

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

**Comment le régime hebdomadaire
compressée présenté dans la nouvelle
réforme du marché du travail pourrait
répondre aux enjeux auxquels font face les
employeurs et travailleurs ?**

Auteure : Elise Marion

Promotrice : Anaïs Perilleux

Lecteur: Filip Dorssemont

Année académique 2021-2022

Master 60 en sciences du travail

Remerciements

Je tiens à remercier ma promotrice, Anaïs Périlleux, qui m'a aidé à préciser le sujet de mon mémoire et qui m'a fourni de nombreux conseils pour améliorer ma recherche et la structure de mon travail tout au long de sa rédaction.

Etant donné le peu d'informations officiellement publiées sur le nouveau projet de réforme, l'éclairage et les précisions de Monika De Jonghe, administratrice de la Fédération des Entreprises Belges et de Jean-François Krenk, conseiller au cabinet de la ministre Sophie Wilmès me furent précieuses.

J'envoie toute ma reconnaissance à mes relecteurs qui, dans des délais très courts, ont pu m'aider à corriger les zones d'ombres et d'imprécisions.

Enfin je remercie mes proches de m'avoir soutenue et supportée dans les moments difficiles durant cette année d'étude.

Table of Contents

1. Introduction	1
2. La nouvelle réforme du marché du travail en Belgique	3
2.1 <i>Présentation et motivations</i>	3
2.2 <i>Accueil de la réforme</i>	8
3 L'offre et la demande de travail à la lumière du droit	9
4 Etudes comparatives	11
4.1 <i>Introduction</i>	11
4.2 <i>Comparaison</i>	12
4.2.1 <i>Les effets impactant le travailleur</i>	12
4.2.2 <i>Les effets pour l'employeur</i>	15
4.2.3 <i>Les déterminants pour une mise en place efficace</i>	17
4.2.4 <i>Tableau récapitulatif des études</i>	20
4.2.5 <i>Conclusion d'analyse</i>	25
4.2.6 <i>Limites</i>	28
5. Conclusion	29
Bibliographie	31

1. Introduction

Afin de soutenir la reprise socio-économique amorcée, le gouvernement s'est doté d'un plan de redémarrage et de transition. Le premier axe de ce plan comprend un ensemble de mesures pour réformer le marché du travail. Avec la crise sans précédent que nous traversons, le but est d'offrir un nouveau souffle et de nouvelles opportunités aux travailleurs et aux entreprises (avant-projet de loi portant des dispositions diverses relatives au travail, 2022).

Telle est l'intention déclarée du gouvernement fédéral belge dans son avant-projet de loi portant des dispositions diverses relatives au travail en février 2022.

Le marché du travail belge est en outre en constante évolution suite aux changements socio-économiques tels que la féminisation du marché (augmentation de près de 10 % en 21 ans puisque 65,9 % des femmes ont un emploi en 2021 pour 56 % en 2000 (Conseil Supérieur de l'Emploi, 2021), l'augmentation des métiers de services, l'élévation du niveau d'éducation, l'internationalisation de la main-d'œuvre vers des pays émergents, etc.

En février, une nouvelle réforme du marché du travail, qui découle directement du conclave budgétaire, a été proposée et signée par le gouvernement belge. Parmi les objectifs avancés, il y a une meilleure conciliation des vies privée et professionnelle qui s'articule autour de trois axes que sont le droit au télétravail structurel, le droit à la déconnexion et le droit à la prestation du temps de travail sur quatre jours ou selon un régime hebdomadaire alterné. C'est la mesure du temps de travail compressé sur quatre jours qui fera l'objet d'une analyse dans ce mémoire.

Dans ce travail, nous nous pencherons sur la question d'introduire la semaine compressée dans les nouvelles formes de flexibilité du temps de travail et tenterons de comprendre comment elle pourrait répondre aux enjeux auxquels font face les employeurs et travailleurs. Alors que nous sortons à peine d'une période économiquement difficile, explorer la question nous paraît faire sens. En effet, la crise du Covid-19 que nous avons récemment éprouvée a renforcé le désir des travailleurs de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Les changements dans l'organisation du travail prouvent que le temps de travail peut être aménagé de manière très différente, selon le secteur d'activité, l'organisation de l'entreprise et sa culture mais aussi l'intervention des partenaires sociaux investis dans l'accroissement du bien-être de leurs affiliés et des travailleurs de manière plus globale. Aussi, un certain nombre d'études démontrent que l'horaire de travail compressé permet une meilleure conciliation entre vie

privée et vie professionnelle (Deery et al., 2016; Kelly et al., 2008 cité dans Hyatt & Coslor, 2018).

