement de la confiance de l'employé mais également grâce à un soutien des ressources humaines (Baptiste, 2008). De plus, une organisation sera d'autant plus productive et augmentera d'autant plus ses performances si elle arrive à concilier une adéquation, sur le lieu de travail, entre les intérêts des employeurs et ceux des employés (Baptiste, 2008). Ainsi, si on augmente efficacement le bien-être du travailleur, celui-ci sera plus performant. Pour cela plusieurs conditions doivent être développées, telles que la reconnaissance, la valorisation, le développement de compétences et de connaissances, ... Le point le plus important dans le développement du bien-être est bien entendu la mise en place d'une relation positive employé-employeur où l'individu ne doit pas sacrifier son équilibre vie privée/vie professionnelle s'il désire faire carrière dans l'entreprise (Kossek et al., 2012).

Si on s'intéresse à présent à l'étude de Brence et Solka de 2010 (Brence & Sloka, 2010), ceux-ci démontrent que les entreprises possédant des temps de travail flexibles sont, dans la majorité des cas, signes de performance globale et de productivité plus élevée. Selon ces auteurs, cette augmentation fait suite à une amélioration des connaissances chez les employés puisque ceux-ci possèdent plus de temps libre afin de s'améliorer davantage. Diverses stratégies d'enseignement et de renforcement des capacités peuvent être adoptées. En effet, on constate, premièrement, que les entreprises peuvent enseigner par l'intermédiaire de leurs propres moyens mais aussi grâce à la rémunération de sociétés externes afin d'améliorer diverses compétences et connaissances des employés. Pour terminer, celles-ci peuvent également laisser libre cours à l'indépendance de l'employé choisissant de lui-même d'étendre ses connaissances et aptitudes durant son temps libre (Brence & Sloka, 2010).

4.2. Avantages pour les employés

Les avantages, comme vu précédemment, ne sont pas uniquement destinés aux employeurs, mais également aux employés. Avec l'utilisation de ce genre de pratique, on constate que les femmes considèrent la flexibilité des horaires comme un moyen d'amélioration de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle tandis que les hommes l'associent à un

moyen de développer leurs engagements professionnels (Shagvaliyeva et al., 2014). Cette considération permet de suggérer que ces pratiques conviennent plus facilement aux femmes. Dans une étude réalisée par Shapiro en 2009 (Shapiro et al., 2009), on constate que l'utilisation des horaires flexibles est un mécanisme de soutien qui permet aux femmes de réaliser leurs objectifs de carrière tout en pouvant avoir une vie active et familiale. Ces résultats poussent à la réflexion quant à la place des femmes dans notre société mais également sur le modèle conventionnel de carrière. En effet, il est important d'utiliser ce genre de résultat pour mettre en évidence que les modèles de carrières actuels ne sont plus en phase avec notre temps. Les femmes utilisent, malgré les divers efforts réalisés, encore trop fréquemment par rapport aux hommes, ces méthodes d'aménagement de temps. (Shapiro et al., 2009). Les hommes, quant à eux, semblent poussés par la société à faire carrière et, par conséquent, à ne pas utiliser ces aménagements proposés.

La littérature suggère également qu'il existe un lien étroit entre ces nouvelles pratiques managériales et les questions de santé telles que la réduction du stress ou, encore, la santé mentale. De manière générale, le stress est défini différemment en fonction des personnes, mais celui-ci provient principalement d'un manque de contrôle sur le travail (Shagvaliyeva et al., 2014). Le contrôle au travail a été lié au bien-être psychologique par l'intermédiaire du stress. En effet, Karasek et Theorell expliquent qu'un travail combinant une grande demande psychologique et peu de contrôle dans les décisions, laisse place à du stress professionnel (Karasek & Theorell, 1990). Ainsi, l'utilisation des horaires flexibles permet aux travailleurs de modeler activement ses heures de travail et ses conditions de travail maniant au mieux ses exigences personnelles et professionnelles tout en lui offrant la possibilité d'avoir un contrôle quasi-total sur sa vie (Kossek et al., 2012).

Les écritures scientifiques ou sociologiques sur les risques potentiels de la santé et des troubles psychosociaux/mentaux des personnes pratiquant un horaire à pause, sont depuis longtemps documentées (Horne & Östberg, 1976). Mais qu'en est-il pour les employés s'adonnant volontairement et abondamment à l'utilisation des horaires flexibles ? Cette pratique possède-t-elle un effet sur la santé et le bien-être mental ?

Dans une étude publiée en 2004 (Janssen & Nachreiner, 2004), les résultats dévoilent de manière constante qu'une variabilité dans les horaires de travail provoquent de façon conséquente une augmentation des améliorations en termes de santé et de bien-être. Ces

augmentations doivent quand même être mise en réserve et en parallèle avec les effets néfastes provoqués par la flexibilité de l'emploi tels que l'augmentation relative des heures supplémentaires. Ces résultats s'expliquent notamment par l'amélioration, provoquée par la flexibilité, de l'autonomie et du contrôle du travailleur. De plus, on constate également que cette possibilité d'adaptation des horaires leur permet d'agencer, à leurs guises, les horaires afin de les combiner correctement avec leurs préférences ou leurs besoins personnels (Janssen & Nachreiner, 2004).

Une autre étude réalisée par Moen (Moen et al., 2011) démontre le même style de résultat. Le but de son étude est de constater si la diminution du stress et des conflits d'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle provoque un effet sur les comportements et la santé des individus. Les données suggèrent que les résultats obtenus nécessitent un réel changement organisationnel provoquant une réelle flexibilité en termes de contrôle des horaires. L'importance du contrôle du temps et du calendrier de leurs jobs est, dans cette étude, clairement démontrée. L'instauration de ces techniques managériale ont permis de démontrer une modification dans le comportement des individus les pratiquant. En effet, ceux-ci possèdent plus de comportements préventifs envers leur santé tels que dormir suffisamment, faire plus de sport, aller chez le médecin, ... Tous ces comportements possèdent un effet positivement significatif sur la santé par l'intermédiaire, notamment, d'une diminution du stress (Moen et al., 2011).

5. Horaire flexible : variabilité de réponse au sein de la population

L'application des horaires flexibles au travail engendre différents types de réponse dans la population générale. Une étude publiée en 2010 par Bouville et son équipe (Bouville et al., 2010) a pour but d'analyser la relation qui existe entre l'horaire flexible et l'absentéisme au travail en fonction du sexe et de l'âge du travailleur sur 25 000 employés français (Tableau 2). Les résultats démontrent que pour les seniors définis comme étant des travailleurs dont l'âge varie entre 50 et 60 ans, les hommes et les femmes, l'organisation et les conditions de travail, par rapport aux horaires flexibles, ont une influence beaucoup plus importante sur la satisfaction au travail et l'état de santé. En ce qui concerne les juniors qui sont définis comme étant des personnes de moins de 30 ans, ceux-ci relativisent la suprématie du travail et le développement

des horaires flexibles sans horaire de base seraient un moyen, pour eux, d'augmenter leur satisfaction (Bouville et al., 2010). En effet, ce type de flexibilité provoque une augmentation du temps libre qui peut ainsi être considéré comme un moyen d'avoir plus de temps à investir dans leurs domaines privés. Il est également à constater que l'utilisation d'horaire flexibles sans heures fixes, chez les juniors (<30 ans), possède une corrélation négative avec l'absence de maladie (Bouville et al., 2010). En d'autres termes, plus on utilise les horaires variables et moins on engendre des maladies. En revanche, chez les seniors, on s'aperçoit que l'absentéisme ne peut pas être expliqué par l'utilisation des flexi-horaires. Cette relation est alors déterminée par d'autres facteurs (Bouville et al., 2010).

Résumé des résultats de l'études de Bouville et son équipe (2010)					
Satisfaction		Absentéisme		Déclenchement de maladies	
Juniors	Seniors Hommes Femmes	Juniors	Seniors	Hommes	Femmes
Les horaires de travail flexibles ↑ la satisfaction par ↑ du temps libre	Les conditions de travail possèdent plus d'impact sur la satisfaction	↑ des horaires flexibles ↓ l'absentéisme	L'absentéisme ne peut pas être expliqué par l'utilisation des flexi-jobs	Moins touchés que les femmes	↑ des horaires flexibles ne ↓ pas les maladies

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des différents résultats rapportés par Bouville et son équipe en 2010. Réalisation d'après : *Flexitime as a determinant of sickness absence : a men to women and juniors to seniors comparison* (Bouville et al., 2010)

De plus, cette étude démontre également que la flexibilité des horaires n'est pas liée significativement à l'absence de maladie chez les femmes. Celles-ci ne semblent pas être moins absentes grâce à l'utilisation de flexibilité au sein de leurs horaires. Ainsi, selon l'auteur, le gain de temps de liberté supplémentaire ne semble pas être suffisant pour alléger le « double fardeau^f » des femmes (Bouville et al., 2010). Ces derniers résultats mis en avant par Bouville et son équipe soulignent que le sexe a une importance dans l'absence de maladie. En effet, les femmes semblent plus touchées que les hommes (Bouville et al., 2010). Selon l'auteur, cette inégalité entre les sexes peut s'expliquer par le contexte social. En effet, la société actuelle pousse à une répartition déséquilibrée des responsabilités domestiques et familiales, donnant, aux femmes, une plus grande masse de travail. Hill et son équipe, en 2008, se sont également intéressés aux réponses distinctes en fonction du sexe et du stade de vie des individus et ont réussi à démontrer une différence dans les résultats lorsqu'on s'intéresse à l'utilisation d'horaires flexibles (Hill et al., 2008).

^f Double fardeau des femmes : en premier lieu, les horaires flexibles et les temps partiels ont été développées pour les femmes afin qu'elles puissent utiliser leurs heures libres pour augmenter les activités de leurs foyers (ménage, cuisine, enfant,...) (Brence & Sloka, 2010).

Au vu de tous ces résultats positifs pour les employeurs (Figure 3) ainsi que pour les employés (Figure 4), l'intérêt porté à la flexibilité des horaires de travail semble être un élément plus que crucial afin d'améliorer la performance ou la satisfaction des employés. Il semblerait que l'utilisation de ce genre de pratique favoriserait fortement le bien-être des individus, provoquerait également une raréfaction du stress permettant aux individus de se sentir mieux dans leurs corps mais aussi dans leurs têtes. Ces diverses améliorations constitueraient, notamment, une preuve d'augmentation de productivité, de confiance et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En ce qui concerne les divers résultats, on peut également constater que ceux-ci semblent, dans la plupart du temps, interdépendants. En d'autres termes, la modification d'un paramètre tel que, par exemple, une diminution du stress ou des conflits dans l'équilibre vie privée/professionnelle, aura une conséquence sur une autre variable telle qu'une augmentation de la santé des employeurs traduite par un accroissement des comportements préventifs tels que par exemple pratiquer une activité physique plus régulière.

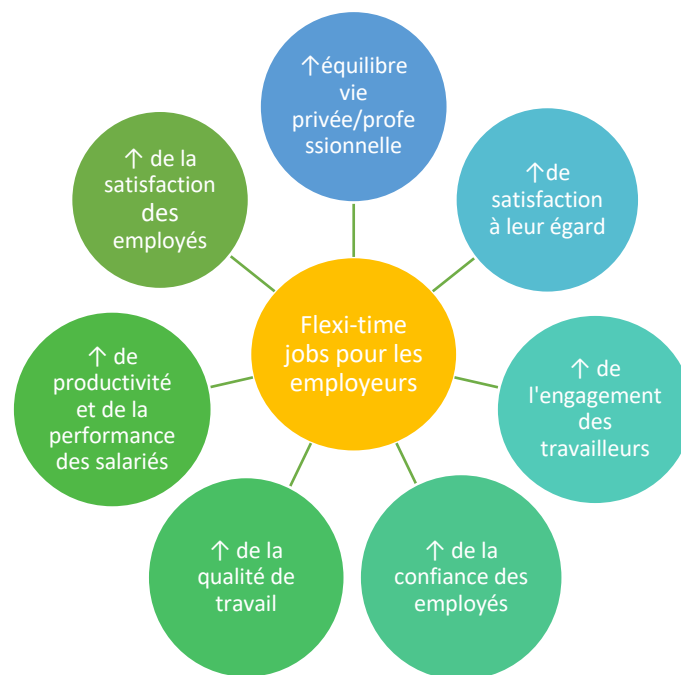


Figure 3 : Résumé des résultats obtenus par les employeurs grâce à l'utilisation des horaires flexibles.



Figure 4 : Résumé des résultats obtenus par les employés grâce à l'utilisation des horaires flexibles.