Nous avons décidé d'aborder le sujet au travers de deux disciplines que sont l'économie et le droit. L'économie, discipline majeure, parce que nous souhaitons comprendre l'effet de cette mesure pour chacun des acteurs. Le droit car il s'agit d'une réforme propre au marché du travail et qui engendrera une modification des textes de lois et une adaptation de ceux-ci dans les entreprises, via les conventions collectives de travail ou le règlement de travail.

Dans la pratique, nous présenterons dans un premier temps le projet de réforme et son cheminement ainsi que l'accueil qu'il suscite auprès des parties prenantes, en termes de crainte et d'adhésion. Par la suite nous nous pencherons sur différents résultats d'enquêtes menées dans des pays qui ont testé ou qui utilisent cette forme de flexibilité et identifierons les effets retirés pour chacune des parties (entreprises et travailleurs).

Nous concluons par une analyse personnelle des études et évaluerons les points d'attention dont il s'agit de tenir en compte pour une application de l'horaire compressée sur le marché belge.

2. La nouvelle réforme du marché du travail en Belgique

2.1 Présentation et motivations

Le principe d'une réforme est un « changement de caractère profond, radical apporté à quelque chose, en particulier à une institution, et visant à améliorer son fonctionnement » (Le Larousse, 2022).

Le 14 février 2022, Pierre-Yves Dermagne, vice-Premier ministre et ministre de l'Economie et du Travail, a annoncé l'accord relatif à la réforme du marché du travail qui découle directement des accords liés au budget 2022. Au-delà de son but ultime, qui est d'atteindre un taux d'emploi de 80 % d'ici 2030 (gommer les disparités régionales, augmenter la flexibilité tant au niveau des employeurs qu'à celui des travailleurs), la réforme soutient de nouvelles politiques relatives à l'évolution du marché du travail et aux mutations récentes que ce dernier a subies, et qu'illustrent les nouvelles formes de travail que sont le télétravail, le commerce électronique et le travail de plateforme (dermagne.belgium.be, 2022).

De cette réforme qualitative du marché, l'introduction du droit à la prestation de la semaine de travail sur quatre jours s'inscrit dans un souci de modernisation. En effet, le souhait du gouvernement est d'inventer le monde du travail post-Covid-19 (J.F. Krenk, communication personnelle, 3 mai 2022). Le télétravail, en forte hausse depuis deux ans (en 2021, 41,5 % des salariés ont travaillé parfois ou habituellement de la maison) (Statbel, 2022), a engendré davantage de confort pour les travailleurs tandis que la limitation des déplacements est devenue un enjeu important (en 2018, 28,8 % des trajets aller-retour domicile-travail prennent une à deux heures par jour) (Statbel, 2019), tant pour l'écologie que pour des motifs économiques suite à l'augmentation des coûts énergétiques. La population ressent le besoin de tendre vers une répartition de temps idéale entre vie privée et vie professionnelle, (J.F. Krenk, communication personnelle, 3 mai 2022), entendu « l'expérience par laquelle les salariés s'efforcent d'assumer convenablement à la fois leurs responsabilités professionnelles, personnelles et familiales » (Chrétien L., Létourneau I., 2010). En outre, l'Eurofound nous apprend en 2018, qu'un travailleur sur cinq en Europe estime ne pas pouvoir concilier correctement vie privée et vie professionnelle.

Cette proposition de mesure (semaine compressée) a été avancée par le parti du Mouvement Réformateur lors des discussions budgétaires 2022. Jean-François Krenk, conseiller au cabinet de la ministre Sophie Wilmès, nous confirme que la semaine compressée n'a pas pour but l'influence du taux d'emploi mais bien l'amélioration du bien-être des collaborateurs et

une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Cette mesure s'inscrit donc initialement, dans les intentions déclarées du législateur, dans l'avantage des travailleurs.

Au 31 décembre 2020, la Belgique comptait 111.732 personnes en invalidité pour cause de dépression ou de burn-out, selon les données que vient de publier l'Institut national d'assurance maladie-invalidité. [§] Le burn-out et la dépression représentent 24,14 % des cas d'incapacité de travail de longue durée (7,14 % pour le burn-out et 17 % pour la dépression). Depuis quelques années, le coût des allocations d'incapacité de travail a dépassé celui des allocations de chômage (Mouvement Réformateur, 2021).

Il s'agit ici d'un argument avancé par le Mouvement Réformateur pour implémenter la semaine compressée. Ce régime de travail, défini par Tepas comme “ any system of fixed working hours more than 8 hours in length which results in a workweek of less than 5 full days of work a week. Examples : 4 days at 10 per day ; 3 days at 12 hours per day ” (Tepas, 1985, p148, cité dans Tucker, 2004) induit une répartition des heures de travail sur un nombre de jours inférieur à la normale. Il ne s'agit donc pas de travailler à 80 % pour une rémunération temps plein mais bien de condenser les heures de travail sur une période plus courte (dermagne.belgium.be, 2022). Les journées de travail à prester sont donc plus longues mais leur nombre consécutif est réduit. Par exemple, pour un volume horaire de quarante heures par semaine, le travailleur devra exécuter des journées de dix heures sur une période de quatre jours, soit consécutifs (exemple : du lundi au jeudi ou du mardi au vendredi), soit entrecoupés par un jour de repos (exemple : du lundi au mardi et du jeudi au vendredi). Que le volume horaire soit de quarante ou de trente-huit heures (régime légal), la charge de travail supplémentaire par jour sera d'environ deux heures. (International Labour Office Geneva, 2004).

L'intérêt que le travailleur pourrait trouver dans le travail condensé serait, selon l'avis du gouvernement, de pouvoir profiter d'une période de coupure plus longue entre deux périodes de travail et ainsi consacrer un temps supplémentaire à des occupations personnelles.

L'intention sous-jacente du gouvernement est la limitation des déplacements domicile-travail ce qui permettra de dégager du temps supplémentaire pour les travailleurs et d'augmenter leur pouvoir d'achat.

L'avant-projet de loi prévoit deux types d'aménagement du temps de travail. Dans ce mémoire nous nous concentrerons uniquement sur le premier. Concrètement, le travail pourra, sous certaines conditions, s'organiser comme tel :

- Un travail condensé sur quatre jours de manière à bénéficier d'un jour supplémentaire de repos par semaine.
- Un horaire hebdomadaire alterné. Il consiste à répartir le travail selon un cycle de deux semaines consécutives. Il sera possible de prester jusqu'à quarante-cinq heures une des deux semaines (neuf heures par jour) en compensant par un horaire plus léger l'autre semaine, tout en respectant l'horaire légal hebdomadaire (trente-huit heures ou quarante heures avec dérogation).

Dans la proposition initiale du Mouvement Réformateur, (J.F. Krenk, communication personnelle, 3 mai 2022), le dialogue devait s'exécuter de manière individuelle entre le travailleur et l'employeur (à la demande du travailleur), en référence aux textes de loi, sans intervention des partenaires sociaux ni mise en place d'une convention collective de travail. Cependant, il a finalement été décidé que la procédure nécessitera une concertation collective, ou à défaut, une modification du règlement de travail. Tout travailleur sera en droit de demander à prester le régime compressé. La demande sera motivée par écrit en respectant la procédure en place. L'employeur sera en droit de refuser la demande mais il devra impérativement motiver sa réponse. Les textes de loi ne précisent pas plus d'information concernant les motifs de refus mais prévoit une section dans le code pénal social à l'attention des employeurs.

Une fois accordé, la validité de l'horaire de travail aménagé sera de six mois, renouvelable, à la demande du travailleur et après autorisation de l'employeur. Elle ne sera donc pas par défaut considérée à durée indéterminée.