A la fin de cette partie consacrée à la flexibilité des horaires de travail, il est important de mettre en évidence que les diverses études mises en avant et décrites dans ce premier bloc prennent en compte les trois types de flexibilité (horaire, lieu et congés) qui sont, semble-t-il à l'heure actuelle, interdépendants. En fonction des résultats mis en évidence, la réflexion sur une augmentation de la flexibilité en matière d'autonomie semble, pour ma part, cohérente. En effet, grâce aux différents auteurs et grâce aux résultats, une augmentation d'autonomie au sein des organisations semble pouvoir apporter différents avantages que ce soit pour les employés ou pour les employeurs. Mais comment définir et fixer les limites de cette flexibilité ? Les données scientifiques concernant les cycles biologiques peuvent être une approche dans l'établissement de règles et de normes afin d'instaurer une flexibilité totale au sein des organisations. En effet, l'évaluation des chronotypes des individus, utilisée à des fins de performance, peut résoudre une partie de la fixation et de la définition de cette flexibilité. La suite de ce travail de fin d'études va, ainsi, se pencher sur ces chronotypes. Cette partie va permettre de les définir, de les distinguer mais également d'évaluer leurs impacts potentiellement positifs sur différents aspects biologiques tels que l'attention ou la mémoire permettant ainsi de définir leurs potentiels apports, sous certaines conditions, sur une augmentation de l'utilisation de la flexibilité des horaires.

Chronotype individuel

1. Et le chronotype des individus dans tout cela ?

La société actuelle, nos plannings chargés, le stress, etc. nous poussent à placer nos activités quotidiennes, que ça soit pour le travail ou pour des activités de bien-être, à des moments où on se sent en forme, où on se sent au sommet de nos capacités. En effet, qui ne s'est jamais dit ou n'a jamais constaté se sentir plus apte, c'est-à-dire dans de meilleures conditions, à travailler le matin ou le soir ? De plus, qui irait placer, par exemple, une activité sportive de haute intensité à des heures où l'on sait pertinemment qu'on ne voudra qu'une seule chose, dormir. C'est pourquoi, il est intéressant de constater l'effet que possède le rythme circadien et le chronotype des individus sur la santé mentale, la concentration et les performances au travail.

Notre rythme quotidien compose notre vie journalière et nous semble être évident. Cependant, nous ne nous rendons parfois pas compte que les bouleversements de ce rythme peuvent causer des perturbations plus profondes qu'une simple fatigue passagère. Ces négligences peuvent, par exemple, influencer sur d'autres aspects de nos vies tels que la vigilance, la performance, la santé mentale et physiologique.

Les organismes composant cette planète sont soumis et structurés à une interaction entre leurs cycles biologiques et le soleil. Depuis des décennies, les scientifiques se sont accordés sur la présence, chez les êtres vivants, d'un rythme circadien. Un rythme circadien se définit comme étant « un rythme biologique d'une période de 24 heures qui se manifeste par des variations cycliques d'un grand nombre de paramètres physiologiques tels que la sécrétion d'hormones ou des activités métaboliques^g. ». Le rythme biologique est provoqué par l'alternance du cycle lumière et obscurité que subit notre planète. Nos systèmes de synchronisation interne sont synchronisés à cause d'une multitude de signaux différents dont l'origine est cette alternance cyclique (Roenneberg et al., 2007). Mais les différents comportements et variations cycliques, chez l'Homme, peuvent également être modifiés par l'environnement dans lequel il vit. En

^g Définition de Futura Sciences.

conclusion, chez l'Homme, le cycle diurne et les activités quotidiennes participent fortement à cette horloge interne.

L'être humain est déterminé par son génotype. Les propriétés du rythme circadien ne dérogent pas à la règle et dépendent d'un génotype spécifique, les gènes d' « horloge ». Une mutation génétique produite dans l'un de ces gènes provoque, chez certains individus étudiés, des rythmes biologiques différents des autres citoyens peuplant la planète. Ces personnes bénéficient de besoins différents, devant se lever plus tôt ou se coucher plus tard. Ces découvertes de mutations ont ainsi permis de démontrer, au sein du milieu scientifique, que les circuits génétiques contrôlent, en partie, les comportements rythmiques du corps humain (Young & Kay, 2001).

Depuis 1976, les pionniers du chronotype sont Horne et Östberg (1976). Un chronotype est décrit chez chaque individu comme étant « sa tendance à être plus efficace le matin ou le soir. Le chronotype correspond au rythme biologique de l'individu lorsqu'il n'est pas perturbé par des facteurs externes^h. ». La détermination des chronotypes individuels peuvent se réaliser par l'intermédiaire de différentes approches telles que l'actimétrieⁱ, l'analyse de marqueurs biologiques suivant des rythmes biochimiques (température corporelle, mélatonine, ...) et par des questionnaires dont celui de Horne et Östberg est le plus fréquemment utilisé. Dans ce travail de fin d'études, nous allons nous intéresser uniquement à ce dernier, étant donné sa plus grande facilité et son coût moindre, comparé aux autres techniques.

Durant leurs travaux, Horne et Östberg se sont intéresser à cette notion de chronotype et ont conçu, sur base d'un questionnaire préexistant de Öquist (1970), un questionnaire de quatorze questions permettant, dans un premier temps, de discerner la capacité et l'aptitude des individus à travailler au sein de « shift works^j ». Pour ce faire, ils se sont intéressés à deux aspects de différences individuelles du cycle circadien qui ont suscité énormément d'intérêt ; les chronotype de « types matin » (« Morningness ») et les chronotypes de « types soir » (« Eveningness »). Lors de cette étude, Östberg conclu que les types du matin n'arrivent pas à

^h Définition de Futura Sciences.

ⁱ Analyse par l'intermédiaire d'un actimètre le rythme circadien d'un individu dans le but de connaître son cycle éveil-sommeil ainsi que ses phases.

^j Système dans lequel différents groupes de travailleurs travaillent à différent horaires de la journée ou de la nuits (Définition de Cambridge Dictionary).

adapter correctement leurs habitudes, aussi facilement que les types du soir, aux besoins des « shift works » (Horne & Ostberg, 1976).

Par la suite, les deux scientifiques ont apporté diverses modifications à leur questionnaire, en y ajoutant et modifiant certaines questions. Cette nouvelle version (Annexe 1), encore actuellement utilisée, comporte dix-neuf questions et désigne cinq types de chronotypes : (1) les types du matin, (2) les types modérés du matin, (3) les types modérés du soir, (4) les types du soir et, pour terminer, (5) les types neutres (Horne & Ostberg, 1976).

Le chronotype indique donc les préférences temporelles d'un individu qui s'expriment à travers, par exemple, les heures d'études, les heures de travail, les heures de sport ou encore les habitudes de sommeil. Notre choix de timing de sommeil dépend également de plusieurs autres facteurs. Ceux-ci comprennent, entre autres, la dette de sommeil accumulée les jours précédents, la génétique, les horaires de bureau, les repas, la lumière, les comportements sociaux, ... Par conséquent, sur l'échelle des chronotypes, on retrouve d'un côté les types extrêmes du « matin » qui ont pour habitudes de se lever très tôt et possèdent des difficultés à rester éveiller plus tard que leurs heures habituelles de coucher. Et de l'autre côté, à l'opposé, on identifie les types extrêmes du « soir ». Ce type de chronotype se caractérise par des préférences inversées, ils ont ainsi l'habitude d'aller se coucher aux petites heures de la nuit, et ont souvent d'immenses difficultés à se lever le matin (Schmidt et al., 2007).

C'est pourquoi, au vu de ces résultats précoces, l'utilisation et l'intégration des chronotypes dans le milieu du travail pourrait être un atout plus qu'important dans le fonctionnement d'une organisation. En effet, si les personnes pouvaient travailler à des horaires qui leur conviennent le mieux, donc dans un système d'horaires totalement flexibles, et si elles pouvaient organiser leurs charges de travail comme elles le souhaitent, en fonction, par exemple, de leurs sentiments de bien-être ou en fonction de leurs formes physiques, le travail fourni serait peut-être plus performant et ainsi mieux et plus rapidement réalisé. Afin de constater si l'intégration des chronotypes au sein des organisations est une approche pertinente, nous allons, dès à présent, nous intéresser aux variations des performances mentales des individus en fonction de leurs chronotypes mais également de leurs âges et de leurs sexes.

2. Différences intra- et interindividuelles

Ces différences dans les préférences de rythme circadien émergent non seulement entre les individus mais également intra-individuellement, en fonction du sexe et de l'âge de la personne. Comme déjà décrit précédemment, les êtres humains ne sont pas égaux en ce qui concerne leurs physiologies, leurs organisations comportementales, ou encore, leurs préférences. Le choix des heures d'éveil et de sommeil en fait donc également partie. Ces heures de prévalence d'éveil et de sommeil engendrent une distribution, dans la population générale, étendue et variée. Cette distribution est provoquée par les différences de rythmes biologiques des individus ce qui est, par conséquent, à l'origine d'une courbe quasi-gaussienne (Figure 5) (Roenneberg et al., 2007).

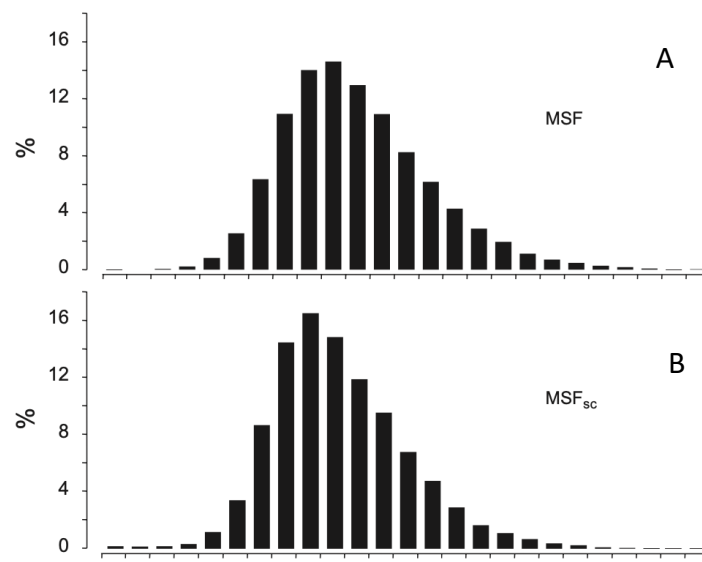


Figure 5 : Distribution des chronotypes dans une population. La distribution est réalisée par l'intermédiaire de différentes analyses de l'heure de milieu de sommeil (= heure de milieu de nuit) : (A) Milieu de sommeil pendant les jours de congés sans obligations (MSF), (B) MSF corrigé avec la dette de sommeil accumulée pendant la semaine de travail (MSF_{sc}). La distribution est réalisée sur des individus habitant en Allemagne, en Suisse, aux Pays-Bas et en Autriches. D'après : *Epidemiology of the human circadian clock* (Roenneberg et al., 2007).

2.1. Différences en fonction de l'âge

En ce qui concerne l'âge, en général, les enfants possèdent un chronotype de type « matin ». Ensuite, progressivement, vers l'adolescence, on constate que les préférences circadiennes changent avec un chronotype glissant vers un chronotype de type « soir ». Pour terminer, on démontre au cours du développement un pic maximum vers 20 ans où le glissement effectue une rotation à 180°, retournant vers une préférence de chronotype de type « matin ».

En outre, les plus de 60 ans possèdent des chronotypes davantage du matin que ceux retrouvés chez l'enfant. C'est la raison pour laquelle les personnes plus âgées se lèvent très tôt (Roenneberg et al., 2007). Les modifications biologiques et physiologiques, notamment liées au rythme circadien, vont modifier au cours de notre existence notre chronotype et également nos préférences en termes de sommeil et d'éveil.

2.2. Différences en fonction du sexe

En ce qui concerne le sexe de l'individu, en règle générale, on constate que les femmes par rapport aux hommes ont tendance à devenir plus rapidement matures en ce qui concerne l'ontogenèse de leurs rythmes biologiques. Les femmes atteignent leurs pics aux alentours de 19,5 ans tandis que les hommes l'atteignent vers 21 ans. On s'aperçoit également que cette différence entre les sexes disparaît à l'âge de 50-52 ans chez les femmes, ce qui correspond à l'âge de la ménopause et donc aux modifications hormonales. Cette modification de cycle hormonal indique donc, comme suggéré précédemment, que les cycles circadiens biologiques sont indirectement ou directement divergents selon le sexe et de manière âge-dépendant (Roenneberg et al., 2007).

En plus des problèmes physiologiques, il existe également des influences du rythme circadien sur les processus mentaux qui fluctuent selon le chronotype. Les performances de diverses tâches cognitives mesurées grâce aux capacités attentionnelles, le fonctionnement exécutif et la mémoire sont affectées par les modulations temporelles lors de la journée. Ces variations au niveau de nos performances dépendent également de notre chronotype. Ces fluctuations permettent aussi de constater les différences interindividuelles dans les synchronisations de nos cycles biologiques (Schmidt et al., 2007).

3. Performances mentales et chronotypes

Quand est-il des effets de ces chronotypes sur l'activité et les performances mentales des individus ? Une étude réalisée par Roeser et son équipe, en 2012 (Roeser et al., 2013), démontre de manière significative une discordance entre les différents chronotypes. Roeser suggère alors que le chronotype d'individus adolescents n'influence pas directement les performances académiques, mais peuvent être médiées par la motivation d'apprendre et par une somnolence accrue causée par une difficulté à se lever tôt. Ainsi, les chronotypes de types

« soir » semblent être plus à risque de souffrir de somnolences journalières et donc d'être exposés plus régulièrement à des attitudes dysfonctionnelles au travail (Roeser et al., 2013). Les performances des individus possédant un chronotype de type soir et travaillant à des horaires standards, c'est-à-dire des horaires où ils doivent se lever tôt contrairement à leurs préférences biologiques, semblent donc être plutôt compromises à cause d'apparition de somnolences journalières plus fréquentes. Par conséquent, des mesures visant à réduire ces somnolences afin d'augmenter leurs capacités de travail semblent être nécessaire, comme par exemple, arriver au travail plus tard.

En outre, il est également constater, dans un article proposé par Schmidt n'incluant pas les chronotypes, que les variations naturelles des heures de la journée modulent les performances des individus (Schmidt et al., 2007). Si on s'intéresse en premier lieu à l'attention et plus particulièrement à la vigilance, les diverses études scientifiques réalisées ont démontré que les performances en termes de vigilance restent stables lors de la journée, jusqu'à approximativement 16h, mais sont réduites lorsqu'on continue les tests pendant la nuit. Lorsque le corps humain passe en phase de nuit, les performances se dégradent progressivement au fur et à mesure que l'éveil est prolongé (Cajochen, 1999 & Schmidt et al., 2007).

En ce qui concerne la mémoire, celle-ci se divise en de nombreux sous-domaines spécifiques. La mémoire est en premier lieu divisée (Figure 6) en mémoire à court terme, nous permettant de retenir des informations de manière temporaire et, la mémoire à long terme où les informations sont retenues et consolidées. Au sein de cette dernière, on distingue principalement la mémoire déclarative de la mémoire non-déclarative. La mémoire déclarative ou explicite stocke de manière consciente des informations de long terme nous permettant de connaître l'existence de ces données et de les rendre facilement accessibles. Tandis que la mémoire non-déclarative ou implicite permet d'acquérir et de ré-exprimer des informations dont nous n'avons pas conscience mais qui ont quand même été encodées. Au sujet de la mémoire à court-terme, celle-ci se décompose en une unité plus grande et extrêmement importante, la mémoire de travail. Ce type de mémoire permet, comme expliqué précédemment de maintenir de façon temporaire l'information mais elle permet également la manipulation de ces données afin de réaliser correctement une tâche. La mémoire de travail est donc vitale pour toutes les tâches que l'on exécute au travail, telles que par exemple, la planification, la prise de note ou encore pour encoder un numéro de téléphone (Schmidt et al., 2007).

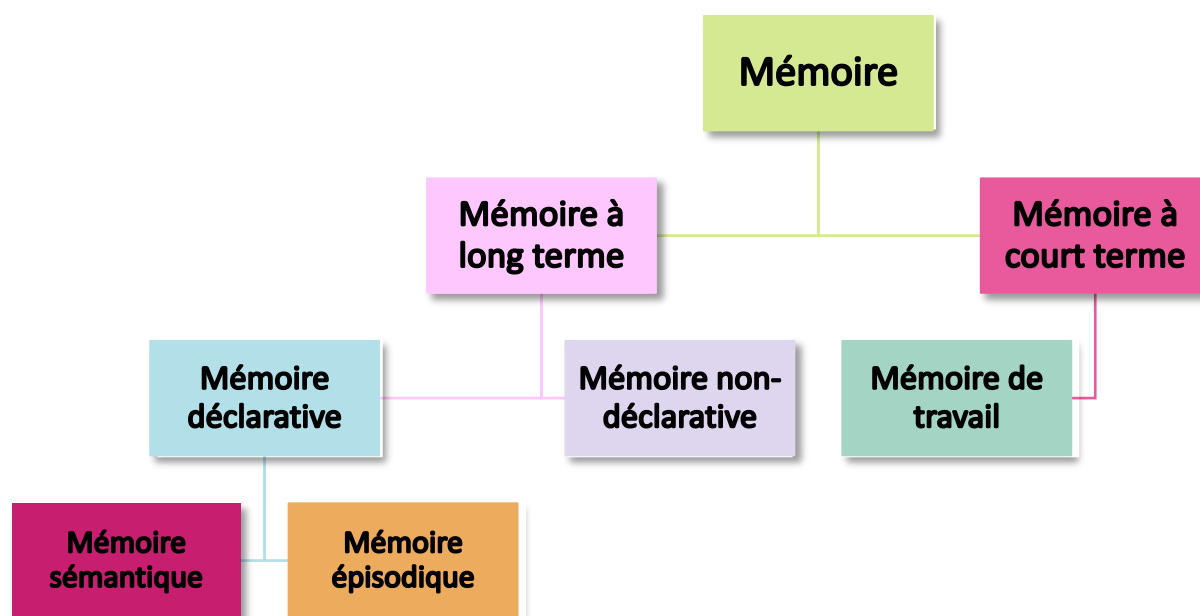


Figure 6 : Diagramme de schématisation montrant les divisions et subdivisions des différents types de mémoire. Réalisation d'après : *A time to think : Circadian rhythms in human cognition* (Schmidt et al., 2007).

Analysons, en premier lieu, les études réalisées sur les performances de tâche de mémoire de travail. Dans ce contexte, les chercheurs ont déterminé la mémoire de travail comme étant le niveau de complexité d'une tâche en manipulant la quantité d'informations à retenir temporairement. Les résultats démontrent que la mémoire de travail semble se comporter de manière équivalente aux expériences effectuées sur les tâches attentionnelles. Une des explications avancées quant aux similitudes de résultats serait que l'attention est une des composantes de la mémoire du travail, affectant ainsi progressivement son efficacité et ensuite ses performances à mesure que la journée avance (Baddeley, 2003). En ce qui concerne la mémoire déclarative, celle-ci englobe deux composantes essentielles, la mémoire sémantique et la mémoire épisodique. La distinction entre les deux se trouve dans l'utilisation de l'espace temporelle et spatiale dans la mémoire épisodique. Les résultats des expériences réalisées sur ce type de mémoire sont identiques que ceux obtenus pour la mémoire de travail. En conséquence, ces différents constats permettent d'avancer qu'il existe un parallélisme entre les performances, les différents types de mémoire, l'attention et les variations du cycle circadien. En effet, les différents types de mémoire décrits précédemment se verraient modifier en fonction de l'attention donnée qui elle-même serait perturbée par les modifications des heures de la journée (Schmidt et al., 2007).

Si on s'intéresse, dès à présent à des études incluant le chronotype des participants, celles-ci démontrent que lorsqu'on prend en compte le type de chronotypes, les performances des types dit « du soir » augmentent à mesure que les heures de la journée avancent tandis que, inversement, les types « du matin » voient leurs diverses performances diminuer progressivement au fur et à mesure que la nuit se rapproche (Petros et al., 1990 & Schmidt et al., 2007)

Les conclusions que l'on peut dégager de ce groupe d'expériences sont que, premièrement, sans prendre en compte les chronotypes, les modulations naturelles de l'heure durant la journée affectent les performances des individus. Ces modifications se font, notamment, par l'intermédiaire de différentes tâches cognitives que ça soit par l'intermédiaire des divers types de mémoire, elles-mêmes perturbées par l'attention des individus. On constate, d'autre part, que cette performance peut être influencée par l'intermédiaire des chronotypes des participants provoquant ainsi des résultats distincts en fonction de ceux-ci. En effet, on aperçoit que les types du soir possèdent de meilleures capacités plus la journée avance tandis que le phénomène inverse se produit dans la cohorte des types du matin. Ces résultats corréleront donc, bel et bien, avec les définitions des chronotypes. En effet, les chronotypes de type soir préfèrent se lever plus tard et aller se coucher également plus tard, aux petites heures de la nuit.

La première partie de ce travail de fin d'études nous a permis de comprendre ce qu'était la flexibilité des horaires de travail et dans quel cadre celle-ci pouvait évoluer. Il a également été mis en évidence les bienfaits que ce genre de pratiques pouvaient apporter que ça soit vis-à-vis de l'employé, de l'employeur mais également de l'organisation. Il semble donc, au vu de ces résultats, que l'utilisation d'une autonomie totale en termes d'horaire de travail serait un atout majeur dans l'entreprise. La seconde partie, nous permet d'intégrer une notion nouvelle, qui est à l'heure actuelle, non prise en compte dans le milieu du travail, le chronotype individuel. Celui-ci nous démontre que les performances individuelles telles que la mémoire de travail ou encore l'attention des employés peuvent varier en fonction de l'heure de la journée. Cette notion vient renforcer l'idée de base d'une autonomie totale, poussant, par l'intégration de ces chronotypes, les employés à travailler lorsqu'ils sont au maximum de leurs performances.

Par conséquent, à la fin de ces deux premières parties, nous pouvons avancer qu'il serait intéressant de mettre en place, en fonction de la réalité du terrain telle que par exemple la

structure de l'organisation ou le secteur d'activité, des techniques de gestion des ressources humaines plus en cohérence avec le bien-être des individus, et également, en lien avec les heures de meilleures performances mentales individuelles. Il est crucial de mettre en évidence que les résultats avancés lors de la première partie s'inscrivent dans une logique d'une entreprise cherchant plus de performances par l'intermédiaire d'un accroissement de bien-être individuel. Tandis que la partie sur les chronotypes s'intéresse à un tout autre niveau d'analyse, l'individu. Ainsi, l'intégration de chronotype au sein d'une organisation bien ficelée peut paraître beaucoup plus compliquée que sur papier. En effet, lorsque l'on passe de l'individuel au collectif, l'intégration, dans la pratique, peut se retrouver problématique. La flexibilité des horaires ne s'intègre également pas dans tous les corps de métier, on peut par exemple citer le corps médical qui dépendent les uns et des autres et du groupe dans son ensemble. On peut alors s'imaginer que l'intégration de pratiques de flexibilité ne serait absolument pas optimale dans cette situation. Par conséquent, l'utilisation de chronotypes le serait encore moins.

Au vu de ces explications, l'utilisation de chronotypes permettant de développer une autonomie maximale pour l'individu serait intéressante au sein de l'organisation afin d'accroître son sentiment de bien-être, ses performances et également lui permettre de concilier vie privée/professionnelle. Mais cette utilisation doit pouvoir s'inscrire correctement dans l'organisation afin de permettre à chacun de s'épanouir. Cette réalisation doit, bien entendu, émerger dans un système collectif, d'une organisation et non individuellement.

Ce type de système peut également avoir son lot de complications. En effet, l'utilisation d'autonomie totale peut ne pas être égalitaire pour tous les individus. Par exemple, l'utilisation de flexibilité au sein de société sont en grande partie employée par la gente féminine devant concilier vie de femme, vie de mère et vie professionnelle. Par conséquent, permettre aux individus de choisir son horaire de travail, peut également amener une grosse part d'injustice et de questionnement dans les organisations, par exemple, si celui-ci se sent mis de côté ou s'il constate ne pas être traité de façon adéquate. Quelles sont ces (in)justices ou ces inégalités ? Que risque une entreprise à installer ces nouvelles pratiques ? Comment le manager peut-il réussir à garder l'église au milieu du village entre tous ses employés ? La dernière partie de cet écrit discutera de cette justice organisationnelle à mettre en place, des conséquences déjà étudiées que celle-ci peut engendrer mais également des (in)justices déjà rencontrées lors de l'utilisation de flexibilité au sein d'une organisation. Cette démarche se réalisera au sein du collectif et non de l'individu.

Justice organisationnelle et (in)justices

1. La flexibilité des horaires autorise-t-elle un « monde juste » ?

1.1. La justice organisationnelle

Un être humain peut se définir de différentes façons en fonction de son comportement et de sa manière d'être en société. Mais une distinction éthique est à faire. En effet, il existe une différence entre l'éthique descriptive qui met en évidence la façon dont les individus se comportent dans le monde réel, et, l'éthique normative qui décrit comment l'individu, dans ce cas-ci l'employé, doit se comporter. Ainsi, la justice organisationnelle fait partie intégrante de l'éthique descriptive, qui permet de décrire les résultats obtenus à la suite d'un événement quelconque et permet de comprendre ce que les individus pensent « juste ». Toutefois, afin d'arriver à « un monde plus juste », l'intégration de l'éthique descriptive est importante. Celle-ci nécessite un approfondissement additionnel sur ce qui est juste et bon, sur ce qui doit être fait (El Akremi et al., 2006).

La justice organisationnelle correspond à un concept multidimensionnel qui est défini par Byrne et Cropanzano comme étant : « Le champ de la psychologie qui s'intéresse à la perception de la justice sur le lieu de travail. » (Byrne & Cropanzano, 2001, p.2). Les employés peuvent évaluer différemment des éléments, des situations et des relations de justice ce qui, par conséquent, peut modifier fortement leurs sensations de bien-être au travail. Le sentiment d'injustice des employés peut ainsi être provoqué par trois types de facteurs organisationnelles. On retrouve, premièrement, les résultats des différentes décisions et des approches organisationnelles. Ensuite, les employés peuvent également ressentir un sentiment d'injustice dans les procédures au sein de leurs organisations. Et pour terminer, on retrouve comme dernier facteur, la complexité des comportements que possède les autorités à l'égard des employés. Ces trois facteurs d'injustice renvoient aux trois domaines de la justice organisationnelle : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (El Akremi et al., 2006).