Nous précisons ici que, la réforme, a fait l'objet d'une approbation en première lecture par le Conseil des ministres restreint (le Kern). Actuellement l'avant-projet de loi est à l'examen auprès des partenaires sociaux et du Conseil d'Etat. A ce jour, aucune donnée n'a été publiée sur le site du gouvernement fédéral au sujet de cette réforme mais nous avons pu nous procurer l'avant-projet de loi auprès du cabinet de la ministre Sophie Wilmès et nous vous en partageons des extraits dans les sections suivantes.

2.2 Avant-projet de loi

Au regard de la législation, la loi du 16 mars 1971 sur le travail qui définit les limites minimales et maximales des horaires de travail a fait l'objet d'une proposition de révision dans le cadre de la réforme (avant-projet de loi portant des dispositions diverses relatives au travail, 2022). Ainsi les articles 19, 20 et 20 bis seront impactés par les ajouts suivants.

Un nouvel article 20bis/1 sera introduit pour modifier les modalités de l'article 20bis :

Le règlement de travail peut permettre que la limite quotidienne de la durée du travail d'un travailleur à temps plein soit portée à *neuf heures et demie* s'il effectue ses prestations normales à temps plein durant quatre jours par semaine.

Si les prestations normales à temps plein sont organisées de sorte que la durée hebdomadaire effective du travail dépasse 38 heures avec un maximum de 40 heures, seule une convention collective de travail conclue conformément à la loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires peut autoriser que la limite quotidienne susmentionnée soit portée à un nombre d'heures égal à la durée hebdomadaire effective du travail divisée par quatre pour le travailleur qui effectue ses prestations normales à temps plein durant quatre jours par semaine (avant-projet de loi portant des dispositions diverses relatives au travail, 2022).

Une section spécifique concernant les motifs de refus de l'employeur sera également intégrée dans le code pénal social :

Cet article modifie l'intitulé de la section 2 du chapitre 6 du livre 2 du Code pénal social pour y ajouter la référence à la demande et à la convention exigées pour l'application du régime de travail visé à l'article 20bis/1 de la loi du 16 mars 1971 sur le travail ainsi que la référence à la demande et la convention et l'avenant exigées pour l'application du régime de travail visé à l'article 20quater de la loi précitée du 16 mars 1971. Les infractions concernant ces nouveaux documents seront punies par le nouvel article 186/1 du Code pénal social.

Cet article insère l'article 186/1 dans la section 2 du chapitre 6 intitulé « Les infractions concernant les documents sociaux ou de type social » du livre 2 du Code pénal social. Cet article 186/1 vise à punir par son paragraphe 1er l'employeur, son préposé ou son mandataire qui commet les infractions relatives à la demande et à la convention exigées pour l'application du régime de travail visé au nouvel article 20bis/1 de la loi du 16

mars 1971 sur le travail.

Cet article 186/1 vise à punir par son paragraphe 2 l'employeur, son préposé ou son mandataire qui commet des infractions relatives à la demande et à la convention exigées pour l'application du régime de travail visé au nouvel article 20quater de la loi du 16 mars 1971 sur le travail. (avant-projet de loi portant des dispositions diverses relatives au travail, 2022).

Nous précisons également qu'un nouvel article 20quater permettra, sous certaines conditions, d'appliquer un régime hebdomadaire alterné au-delà des limites fixées à l'article 19. Cet article concerne le deuxième aménagement d'horaire proposé par le gouvernement dans son projet de réforme.

2.3 Accueil de la réforme

Si le gouvernement soutient un but d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle pour les travailleurs, Monika De Jonghe, administratrice de la Fédération des Entreprises Belges (FEB), soutient, dans une interview à la RTBF (RTBF, 2022), que cette flexibilité est moins avantageuse pour les entreprises pour plusieurs raisons. Elle pointe d'un côté les difficultés liées à la réorganisation du travail lorsque le travailleur est absent, et d'un autre la lourdeur administrative requise pour l'implémentation de la mesure dans l'entreprise étant donné les nombreuses règles découlant des textes de lois en projet (feb.be, 2022).