La justice distributive se définit comme toutes récompenses (salaires, primes, ...) distribuées également ou en fonction du mérite, en fonction de l'évaluation des résultats, à des fins de récompense ou de valorisation, aux personnels de l'organisation. Les individus se

soucient également fortement des processus de ces différentes allocations qui font partie intégrante de la justice procédurale et qui autorise ainsi les employés à donner leurs opinions et à jouer un plus grand rôle dans ces prises de décisions. Pour terminer, on retrouve, comme énoncé auparavant, la justice interpersonnelle qui renvoie à la nature des relations entre les autorités et les employés. Celle-ci se compose de deux sous-types : la justice interactionnelle qui se définit comme le degré de politesse et de dignité et la justice informationnelle qui, elle, est l'honnêteté et la manière dont les explications sont données aux salariées à propos des diverses décisions (Figure 7) (El Akremi et al., 2006 & Gangloff et al., 2017).

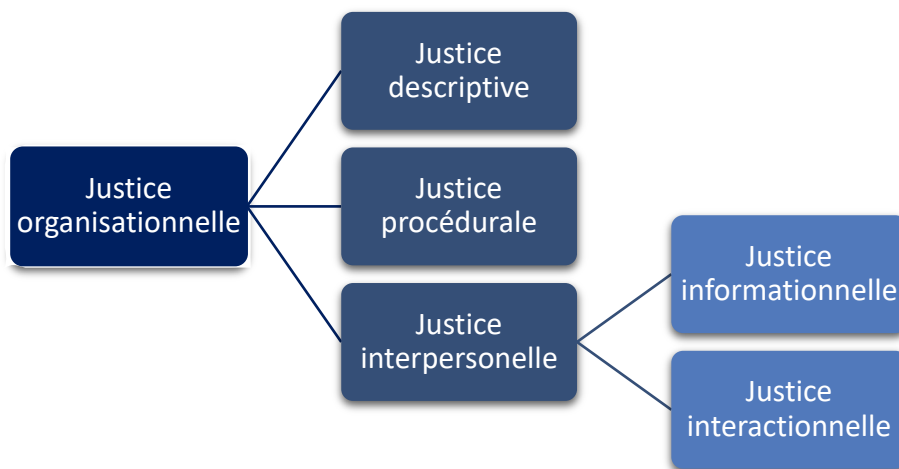


Figure 7 : Diagramme schématique des divisions et subdivisions de la justice organisationnelle.
 Réalisation d'après : *Justice organisationnelle et croyance en un monde juste : perceptions et réactions des dirigeants d'entreprise vis-à-vis de leurs managers (in)justes* (Gangloff et al., 2017).

Avec ces différentes définitions, on constate que la justice organisationnelle comporte deux aspects distincts : « (1) une logique instrumentale provenant d'une liaison entre les jugements de justice à l'atteinte des objectifs personnelles et, (2) une logique interpersonnelle liant ces jugements à la qualité des échanges de l'individu » (Manville, 2007, p.2) . En d'autres termes, la justice organisationnelle se définit à travers ces deux aspects de qualités distinctes, la qualité du travail fourni et la qualité des relations des employés. Ainsi, pour qu'un salarié engagé dans une organisation quelconque se sente vivre dans « un monde juste », il devra se réaliser, au sein de cette entreprise, à travers la qualité de son travail mais également à travers la qualité de ses relations. Pour permettre le bien-être de leurs employés, il semble nécessaire pour les gestionnaires de devoir, à leurs tours, proposer diverses pratiques et développer leurs considérations de manière égale et équitable.

1.2. Justice organisationnelle, reconnaissance et motivation

Comme expliqué précédemment, la performance et le bien-être au travail semble être un objectif principal au sein des organisations. Le cœur de cette problématique pourrait également s'expliquer par un manque de motivation. En d'autres termes, une augmentation de la motivation permettrait une augmentation du bien-être et des performances individuelles (Fall, 2014). Dans cette section, nous allons ériger une réflexion sur la motivation au travail et ainsi nous intéresser aux pratiques pouvant être appliquées afin de l'accroître. Afin de répondre à ces interrogations, Amar Fall, en 2010, cherche à comprendre et à examiner la relation qu'il existe entre la justice organisationnelle et la motivation des individus, tout en intégrant la reconnaissance des supérieurs (Fall, 2014). Cette étude fait appel à trois principes théoriques : la motivation intrinsèque, la justice organisationnelle et la reconnaissance.

La motivation intrinsèque est développée et présentée dans la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, en 1985 (Deci et Ryan, 1985), recherche réalisée sur base des travaux fondateurs, conçus fin des années 50, de Herzberg. Cette motivation intrinsèque se définit comme étant l'engagement que fournit un individu dans la réalisation d'une tâche, uniquement par intérêt de plaisir et par satisfaction et non dans l'attente d'une récompense externe en retour.

La reconnaissance, pour sa part, connaît différentes définitions en fonction des auteurs mais également en fonction du champ d'étude choisi. Mais Siegrist (1996) et son modèle de « Efforts/Récompenses » définissent la reconnaissance (ou récompense) sous trois axes distincts : (1) une reconnaissance matérielle (avoirs monétaires), (2) un degré de contrôle sur son travail (possibilité de promotion ou sécurité de l'emploi) et, (3) une estime de la part de ses collègues ou de ses supérieurs (Siegrist, 1996).

La justice organisationnelle, quant à elle, a déjà été définie précédemment.

En ce qui concerne les résultats de cette étude (Fall, 2014), ils permettent de démontrer une influence de la justice organisationnelle et de la reconnaissance sur la motivation des salariées. On retrouve, en particulier, une forte influence significative de la justice distributive et interactionnelle. Ainsi, des pratiques managériales et de gestion justes et équitables permettent de contribuer à un accroissement de la sensation de reconnaissance des supérieurs hiérarchiques, de la part des employés. Cette augmentation de sentiment est, par la suite, liée positivement à la motivation intrinsèque des individus.

En conclusion, l'augmentation de bien-être et des performances individuelles passe par un renforcement de la motivation des salariées. Cette motivation est elle-même accentuée par la justice organisationnelle, en particulier la justice distributive et la justice interactionnelle. La motivation des salariés peut également être influencée par la reconnaissance qui peut se manifester sous différentes formes, comme des avoirs monétaires, la satisfaction et une estime de la part de la hiérarchie ou encore un sentiment de contrôle de la part de l'employé. Ainsi, l'utilisation de pratiques de management équitables et égalitaires telles qu'une contribution égale ou un jugement et des relations égalitaires sont indispensables pour développer davantage de motivation. Les gestionnaires ont également intérêt à prendre davantage en considération des rétributions « non monétaires » dans cette chasse à la motivation et, par conséquent, à la performance individuelle. Ces différentes formes de gestions et d'actions menées, qu'elles soient égalitaires ou non peuvent développer des conséquences positives ou négatives sur les individus tant dans leurs comportements que dans leurs réactions. Ces réponses comportementales doivent être contrôlées ou décelées dès leurs apparitions afin de les promouvoir si elles sont satisfaisantes, ou dans le cas contraire, de les stopper si elles se trouvent néfastes pour l'organisation. Nous allons dans la partie suivante illustrer quelques conséquences possibles que l'on retrouve au sein d'une organisation lorsque la justice organisationnelle n'est pas correctement développée ou appliquée.

2. Traitements justes et injustes : conséquences

Telles que définies précédemment, la justice et les injustices sont des notions totalement subjectives. Les personnes employées dans des organisations vont se confronter à certains critères distincts, en fonction de l'individu, afin de juger si une action, une relation ou une personne est « juste ». Par exemple, si un employé définit une relation « juste » comme étant une personne qui respecte et écoute les autres, à travers ses yeux, jugera de cette manière l'attitude de son supérieur hiérarchique à son égard (El Akremi et al., 2006). Les différentes actions menées ou non dans l'objectif d'intégrer une justice organisationnelle peuvent, par conséquent, donner lieu à des réactions comportementales totalement distinctes. De plus, la justice organisationnelle n'influence pas uniquement les performances individuelles et le bien-être au travail. Dans cette partie, nous allons donc nous intéresser aux réactions et aux comportements des employés face à des situations de justice ou d'injustice.

En milieu organisationnelle, toutes situations ou relations susceptibles de modifier négativement l'équilibre ou le bien-être seront évaluées par les employés comme injustes et provoquent en réponse des comportements intuitifs contreproductifs afin de ne pas subir les conséquences de ces injustices. Ces divers comportements peuvent s'expliquer grâce à la théorie d'équité d'Adams selon laquelle, un individu se trouvant face à une situation d'injustice réagira négativement afin de se battre dans le but de retrouver un équilibre d'équité (El Akremi et al., 2006). Ainsi, les employés percevant des inégalités transforment leurs comportements, devenant même parfois nuisibles pour la performance de l'organisation. Ambrose et ses collègues (Ambrose et al., 2000), en 2002, ont mis en évidence la relation existante entre les injustices et le sabotage sur le lieu de travail consistant à endommager, perturber ou détourner des opérations dans l'organisation engendrant des dommages conséquents. Les résultats de cette étude démontrent que les perceptions et sentiments d'injustice sont la conséquence la plus commune dans l'apparition de comportement de sabotage. Ces comportements sous-tendent à deux motivations personnelles : (1) un rétablissement de l'équité et (2) la rétribution du saboteur. Ils constatent également que les actes de sabotage sont réfléchis et visent particulièrement la source de l'injustice.

A l'inverse, les situations justes ou les traitements justes des employés ont tendance à promouvoir des comportements favorables pour l'organisation et pour les salariés (Giordano, 2018). Dans une étude publiée en 2011 (Müller & Djuatio, 2011), les auteurs essayent de démontrer une relation existante entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement des employés. Comme attendu, les résultats constatent que la justice distributive possède des effets positifs sur la satisfaction des employés. La justice procédurale, quant à elle, semble influencer positivement l'engagement des employés envers l'organisation. Afin d'augmenter la performance de l'entreprise, il me semble indispensable de prendre en compte l'amélioration de la satisfaction et le développement de l'employabilité qui font partie intégrante de celle-ci. Ces diverses améliorations passent donc par une justice organisationnelle correctement développée et pouvant donner suite à un sentiment ainsi qu'une perception de situations et de relations justes aux yeux des employés.

La justice organisationnelle semble être un élément déterminant dans le bon fonctionnement des comportements et des attitudes au travail. Dans cette perspective, afin d'obtenir une meilleure entente, une meilleure performance et une augmentation du bien-être au travail, les gestionnaires et dirigeants doivent mettre un point d'honneur à exécuter et trouver

des solutions dans la réalisation des trois axes principaux de la justice organisationnelle. Cette mise en œuvre sera bénéfique pour l'organisation et également pour les employés. Divers auteurs ont mis en évidence et décrit certaines inégalités et injustices que l'on peut rencontrer lorsque la flexibilité des horaires est intégrée au sein des organisations. Cette dernière partie aura donc pour but de les mettre en lumière.

3. Flexibilité : inégalités et injustices

Depuis une dizaine d'année, on remarque une stagnation de l'évolution^k dans l'utilisation de la flexibilité sur le lieu de travail. Cette stabilité peut éventuellement s'expliquer par la présence d'inégalités ou d'injustices, déjà mises en avant auparavant par les employés, ou par le manque d'innovation en termes de flexibilité au travail. Ainsi, la connaissance de ces complications majeures quant à l'utilisation de ces pratiques managériale pourrait, peut-être, permettre une progression et des innovations, poussant les futures employés et employeurs à envisager une flexibilité plus juste et égalitaire. Nous allons dès à présent discuter et mettre en lumière les différentes difficultés et injustices rencontrées lors de l'utilisation de cette pratique.

Ces inégalités et injustices peuvent se subdiviser en quatre catégories, pour certaines, interdépendantes : (1) les conséquences sur l'égalité hommes – femmes, (2) les conséquences sur l'équilibre entre la vie privée et vie professionnelle, (3) les conséquences pour les employés non-parents et, (4) les conséquences sur le travail et son organisation.

3.1. Conséquences sur l'égalité hommes - femmes

L'émancipation de la femme au travail provoque une croissance dans l'emploi féminin. De plus, le passage d'un modèle familial où l'homme est le gagne-pain à un modèle où les deux adultes travaillent, ont permis de mettre en avant les inconvénients de ces modes de vie, en particulier les différences qui restent majoritairement constantes entre les hommes et les femmes (Lott, 2015). Comme expliqué précédemment, l'objectif du plan Flexicurité mis en place par l'Union Européenne, vise à promouvoir l'intégration de nouvelles approches afin de garantir un équilibre entre vie de famille et vie professionnelle pour tous les travailleurs, mais également, d'accroître l'égalité homme – femme. L'intégration d'horaires de travail flexible

^k Stagnation mise en avant dans la partie 3 de ce travail de fin d'étude : « *Données épidémiologiques : la flexibilité à travers le monde* ».

dans les organisations démontre des effets positifs sur cette équilibre. Mais malencontreusement, l'utilisation de cette pratique peut également creuser l'écart préexistant et omniprésent entre la situation des hommes et la situation de femmes.