Du point de vue des partenaires sociaux, l'avis est assez unanime en ce qui concerne la compression du temps de travail. Felipe Van Keirsbilck, secrétaire général de la CNE, affirme qu'une semaine de temps plein sur quatre jours impliquerait qu'un travailleur serait absent de chez lui durant une période de onze à douze heures sur la journée. Selon lui, à long terme, cela ne pourrait se concrétiser sans de nouveau creuser l'écart entre les sexes, supposant que, dans une famille avec enfants, les hommes privilégieraient ce mode de fonctionnement au détriment des femmes (RTBF, 2022). Il ajoute que cette nouvelle politique exclurait certains métiers, comme par exemple, les métiers physiquement éprouvants.

La FGTB partage les craintes de la CNE. Elle refuse catégoriquement la semaine compressée justifiant que les travailleurs subissent une pression déjà trop importante et ne pourraient potentiellement pas travailler à une cadence plus soutenue, s'appuyant également sur des statistiques élevées de stress et de burn-out (lacsc.be, 2022). A contrario une des intentions du parti libéral, à travers le régime compressé, est de diminuer le pourcentage de travailleurs en congé pour maladie professionnelle. Le parti fait mention qu'en Belgique, il y a trois fois plus de malades pour raison professionnelle que de chômeurs, soit 600.000 personnes environ.

3 L'offre et la demande de travail

Si la mesure de la semaine compressée est introduite pour répondre à un besoin des travailleurs, quel intérêt pourrait tirer l'entreprise de ce régime flexible.

La flexibilité du temps de travail a connu une évolution patente de manière générale dans le monde. D'une part, les entreprises font face à la globalisation et doivent, pour demeurer réactives, profiter d'une certaine liberté dans la gestion de leur main-d'œuvre. Elles doivent également se maintenir face aux innovations techniques et à l'ouverture au monde qui est exigeant en termes d'horaire et de disponibilité. La flexibilité du travail permet une marge de manœuvre aux employeurs, les maintient compétitifs et permet de conserver les travailleurs en emploi. Elle aide également les entreprises à attirer une main-d'œuvre compétente et à la retenir.

D'un autre côté, les changements sociétaux ont rendu accrue la demande de flexibilité de la part des travailleurs (Baltes, 1999). Cette dernière a fortement évolué depuis l'arrivée des femmes sur le marché du travail, les couples qui travaillent tous les deux, les attentes en matière de temps de loisir et la forte demande des travailleurs de pouvoir adapter leur horaire (Hochschild, 1997 cité dans Ollier-Malaterre, 2010). D'un autre côté, les travailleurs déclarent manquer de temps pour conjuguer travail et vie personnelle ou familiale (Duxbury et al., 1993; Tremblay, 2004 ; cités dans Tremblay, Paquet, Elmustapha, 2005).

En Belgique, la législation en droit du travail a mis en place des moyens pour que l'individu puisse remplir ses rôles dans deux sphères opposées : travail d'un côté ; vie personnelle /familiale de l'autre. Ainsi, différents types de régime de travail co-existent, pour rencontrer, d'une part les besoins de flexibilité de l'entreprise, d'autre part la demande d'aménagement d'horaire des travailleurs. Le cadre légal a fait l'objet de nombreuses adaptations pour inclure les nouvelles « pratiques horaire » et peut mentionner que des dérogations sont possibles au niveau sectoriel ou intra-entreprise. Nous notons entre autres aménagements, les temps partiels, les crédits-temps, les congés parentaux et les aménagements de fin de carrière.

Dans le rapport de l'OIT de Genève, en 2004 (Tucker), il est dit que la flexibilité doit pouvoir s'exercer de manière à répondre aux besoins du travailleur mais aussi de l'employeur :

Vers une flexibilité équilibrée du temps de travail. « La flexibilité à l'initiative de qui? » Voilà la question fondamentale du temps de travail au XXI^e siècle. Avec le recours de plus en plus fréquent à diverses formes de flexibilité du temps de travail, la question est de savoir comment trouver un équilibre entre une variabilité des heures déterminée par l'employeur et la capacité du travailleur de choisir, ou du moins d'avoir son mot à dire en la matière. Les données empiriques disponibles montrent que, lorsqu'ils sont correctement structurés, les horaires flexibles peuvent être adaptés aux besoins individuels des travailleurs, y compris ceux qui ont des responsabilités familiales, tout en répondant aux impératifs des entreprises. Cette approche « gagnant-gagnant » prend en compte les préférences des travailleurs et celles des employeurs, comme le suggère la recommandation no 116¹. Cependant, faute d'éléments sur la façon d'atteindre cette « flexibilité équilibrée », il pourrait être utile de disposer de principes directeurs pour l'élaboration et la mise en œuvre de ce type d'aménagements.