Les réponses dans les comportements face au travail sont sexospécifiques (Lott, 2015). Par conséquent, certaines études (Burchell et al., 2007 & Lott, 2015) indiquent que les hommes exploitent différents types de flexibilité et d'autonomie moins souvent que les femmes. En outre, l'identité masculine va, en général, principalement se concentrer sur le travail afin de compléter son rôle de « soutien de famille » ainsi que sur sa carrière incitant, par l'intermédiaire de l'utilisation de l'autonomie des horaires, un risque d'heures supplémentaires et une intensification du travail (Lott, 2015 ; Gregory & Milner, 2009). La culture organisationnelle de carrière prédominante chez les hommes les empêche également de choisir ouvertement un équilibre vie privée – vie professionnelle plus sain. C'est pourquoi, les hommes ont tendance à choisir des approches de flexibilité informelles voire non sexistes comme les horaires flexibles tandis que les femmes ont plus souvent recours à des aménagements de carrière (Gregory & Milner, 2009). En comparaison, l'identité féminine va notamment être beaucoup plus orienter vers les soins et la famille plutôt que la carrière. Ainsi l'augmentation de l'utilisation de travail flexible va leur offrir la possibilité d'avoir plus de temps libre pour s'occuper de leurs familles permettant de concilier la vie privée et leurs obligations (Lott, 2015).

Dans l'analyse réalisée par Burchell, en 2007 (Burchell et al., 2007), il est constaté que les hommes travaillant de longues heures sont plus fréquemment susceptibles que les femmes de se déclarer confrontés à des conflits entre travail et vie privée à cause de leurs heures non conventionnelles. Les auteurs indiquent également qu'une autonomie en termes de temps de travail soulage, de manière générale, les travailleurs grâce à un impact positif sur la vie privée des employés qui semble souvent être contrebalancé par un plus grand engagement dans le travail de la part de la gente masculine provoquant un conflit entre travail et vie privée plus important (Burchell et al., 2007).

Actuellement, les manières dont sont aménagées et réalisées ces approches managériales, renforcent la séparation pré-existante entre les hommes et les femmes. On constate également que la société oblige, que ça soit chez les hommes ou les femmes, de faire un choix entre carrières et vie familiale. Cette affirmation est d'autant plus vraie pour le sexe féminin à cause des diverses inégalités existantes dans la société (Gregory & Milner, 2009).

Par conséquent, les femmes participant de manière plus importante aux « tâches ménagères » et aux activités familiales sollicitent plus souvent des emplois et des horaires qui s'accommodent avec leurs occupations familiales (Burchell et al., 2007).

3.2. Conséquences sur le travail et sur l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle

Comme démontrer auparavant, la flexibilité et l'autonomie au travail permet d'augmenter l'engagement et la motivation des employés. Malheureusement cette augmentation d'engagement peut avoir des effets néfastes sur les salariés. L'intégration d'une autonomie dans le choix des horaires de travail donne la possibilité de travailler à n'importe quelles heures de la semaine. Cette non-normalisation et l'engagement associé peut impliquer, par conséquent, une augmentation des heures supplémentaires et une intensification de travail puisque les repères fixés par un horaire de base n'existent plus (Lott, 2015 ; Gregory & Milner, 2009).

Le travail d'aujourd'hui est beaucoup plus intense que le travail fourni il y a une décennie (Felstead et al., 2002). Burchell et al. (Burchell et al., 2007, p.45) ont constaté que « près d'un salarié sur quatre, soit 23%, doit faire face à une forte intensité de travail dans son emploi » lorsqu'il utilise les temps flexibles. De plus, cet engouement peut également impliquer une modification négative quant à l'équilibre familiale (White et al., 2003 ; Lott, 2015). En effet, de nombreux employés ont tendance à ne plus être aussi engagé dans leur vie hors obligations, par crainte de perdre leur emploi. On constate également que de plus en plus de professionnels considèrent devoir être beaucoup plus disponibles afin de prouver leur dévouement à leur carrière et à leur poste (Kossek et al., 2012). Cette croissance de dévouement et d'engagement peut également s'expliquer par un sentiment de redevance (Peters et al., 2009). En effet, les individus disposant gracieusement d'un temps de travail flexible peuvent développer comme sentiment qu'ils « doivent rendre la pareille » et donner ainsi à leurs supérieurs hiérarchiques quelque chose en échange de cette opportunité. Cette redevance peut, par exemple, se traduire en des heures de travail plus longues (Peters et al., 2009).

Le temps de travail flexible peut également entraîner du stress, une plus grande tension au travail et une intensification du travail, comme expliqué précédemment, qui conduira à un mauvais équilibre entre travail et vie privée (White et al., 2003). En effet, si les salariés ne sont pas satisfaits de leurs travaux, ils développeront et subiront un certain stress lié à leurs vies professionnelles qui, par la suite, basculera sur la vie familiale (Gregory & Milner, 2009). De plus, certains employés essaient de développer un autre style de vie que celui se dévouant entièrement pour son travail, mais en conclusion aux résultats de White et al, trop de salariés sont trop souvent limités dans leurs choix à cause d'une pression financière trop importante (White et al., 2003).

3.3. Conséquences pour les employés non-parents

L'intégration de l'autonomie des horaires de travail au sein des organisations a déclenché une injustice et une inégalité envers les employés non-parents. En effet, les arrangements managériaux ainsi que les directives (européennes ou autres) en termes de congés et d'horaires flexibles concernent, de manière générale, les employés possédant des enfants. Par conséquent, et en fonction de la définition et des subdivisions de la justice organisationnelle, les employés ne possédant pas d'enfant et ne bénéficiant pas des politiques « travail – famille » sont plus enclins à ressentir des injustices et de manifester leurs mécontentements puisqu'ils ne sont pas traités de manière égale à leurs homologues (Haar & Spell, 2003).

En outre, les parents ont le droit de choisir les modalités de travail qui s'intègrent le mieux dans leurs habitudes familiales et professionnelles ce qui peut, en partie, expliquer un certain degré de satisfaction. Néanmoins, il ne faut pas abandonner le maintien de cet équilibre chez les travailleurs ne possédant pas d'enfant et qui souhaitent également posséder du temps libre afin de réaliser d'autres activités (Burchell et al., 2007).

3.4. Conséquences sur le travail et son organisation

L'intégration de techniques managériales rompant avec la vision antérieure du travail telles que cette augmentation de flexibilité en termes d'horaires mais également en termes d'autonomie de lieu peut amener son lot de conséquences sur le travail et son organisation. Cette partie va principalement s'intéresser aux bouleversements que peut connaître le marché

du travail et les chamboulements que cela impliquent sur celui-ci tels que les travaux de groupe ou la qualité du travail.

Les changements des dernières décennies tels que la globalisation, la mondialisation ou, encore, la crise économique ont considérablement modifié le marché du travail en Europe, poussant les entreprises à devenir de plus en plus créatives, compétitives et de plus en plus performantes. Le taux de chômage au sein de la zone européenne ne cessant d'augmenter depuis la crise économique de 2008, les entreprises et l'Union Européenne ont été poussées à se réinventer en intégrant de nouvelles directives et de nouvelles formes d'emploi (Travaglianti et al., 2015). Dans ce contexte particulier, d'instabilité de l'emploi et de flexibilité accrue, il est alors devenu plus compliqué de trouver un emploi stable et de qualité. De plus, les plans économiques « Horizon 2020 » de l'UE mettent en évidence le développement de l'innovation technologique et des nouveaux challenges sociaux en dépit de la dimension qualitative de l'emploi (Travaglianti et al., 2015). L'intégration de plus en plus constante de flexibilité au travail est-elle réellement un gage de récompense puisque dans certain contexte celle-ci apporte un mauvais sentiment. En conclusion, il semble nécessaire de garder à l'esprit que l'augmentation de cette flexibilité ne doit, toutefois, pas permettre l'émergence d'un sentiment d'insécurité et d'une qualité moindre du travail pour l'employé. Cette flexibilité doit être instaurée dans un climat de sérénité, apportant des avantages tout en limitant au maximum les inconvénients.

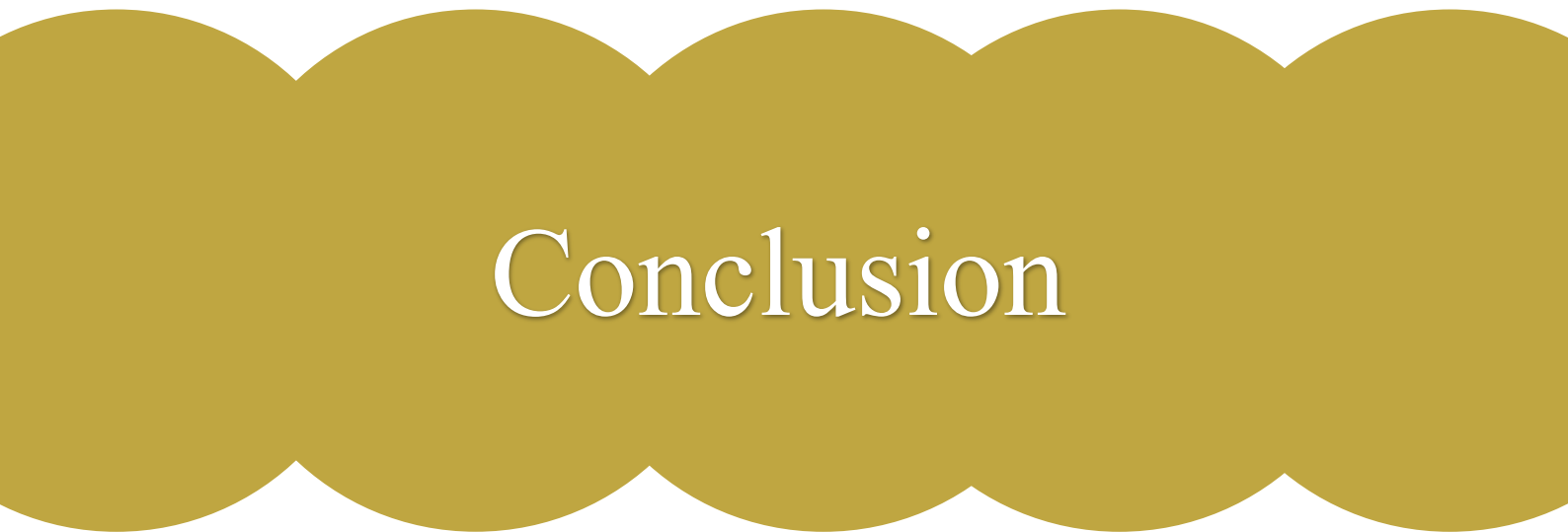
La crise sanitaire du COVID-19 que nous connaissons actuellement pousse à une réflexion quant au sens du travail, aux approches permettant de le réaliser et au travail en lui-même. Durant cette crise, le télétravail forcé a permis de renforcer l'idée, pré-existante, que la vie personnelle des travailleurs impacte leurs vies professionnelles. En effet, on constate, par exemple, que le fait d'avoir des enfants à la maison possède un impact sur le travail à domicile (HR Square, mai 2020). Une enquête nationale réalisée par la Vrije Universiteit Brussel (VUB)¹ démontre que sur 2.417 répondants, près d'un individu sur deux possédant des enfants déclare travailler moins voire beaucoup moins depuis le commencement du télétravail. Une notion importante à rajouter est que la plupart des répondants déclarant une modification dans leurs horaires de travail étaient des femmes (HR Square, mai 2020). Par conséquent, cette étude démontre encore la différence persistante au sein de l'égalité des sexes. Les chercheurs

¹ Enquête réalisée par le groupe de recherche TOR et en ligne : www.dagelijksleven.be

constatent également que malgré le confinement et donc un travail à domicile ne possédant aucun horaire, lors de la réalisation de l'étude, les répondants s'en tenaient à des horaires de travail fixes (HR Square, mai 2020). En outre, durant cette crise, les télétravailleurs n'ont pas toujours l'opportunité de posséder un environnement de travail adéquat. De plus, l'un des premiers constats réalisés était la charge de travail supplémentaire. Un autre constat se retrouve du côté des employeurs, certains ont été habitués et formés à la gestion à distance mais d'autres découvrent la technique, ce qui peut, dans certains cas poser problème. Par exemple, l'employé peut se retrouver surchargé de travail par simple fait que le manager n'arrive pas à discerner la situation (HR Square, 11 avril 2020).