Aux Etats-Unis, le Families and Work Institute rapporte que le nombre d'employeurs proposant des modalités de travail flexible est passé de 68 % en 1998 à 81 % en 2014 (Bond et al., 2005; Matos et Galinsky, 2014). La tendance est similaire en Europe avec 60% de travail flexible en 2009 (Plantenga., Remery, 2009 cité dans Giovanis, 2018).

¹ La recommandation no 116 sur la réduction de la durée du travail a été adoptée à Genève en 46^{ème} session CIT, le 26 juin 1962.

4 Etudes comparatives

4.1 Introduction

Pour tenter d'identifier comment la semaine compressée pourrait influencer le marché du travail tant en rencontrant les attentes des employeurs que celles des travailleurs, nous avons examiné des études à cet enjeu.

Nous en rapportons huit, dont cinq concernent les Etats-Unis, deux les Philippines et une la Grande-Bretagne. Nous n'avons malheureusement pas pu nous procurer davantage d'études européennes dans lesquelles le régime de travail compressé de quatre jours par semaine était explicitement observé.

L'horaire légal de travail hebdomadaire aux Etats-Unis est de quarante heures sans limitation dans les prestations quotidiennes, de quarante à quarante-huit heures aux Philippines, et de quarante heures en Grande-Bretagne. C'est la raison pour laquelle nous mentionnerons essentiellement le régime quarante heures/semaine par la suite.

Les études sélectionnées n'ont pas toutes été menées avec le même objectif d'analyse. Certaines d'entre elles se sont plus particulièrement attachées à comprendre le lien entre l'horaire compressé et ses effets sur les attentes des travailleurs. D'autres ont mesuré les répercussions sur les travailleurs et les employeurs ou ont été plus loin en évaluant l'impact écologique. Néanmoins nous les avons choisies car, à l'exception du rapport de Baltes (1999), elles ont toutes été menées après les années 2000. Il s'agit d'études qui ont fait l'objet de peer review et qui nous semblent valides au regard des méthodologies utilisées. En outre, certaines ont été menées dans le but de nourrir la recherche mais aussi de contribuer à des projets pilotes avec les autorités.

Nous précisons également que plusieurs des études ont une vision d'analyse plus large que la semaine compressée puisqu'elles s'attardent au régime flexible qui englobe d'autres formes d'aménagement d'horaire, comme le télétravail, le bureau partagé ou encore l'horaire variable. En outre, la semaine compressée est représentée par différents schémas d'horaires, par exemple : exécuter quarante heures sur quatre jours de travail à raison de dix heures par jour (Giovanis, 2018 ; Hyatt et Coslor, 2018 cité dans St-Hilaire et al., 2020); une à deux journées de congé par semaine de travail en compensation de plus longues heures de travail les autres jours de la semaine (Higgins et al., 2014 cité dans St-Hilaire, 2020); une heure de travail supplémentaire par jour en échange d'une journée de congé additionnelle aux deux semaines (Avendano et al., 2018, cité dans St-Hilaire et al., 2020); les semaines de shift. Nous avons

donc fait preuve de prudence et avons exclu au maximum les interprétations de données qui ne concernaient pas l'amplitude horaire de dix heures quotidiennes réparties sur quatre jours et qui donc ne relèvent pas de la proposition de réforme sur le marché du travail en Belgique, étant donné l'horaire légal en place (trente-huit heures/semaine).

La compilation d'analyses est structurée dans la section suivante de manière à distinguer les effets « employeurs » des effets « travailleurs ». Par ailleurs, l'impact pour les employeurs découle en bonne partie et de manière logique des effets sur les travailleurs. Les liens entre les variables sont donc nombreux et parfois à double sens.

Selon les initiateurs de la réforme, la mesure s'inscrit dans une optique d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Hammer et al. (2015, cité dans St-Hilaire, 2