En plus d'une inégalité de chance en fonction, par exemple, de la présence d'enfant ou de type d'habitation, les salariées ont également dû faire face à des problèmes de matériels ou de matériels non adaptés. Par exemple, l'association des DRH de France démontre que 46% de leurs adhérents ont déclaré posséder une connexion de mauvaise qualité, de mauvais équipements, ... Les responsables RH ont également mis en avant diverses difficultés telles que l'adaptation à cette nouvelle façon de travailler ou, pour les parents, la contribution à l'éducation de leurs enfants. (HR Square, 17 avril 2020)

Tous ces exemples et problématiques se rapportent à un autre type de flexibilité des horaires à savoir le télétravail. Mais la réflexion actuelle provoquée par la crise sanitaire pourrait nous forcer à la réaliser pour d'autres types d'approches managériales telles que l'autonomie des horaires de travail. Pour ma part, à la lecture de ces différents problèmes exposés, il me semble que la réflexion peut être transposée. En effet, quand est-il du travail de groupe et de l'organisation si votre collègue n'est plus là pour en discuter ? Que faites-vous si vous devez faire un call via une plateforme mise à disposition pour les employés et que votre collègue ne possède pas le moyen de répondre ? Toutes ces réflexions pourraient se transformer en problématiques par l'intégration d'une autonomie d'horaire pour tous les employés si on n'y fait pas assez attention.



Conclusion

Conclusion

Le but de ce travail de fin d'études est d'investiguer à quelles conditions l'intégration des chronotypes individuels pourrait-elle contribuer à la flexibilité des horaires de travail sans création d'injustices. Cette investigation nous permet de proposer des développements et des modifications de techniques managériales actuelles vers de nouvelles, encore plus axées sur le bien-être de l'individu.

Depuis la moitié du XX^{ème} siècle, le monde économique et les entreprises se préoccupent fortement des conditions de vies individuelles que connaissent leurs salariés. Ainsi, des facteurs comme le bien-être se retrouvent au centre des débats, poussant à un accroissement de la réflexivité à propos de l'apparition de nouvelles techniques managériales. De plus, le monde et l'économie dans lesquels nous vivons, nous forcent à devoir être capable d'adaptabilité par rapport aux évolutions de l'environnement. En effet, les crises économiques, sociétales ou sanitaires nous encouragent de plus en plus à revoir tout notre système et y compris, l'organisation du travail. Par exemple, la crise sanitaire du COVID-19 que nous connaissons actuellement, suscite et met en évidence bons nombres de problématiques telles que notamment, pour certains, le télétravail forcé et compliqué ou, encore, des réunions perturbées par manque de moyens. Selon Marilyn Vanbesien, il faut saisir cette opportunité pour créer un changement et l'accélérer. Cette occasion nous invite à repenser de nouveaux modes de fonctionnement et d'organisation du travail (HR Square, mars 2020).

Outre les problématiques liées à l'organisation et au sens du travail, les attentes des travailleurs ont également changé et évolué. Dans cette optique, il me semble intéressant de se questionner sur de nouvelles pratiques managériales, plus particulièrement sur une augmentation de la flexibilité des horaires de travail et également sur la manière de l'intégrer dans un « monde entrepreneurial juste » pour l'entièreté de l'organisation. Par conséquent, ce travail de fin d'études se concentre sur cette flexibilité afin d'inviter à repenser les systèmes de management et de proposer un système où les employés sont entièrement autonomes au sein de leurs travaux.

Le questionnement que nous proposons dans ce travail se situe dans la manière dont les organisations utilisent leurs ressources humaines. Est-ce qu'une plus grande autonomie, c'est-à-dire un choix total et libre des horaires de travail^m ne serait pas plus agréable et davantage favorable pour le bien-être du travailleur ? Est-ce que son travail ne serait-il pas impacté positivement par une meilleure santé, une meilleure performance, etc. ? La réflexion de l'autonomie peut également aller plus loin ; est-ce qu'un employé ne pourrait-il pas choisir l'entièreté de son horaire de bureau si son travail est correctement réalisé ?

Au vu des résultats avancés dans cet écrit, on constate que la flexibilité, plus précisément, la flexibilité des horaires de travail semble être un atout pour les organisations. En plus d'apporter divers avantages tels qu'un gain d'innovation et une augmentation de la satisfaction des salariés envers les employeurs et l'organisation, on dénombre également un nombre élevé d'utilité pour les employés. En effet, ceux-ci possèderaient un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, moins de stress, une meilleure santé et développeraient également plus d'engagement dans leurs travaux. Au vu de ces explications, laisser aux individus plus de flexibilité, mais surtout plus d'autonomie, voire même un libre choix dans les horaires de travail permettrait une augmentation de la productivité, de la créativité et de la performance des travailleurs.

Les organisations et les gestionnaires doivent développer de nouvelles approches afin de combler, au mieux, les nouvelles conformations de l'environnement composant notre univers. Dans cette perspective, l'intégration de cette notion de chronotypes individuels permettrait une innovation dans la manière de manager. Cette incorporation permet également de renforcer la réflexion sur l'autonomie totale. En effet, les résultats démontrent que les individus sont tous caractérisés par des préférences dans leurs cycles éveil-sommeil. Ces préférences sont dépendantes de leurs rythmes circadiens composant tous les êtres humains. Ainsi, certaines personnes seront en forme très tôt le matin, et d'autres le seront plus tard le soir. On constate également, sans prendre en compte les différents chronotypes, que les performances individuelles sont modifiées au cours de la journée, mais aussi en fonction de l'âge et de manière sexospécifique. Au vu de ces explications, l'utilisation systématique des chronotypes individuels au sein des organisations permet, pour ma part, de repenser l'aménagement du travail. Effectivement, ne serait-ce pas davantage bénéfique de faire

^m Nommée « flexibilité des horaires absolue » dans ce travail de fin d'étude

travailler les employés lorsque leurs performances attentionnelles et mentales se retrouvent au maximum de leurs capacités ? L'utilisation des chronotypes permettrait de se rendre compte des préférences journalières des individus, évitant de les faire se lever trop tôt, en fonction de leurs rythmes circadiens et, ainsi, diminuer l'apparition de somnolences journalières, signe de performances individuelles plus faibles, comme expliqué précédemment.

L'intégration de la flexibilité des horaires et des chronotypes individuels exige plus qu'un simple accord pour être au maximum de sa capacité, d'autres caractéristiques doivent être prises en compte afin que cette approche managériale fonctionne au mieux. C'est dans cette optique que la justice organisationnelle est intéressante et primordiale. La justice organisationnelle correspond à un concept multidimensionnel qui s'intéresse à la perception de justice sur le lieu de travail. Cette justice renvoie à deux notions distinctes ; la qualité du travail fourni ainsi que la qualité au sein des relations entre employés mais également avec la hiérarchie. Dans cette perspective de justice organisationnelle et selon ma propre réflexion, l'intégration des chronotypes et de l'autonomie devrait être réalisée dans un monde organisationnel « juste ». Pour ce faire, la justice distributive nécessite que tous les employés développent un sentiment d'appartenance envers la société et doivent également se sentir récompenser et valoriser grâce au travail fourni. Ensuite, la justice procédurale exige un sentiment d'implication dans les diverses prises de décisions. Et pour terminer, la justice interpersonnelle requiert des relations saines et valorisantes et, aussi, une transparence quant aux informations données par les supérieurs hiérarchiques.

Au vu de ces justifications, pour ma part, l'intégration des chronotypes individuels dans le but d'accorder une augmentation de la flexibilité voire une autonomie absolueⁿ aux employés doit se faire dans un cadre bien précis qui nécessite la compréhension et l'intégration d'une justice organisationnelle au sein de l'entreprise. En effet, il me semble primordiale que l'entièreté des travailleurs développent les sentiments cités précédemment, au risque de développer une appréciation d'inégalité et d'injustice. Il me semble important qu'aucun employé ne soit mis de côté, et si, ça doit malheureusement être le cas, les raisons doivent lui être expliqués correctement et en toute transparence comme la justice interpersonnelle le souhaite. En résumé, le développement d'une justice organisationnelle, en parallèle de l'intégration des chronotypes, me semble nécessaire. Cette justice doit être la plus complète

ⁿ Expliquée et décrite au sein de l'introduction p.3

possible, c'est-à-dire qu'aucune des trois subdivisions ne doit être mise de côté, il me semble même qu'elles sont interdépendantes.

En ce qui concerne les conséquences néfastes démontrées dans la dernière partie de ce travail de fin d'études, elles devraient également être prises en compte si on s'intéresse à l'intégration de plus de flexibilité. En effet, on constate que les flexi-time jobs engendrent des heures supplémentaires et une intensification du travail. Cette analyse s'explique par le fait que toutes les heures de la journée se transforment en de potentielles heures de travail (MacEachen et al., 2008), ne permettant pas aux employés de se fixer des limites. Ainsi, il semble être important de mettre en place une approche de flexibilité réelle, qui n'inflige pas à certains travailleurs davantage d'heures de travail ou davantage de charge de travail.

D'autre part, il est important de souligner que l'utilisation de ces nouvelles pratiques ne permettent pas une efficacité optimale pour l'organisation. Comme démontré par Bouville (Bouville et al., 2010), les femmes restent encore trop souvent absentes par rapport aux hommes. Comme expliqué précédemment, la société, toujours un peu trop patriarcale, favorise la répartition déséquilibrée des tâches quels soient ménagères (cuisine, lessive, ...) ou familiale. La solution de flexibilité est, ainsi, trop souvent utilisée par la gente féminine à des fins tout autre que les hommes. En effet, les femmes ont tendance à se tourner vers ces pratiques afin d'aménager leurs carrières pour concilier correctement leurs rôles de femme et leurs rôles de mère. Mais, il est également intéressant d'avancer que les hommes subissent, par l'intermédiaire de l'utilisation de flexibilité des horaires, une intensification du travail et une augmentation des heures supplémentaires. De plus, la culture organisationnelle de carrière prédominante chez les hommes les empêche également de choisir ouvertement une préférence pour leurs équilibres vie privée/vie professionnelle. Par conséquent, en plus de développer des techniques permettant d'augmenter la flexibilité et l'autonomie des employés, la réflexion devrait également se répandre dans la société en générale. En effet, pour ma part, le monde économique n'est pas le seul à devoir faire face à des inégalités, la réflexion devrait provenir de tous les niveaux de la société actuelle.

Il me paraît important de mettre en évidence que malheureusement, la réalité du terrain telle que le secteur d'activité ou la structure de l'entreprise, peut ne pas permettre l'application de cette pratique. La vie au sein d'une organisation peut malencontreusement nécessiter une présence physique au travail, à des horaires fixes, ce qui est en totale contradiction avec les

réflexions qui sont avancées dans ce travail de fin d'études. Il est également crucial de rappeler que les résultats avancés ici, s'inscrivent dans une logique d'une entreprise cherchant plus de performances par l'intermédiaire d'un accroissement de bien-être individuel. En effet, les chronotypes s'inscrivent dans une optique d'un tout autre niveau d'analyse, une logique individuelle. Ainsi, l'intégration de chronotypes nécessite une réflexivité quant au passage de l'individuel au collectif. Celle-ci peut, notamment, se réaliser à travers la justice organisationnelle. Malgré cette réflexion, l'utilisation de ce genre de pratique me semble compliquée, par exemple, dans certaines organisations, certaines pratiques ou pour certains secteurs nécessitant un travail de groupe intense et correctement organisé.

En conclusion, les résultats mis en avant dans cette conclusion permettent de se questionner sur le sens du travail. On constate, premièrement, que la flexibilité des horaires de travail est un atout majeur dans une organisation, lui permettant un accroissement des performances par l'intermédiaire des performances individuelles. Ensuite, l'utilisation des chronotypes individuels permettrait également une augmentation des performances mentales et attentionnelles. Pour terminer, la justice organisationnelle semble être liée à deux autres notions : la motivation intrinsèque et la reconnaissance. Le renforcement de ces deux notions démontre également une augmentation de performance. Par conséquent, ces trois principes regroupés ensemble permettraient une augmentation des performances individuelles et, en principe, organisationnelles.

Dans cette optique, pour ma part, l'intégration des chronotypes individuels apporte une augmentation de performance, au sein de l'entreprise, par l'intermédiaire de la flexibilité des horaires de travail. D'autre part, un autre atout majeur réside dans l'augmentation de temps libre pour les individus. En effet, ceux-ci optant pour une plus grande flexibilité peuvent mettre à profit cette augmentation de temps personnel à des fins d'apprentissage renforçant, par conséquent, ses performances et ses connaissances. Dans cette perspective, cette intégration et cette utilisation à outrance de flexibilité nécessitent d'être encadrées et réalisées dans un monde organisationnel qui est « juste » pour l'entièreté des salariés, pour tout le collectif. Il semble également nécessaire de veiller à ce que ces différents procédés ne deviennent pas uniquement une façade pour séduire de nouveaux talents mais bien des outils qui répondent aux besoins tangibles des différents individus.

De plus, on constate dans les données épidémiologiques, expliquées précédemment, une stagnation de l'utilisation de la flexibilité au sein de l'entreprise. Les crises actuelles nous permettent déjà de repenser l'organisation du travail. Les styles de leadership sont constamment remis en question, de génération en génération. A l'heure actuelle, ces réflexions semblent avoir eu leurs effets. En effet, pour savoir mener/leader, il ne faut plus être le plus fort et faire respecter l'ordre et la discipline. La règle qui caractérise les générations actuelles se retrouve dans la confiance des supérieurs hiérarchique et en une augmentation de l'autonomie (OpenWork, 2019 & Cultiaux, 2020). Par conséquent, la réflexion proposée dans cet écrit permettrait, me semble-t-il, de générer un coup de boost, un coup de neuf. Les générations futures, dans ce contexte de rupture avec les styles managériaux précédents, pourraient permettre par l'intermédiaire de nouvelles idées, de nouvelles technologies ou l'intégration de nouveaux concepts comme, notamment les chronotypes individuels, la révélation de nouvelles pratiques managériales ainsi que la relance d'un monde économique totalement discordant avec celui que nous connaissons actuellement.

En perspective, poussons encore plus loin la réflexion. Est-ce qu'une autonomie optimale et absolue où les employés viendraient travailler quand bon leur semble, où ils pourraient partir après deux heures de travail, où ils feraient du sport à l'heure qu'ils souhaitent, où ils pourraient aller s'occuper des enfants puis revenir travailler, etc. tout en respectant les deadlines et un travail correct, ne serait-elle pas encore plus bénéfique pour les employés dans leurs recherches de bien-être et d'équilibre familiale et professionnel ? Est-ce que ce genre d'autonomie absolue ne permettrait pas encore plus de performances individuelles ? Est-ce que ça ne serait pas plus épanouissant pour tout le monde, donnant un tout autre sens au travail ? Est-ce que le travail ne devrait-il pas être évalué sur sa qualité plutôt que sur sa quantité ? Est-ce que cette recherche de bien-être et de performance ne serait-elle pas un atout pour les entreprises, les rendant indirectement plus performantes mais également plus attrayantes ? Dans cette réflexion, on constate que c'est tout un système organisationnel qu'il faut repenser, améliorer et modifier. Le sens même du travail est et devra être remis en question. Pour y arriver, il me semble nécessaire de repartir d'une page blanche, de repenser toute l'organisation. Les modifications semblent également devoir venir de tous les étages de la société et de la culture et non pas uniquement du monde économique. Seules les générations futures et les années nous le démontrerons.



Références bibliographiques

Références bibliographiques

A

- Ambrose, M. L., Seabright, M., & Schminke, M. (2000). Sabotage in the Workplace. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 11, 17–27.
<https://doi.org/10.5840/iabsproc2000113>

B

- Baddeley, A. (2003). Working Memory : Looking Back and Looking Forward. *Nature Reviews Neurosciences*, 4(10), 829-839. <https://doi.org/10.1038/nrn1201>
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284–309.
<https://doi.org/10.1108/00251740810854168>
- Boussard, V., Craipeau, S., Drais, E., Guillaume, O., Matzger J-L. (2004). La résistance des opérateurs à l'utilisation d'un dispositif technique. Dans *Le socio-manager - Sociologiques pour une pratiques managériale*. Paris, Dunod.
- Bouville, G., Richardson, J., Kelliher, C., & Peters, P. (2010). *Flextime as a determinant of sickness absence : a men to women and juniors to seniors comparison*. [Papier de conférence]. 26th EGOS Conférence, Lisbonne.
- Brence, I., & Sloka, B. (2010). Promotion of employees knowledge building via flexible working time: Theoretical concepts and evidence from Latvia. *European Integration Studies*, 4(4), 7–14.
http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/eis/04/Brence_Sloka_2010_7_14p.pdf
- Burchell, B., Fagan, C., O'Brien, C., & Smith, M. (2007). *Working conditions in the European Union: the gender perspective*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2007/working-conditions/working-conditions-in-the-european-union-the-gender-perspective>
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The History of Organizational Justice : The Founders Speak. In *Justice in the Workplace : From Theory to Practice*, volume 2 (Lawrence E, pp. 3–26).

C

- Cajochen, C., Khalsa, S.B., Wyatt, J.K., Czeisler C.A., Dijk, D-J. (1999). EEG and ocular correlates of circadian melatonin phase and human performance decrements during sleep loss. *American Journal of Physiology*. 277(3), 640-649. <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1152/ajpregu.1999.277.3.R640>
- Croucher, R., & Kelliher, C. (2005). The right to request flexible working in Britain: the law and organisational realities. *European Journal of Comparative Law and Industrial Relations*, 21(3), 503–529. <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/38209360?pq-origsite=summon>
- Commission Européenne, 2015. Nouveau départ pour les parents et les aidans qui travaillent : la Commission lance une consultation publique sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. *Emploi, affaires sociales et inclusion - Actualité*. En ligne : <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&newsId=2388&furtherNews=yes&langId=fr&>
- Cultiaux, J. 2020. *LLSMG2010 : Psychosociologie des organisations*. Posture clinique et management : quelques questions-clé. Présentation PowerPoint. Louvain School Of Management.
- Cultiaux, J. 2020. *LLSMG2010 : Psychosociologie des organisations*. Une recherche pionnière : l'école des relations humaines. Présentation PowerPoint. Louvain School Of Management

D

- De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York : Plenum Press.

E

- EUROGIP (2019). La directive sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est entrée en vigueur. *Actualité d'EUROGIP et des risques professionnels en Europe*. En ligne : <https://eurogip.fr/la-directive-sur-l-equilibre-entre-vie-professionnelle-et-vie-privee-est-entree-en-vigueur/>
- El Akremi, A., Guerrero, S., Neveu, J-P. (2006). *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, volume 2, De Boeck

Université : Bruxelles.

F

- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle , reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations Industrielles*, 69(4), 709–731. <https://doi.org/10.7202/1028109ar>
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54–76. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00057.x>
- Fisne, A. (2018). Les 7 grandes mutations du monde du travail depuis Mai 68. *La Tribune*. En ligne : <https://www.latribune.fr/economie/france/entre-mai-1968-et-aujourd-hui-7-mutations-du-monde-du-travail-779164.html>
- Fouarge, D., Grim, R., Kerkhofs, M., Román, A., & Schippers, J. (2006). *Trendrapport aanbod van arbeid 2005*.(OAS-publicatie; Numéro A220). Tilburg : OSA. https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/746692/OSA_A220.pdf

G

- Gangloff, B., Finkelstein, R., & Holmick, E. (2017). Justice organisationnelle et croyance en un monde juste : perceptions et réactions des dirigeants d'entreprise vis-à-vis de leurs managers (in)justes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 67(6), 327–337. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2017.05.003>
- Georgetown University Law Center. (2010). *A Summary of Data from Families and Work Institute's National Study of Employers (2008)*, Workplace Flexibility 2010. <https://scholarship.law.georgetown.edu/legal/6/>
- Giordano, W. (2018). *La justice organisationnelle, une ressource face à l'épuisement professionnel*. [Mémoire, Université Catholique de Louvain]. Dial@UCLouvain. https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/fr/object/thesis%3A15811/datastream/PDF_01/view
- Gregory, A., & Milner, S. (2009). Editorial: Work-life Balance: A Matter of Choice? *Gender, Work & Organization*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00429.x>

H

- Haar, J., & Spell, C. S. (2003). Where is the Justice? Examining Work-Family Backlash in New Zealand : The Potential for Employee Resentment. *New Zealand Journal of Industrial Relations*, 28(1), 59–74. <https://search.proquest.com/docview/220297257?accountid=12834>

- Hill, J.E., Grzywacz, J.G., Allen, S., Blanchard, V.L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, work and family*, 11(2), 148-163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Hill, J.E., Jacob, I. J., Shannon, L. L., Brennan, T. R., Blanchard, V. L., & Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work and Family*, 11(2), 165–181. <https://doi.org/10.1080/13668800802027564>
- Horne, J. A., & Ostberg, O. (1976). A self assessment questionnaire to determine Morningness Eveningness in human circadian rhythms. In *International Journal of Chronobiology*, 4(2), 97–110.
- HR Square. (mars 2020). Crise du Coronavirus : "Nous retrouver dos au mur est une invitation à repenser l'entreprise et le travail". *HR Square ; réseau sur les relations de travail et la GRH*. En ligne : <https://www.hrsquare.be/fr/nouvelles/crise-du-coronavirus-nous-retrouver-dos-au-mur-est-une-invitation-a-repenser-lentreprise-et-le-travail>
- HR Square. (11 avril 2020). Quels sont les risques psychosociaux associés au télétravail tel que nous le vivons aujourd'hui? *HR Square ; réseau sur les relations de travail et la GRH*. En ligne : <https://www.hrsquare.be/fr/nouvelles/quels-sont-les-risques-psychosociaux-associes-au-teletravail-tel-que-nous-le-vivons-aujourd'hui>
- HR Square. (17 avril 2020). Comment les DRH français font face à la crise du COVID-19? *HR Square ; réseau sur les relations de travail et la GRH*. En ligne : <https://www.hrsquare.be/fr/nouvelles/comment-les-drh-francais-font-face-a-la-crise-du-covid-19>
- HR Square. (mai 2020). Dans la crise de COVID-19, nous travaillons en moyenne 10h de moins par semaine. *HR Square ; réseau sur les relations de travail et la GRH*. En ligne : <https://www.hrsquare.be/fr/nouvelles/dans-la-crise-de-covid-19-nous-travaillons-en-moyenne-10-heures-de-moins-par-semaine>

J

- Janssen, D., & Nachreiner, F. (2004). Health and psychosocial effects of flexible working hours. *Revista de Saude Publica*, 38(Supl.), 11–18. <https://doi.org/10.1590/s0034-89102004000700003>

K

- Karasek, R. ., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Kossek, E. E., Kalliath, T., & Kalliath, P. (2012). Achieving employee wellbeing in a changing work environment: An expert commentary on current scholarship. *International Journal of Manpower*, 33(7), 738–753. <https://doi.org/10.1108/01437721211268294>

L

Lero, D. S., Richardson, K., & Korabik, K. (2009). *Cost-benefit review of work-life balance practices-2009* | *Child care Canada*. The Canadian Association of Administrators of Labour Legislation (CAALL). <https://www.childcarecanada.org/documents/research-policy-practice/09/04/cost-benefit-review-work-life-balance-practices-2009>

Lott, Y. (2015). Working-time flexibility and autonomy: A European perspective on time adequacy. *European Journal of Industrial Relations*, 21(3), 259–274. <https://doi.org/10.1177/0959680114543604>

M

MacEachen, E., Polzer, J., & Clarke, J. (2008). “You are free to set your own hours”: Governing worker productivity and health through flexibility and resilience. *Social Science and Medicine*, 66(5), 1019–1033. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2007.11.013>

Manville, C. (2007). Les perceptions de justice organisationnelle des salariés atypiques : des spécificités et des incidences sur les pratiques de GRH? *Toulouse : Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche Sur Les Ressources Humaines et l'Emploi. Université Des Sciences Sociales de Toulouse*. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2007manville089.pdf>

Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M. J., Pérez-Pérez, M., & de Luis-Carnicer, P. (2009). Innovation and labour flexibility: A Spanish study of differences across industries and type of innovation. *International Journal of Manpower*, 30(4), 360–376. <https://doi.org/10.1108/01437720910973052>

Matos, K., Galinsky, E., & Bond, J. T. (2017). National Survey of Employer 2016. *Society For Human Resource Management*. [https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/National Study of Employers.pdf](https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/National%20Study%20of%20Employers.pdf)

McDonald, Paula K. and Brown, Kerry and Bradley, L. M. (2005). Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy. *Women in Management Review*, 20, 37–55. <https://doi.org/10.1108/09649420510579568>

Moen, P., Kelly, E. L., Tranby, E., & Huang, Q. (2011). Changing work, changing health: Can real work-time flexibility promote health behaviors and well-being? *Journal of Health and Social Behavior*, 52(4), 404–429. <https://doi.org/10.1177/0022146511418979>

Müller, J., & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, 82(4), 46. <https://doi.org/10.3917/grhu.082.0046>

N

Nandakumar, M. K., Jharkharia, S., & Nair, A. S. (2014). Part II : Organizational and Human Resource Flexibility. *Organisational Flexibility and Competitiveness - Flexibility Systems Management* (102-153). Springer : India.

O

OpenWork. (2018). Bien-être des employés et productivité, une équation coûteuse? Le cas de Google. *Bonheur et Travail*. En ligne : <https://www.openwork.co/fr/blog/bien-etre-des-employees-et-productivite-une-equation-couteuse-le-cas-de-google>

OpenWork. (2019). Sources de la motivation : La théorie XY, management & le leadership. *Bonheur et Travail*. En ligne : <https://www.openwork.co/fr/blog/sources-de-la-motivation-la-theorie-xy-management-le-leadership>

Öquist, O. (1970). *Kartlaggning av individuella dygnsrytmer*. Thesis, Göteborgs Universiteit.

P

Peters, P., den Dulk, L., & van der Lippe, T. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: The Dutch case. *Community, Work and Family*, 12(3), 279–297. <https://doi.org/10.1080/13668800902968907>

Petros, T.V., Beckwith, B.E., Anderson, M. (1990). Individual differences in the effects of time of day and passage difficulty on prose memory in adults. *British Journal of Psychology*. 81(1), 63-72. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.1990.tb02346.x>

Pruchno, R., Litchfield, L., & Fried, M. (2000). Boston College Center for Work & Family : Measuring the Impact of Workplace Flexibility. In *National Work Life Measurement Project*.

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUK](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiAxNW-tMXpAhWCDOwKHa_xCVMQFjAAegQIAhAB&url=https%3A%2F%2Fwww.bc.edu%2Fcontent%2Fdam%2Ffiles%2Fcenters%2Fcwtf%2Fresearch%2Fpublications%2Fresearchreports%2FMeasuring%2520the%2520Impact%2520of%2520Workplace%2520Flexibility%2520and%2520Work-Life%2520Balance%2520in%2520the%2520Netherlands%2520Project%2520Report%25202000.pdf)

[EwiAxNW-tMXpAhWCDOwKHa_xCVMQFjAAegQIAhAB&url=https%3A%2F%2Fwww.bc.edu%2Fcontent%2Fdam%2Ffiles%2Fcenters%2Fcwtf%2Fresearch%2Fpublications%2Fresearchreports%2FMeasuring%2520the%2520Impact%2520of%2520Workplace%2520Flexibility%2520and%2520Work-Life%2520Balance%2520in%2520the%2520Netherlands%2520Project%2520Report%25202000.pdf](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiAxNW-tMXpAhWCDOwKHa_xCVMQFjAAegQIAhAB&url=https%3A%2F%2Fwww.bc.edu%2Fcontent%2Fdam%2Ffiles%2Fcenters%2Fcwtf%2Fresearch%2Fpublications%2Fresearchreports%2FMeasuring%2520the%2520Impact%2520of%2520Workplace%2520Flexibility%2520and%2520Work-Life%2520Balance%2520in%2520the%2520Netherlands%2520Project%2520Report%25202000.pdf)

xibility&usg=AOvVaw0Fy_3qT0YoXMxFvZGHwGJD

R

- Roenneberg, T., Kuehnle, T., Juda, M., Kantermann, T., Allebrandt, K., Gordijn, M., & Merrow, M. (2007). Epidemiology of the human circadian clock. *Sleep Medicine Reviews*, 11(6), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2007.07.005>
- Roeser, K., Schlarb, A. A., & Kübler, A. (2013). The Chronotype-Academic Performance Model (CAM): Daytime sleepiness and learning motivation link chronotype and school performance in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 54(7), 836–840. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.12.021>
- Rousseau, A. (2020). *LLSMG2004 : Management des Ressources humaines : Une petite histoire de la GRH*. Présentation Powerpoint, Louvain School of Management.

S

- Schmidt, C., Collette, F., Cajochen, C., & Peigneux, P. (2007). A time to think: Circadian rhythms in human cognition. *Cognitive Neuropsychology*, 24(7), 755–789. <https://doi.org/10.1080/02643290701754158>
- Shagvaliyeva, S., & Rashad, Y. (2014). Impact of flexible working hours on work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 20–23. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.463>
- Shapiro, M., Ingols, C., O'Neill, R., & Blake-Beard, S. (2009). Making sense of women as career self-agents: Implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 20(4), 477–501. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20030>
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort / Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.1.27>

T

- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.6>
- Travaglianti, F., Orianne, J.-F., & Pichault, F. (2015). Construction d'une méthodologie exploratoire concernant les besoins des travailleurs. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 22, 119–146. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs02.0119>

W

White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). “High-performance” management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175–195. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00268>

Y

Young, M. W., & Kay, S. A. (2001). Time zones: A comparative genetics of circadian clocks. *Nature Reviews Genetics*, 2(9), 702–715. <https://doi.org/10.1038/35088576>



Annexes

Annexes

Annexe 1 : Question d'évaluation de chronotypes de Horne et Östberg. D'après : *A self assessment questionnaire to determine Morningness Eveningness in human circadian rhythms* (Horne et Östberg, 1976) .

100

HORNE AND ÖSTBERG

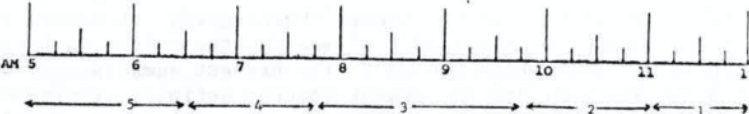
The final questionnaire

Instructions:

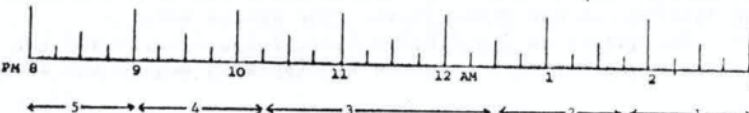
1. Please read each question very carefully before answering.
2. Answer ALL questions.
3. Answer questions in numerical order.
4. Each question should be answered independently of others. Do NOT go back and check your answers.
5. All questions have a selection of answers. For each question place a cross alongside ONE answer only. Some questions have a scale instead of a selection of answers. Place a cross at the appropriate point along the scale.
6. Please answer each question as honestly as possible. Both your answers and the results will be kept, in strict confidence.
7. Please feel free to make any comments in the section provided below each question.

The Questionnaire, with scores for each choice

1. Considering only your own "feeling best" rhythm, at what time would you get up if you were entirely free to plan your day ?



2. Considering only your own "feeling best" rhythm, at what time would you go to bed if you were entirely free to plan your evening ?



3. If there is a specific time at which you have to get up in the morning, to what extent are you dependent on being woken up by an alarm clock ?

Not at all dependent.....	☐	4
Slightly dependent.....	☐	3
Fairly dependent.....	☐	2
Very dependent.....	☐	1

4. Assuming adequate environmental conditions, how easy do you find getting up in the mornings ?

Not at all easy.....	☐	1
Not very easy.....	☐	2
Fairly easy.....	☐	3
Very easy.....	☐	4

5. How alert do you feel during the first half hour after having woken in the mornings ?

Not at all alert.....	☐	1
Slightly alert.....	☐	2
Fairly alert.....	☐	3
Very alert.....	☐	4

6. How is your appetite during the first half-hour after having woken in the mornings ?

Very poor.....	☐	1
Fairly poor.....	☐	2
Fairly good.....	☐	3
Very good.....	☐	4

A MORNINGNESS-EVENINGNESS QUESTIONNAIRE

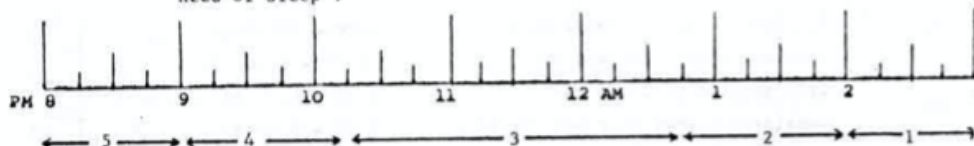
101

7. During the first half-hour after having woken in the morning, how tired do you feel ?
- | | | |
|-----------------------|--------------------------|---|
| Very tired..... | ☐ | 1 |
| Fairly tired..... | ☐ | 2 |
| Fairly refreshed..... | ☐ | 3 |
| Very refreshed..... | ☐ | 4 |

8. When you have no commitments the next day, at what time do you go to bed compared to your usual bedtime ?
- | | | |
|---------------------------|--------------------------|---|
| Seldom or never later.... | ☐ | 4 |
| Less than one hour later. | ☐ | 3 |
| 1 - 2 hours later..... | ☐ | 2 |
| More than two hours later | ☐ | 1 |

9. You have decided to engage in some physical exercise. A friend suggests that you do this one hour twice a week and the best time for him is between 7.0 - 8.0 AM. Bearing in mind nothing else but your own "feeling best" rhythm How do you think you would perform ?
- | | | |
|------------------------------------|--------------------------|---|
| Would be on good form.... | ☐ | 4 |
| Would be on reasonable form | ☐ | 3 |
| Would find it difficult.. | ☐ | 2 |
| Would find it very ..
difficult | ☐ | 1 |

10. At what time in the evening do you feel tired and as a result in need of sleep ?



11. You wish to be at your peak performance for a test which you know is going to be mentally exhausting and lasting for two hours. You are entirely free to plan your day and considering only your own "feeling best" rhythm which ONE of the four testing times would you choose ?
- | | | |
|-------------------------|--------------------------|---|
| 8.00 - 10.00 AM..... | ☐ | 6 |
| 11.00 AM - 1.00 PM..... | ☐ | 4 |
| 3.00 - 5.00 PM..... | ☐ | 2 |
| 7.00 - 9.00 PM..... | ☐ | 0 |

HORNE AND OSTBERG

12. If you went to bed at 11.0 PM at what level of tiredness would you be ?
- | | | |
|-----------------------|--------------------------|---|
| Not at all tired..... | ☐ | 0 |
| A little tired..... | ☐ | 2 |
| Fairly tired..... | ☐ | 3 |
| Very tired..... | ☐ | 5 |
13. For some reason you have gone to bed several hours later than usual, but there is no need to get up at any particular time the next morning. Which ONE of the following events are you most likely to experience ?
- | | | |
|---|--------------------------|---|
| Will wake up at usual time and will NOT fall asleep | ☐ | 4 |
| Will wake up at usual time and will doze thereafter | ☐ | 3 |
| Will wake up at usual time but will fall asleep again | ☐ | 2 |
| Will NOT wake up until later than usual | ☐ | 1 |
14. One night you have to remain awake between 4.00 - 6.00 AM in order to carry out a night watch. You have no commitments the next day. Which ONE of the following alternatives will suit you best ?
- | | | |
|--|--------------------------|---|
| Would NOT go to bed until watch was over | ☐ | 1 |
| Would take a nap before and sleep after | ☐ | 2 |
| Would take a good sleep before and nap after | ☐ | 3 |
| Would take ALL sleep before watch | ☐ | 4 |
15. You have to do two hours of hard physical work. You are entirely free to plan your day and considering only your own "feeling best" rhythm which ONE of the following times would you choose ?
- | | | |
|----------------------|--------------------------|---|
| 8.00 - 10.00 AM..... | ☐ | 4 |
| 11.00 - 1.00 AM..... | ☐ | 3 |
| 3.00 - 5.00 PM..... | ☐ | 2 |
| 7.00 - 9.00 PM..... | ☐ | 1 |
16. You have decided to engage in hard physical exercise. A friend suggests that you do this for one hour twice a week and the best time for him is between 10.00 - 11.00 PM. Bearing in mind nothing else but your own "feeling best" rhythm how well do you think you would perform ?
- | | | |
|---------------------------------|--------------------------|---|
| Would be on good form... | ☐ | 1 |
| Would be on reasonable form | ☐ | 2 |
| Would find it difficult. | ☐ | 3 |
| Would find it very .. difficult | ☐ | 4 |

103

12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

MIDNIGHT NOON MIDNIGHT

← 1 → ← 5 → ← 4 → ← 3 → ← 2 → ← 1 →

Definitely a "morning" type	6
Rather more a "morning" than an "evening" type	4
Rather more an "evening" than a "morning" type	2
Definitely an "evening" type	0

Dans le cadre de l'obtention d'un diplôme en Sciences de gestion, ce travail de fin d'études tente de répondre à la question suivante : « *A quelles conditions l'intégration des chronotypes individuels pourrait-elle contribuer à la flexibilité des horaires de travail sans création d'injustices ?* ». Le cheminement de cet écrit s'articule en trois parties distinctes commençant par la contextualisation, la contribution et la définition de la notion de flexibilité. La deuxième partie introduit une notion nouvelle, les chronotypes individuels et avance leurs impacts sur les performances individuelles telles que la mémoire, ou encore l'attention. Enfin, la dernière partie aborde la notion de justice organisationnelle et ses différentes formes pour souligner ce que peuvent engendrer des traitements (in)justes dans une organisation. Ce travail de fin d'étude permet donc d'amener à une réflexion sur les techniques managériales actuelles, dans un monde en perpétuelle transformation où la génération Y remet en cause la notion de « sens du travail » et souhaitant un accroissement de flexibilité.

In the context of my degree in Management, this thesis attempts to answer the following question: « *Under which conditions could the integration of individual chronotypes contribute to flexi-time jobs without creating injustices?* ». The path of this paper is articulated in three distinct parts beginning with the contextualization, contribution and definition of the concept of flexibility. The second part introduces a new notion, individual chronotypes, and advances their impact on individual performance such as memory and attention. Finally, the last part deals with the notion of organizational justice and its different forms to highlight what (in)fair treatment can bring about in an organization. This end-of-study work therefore leads to a reflection on current managerial techniques in a world in perpetual transformation where generation Y is questioning the notion of "meaning of work" and wants an increase in flexibility.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm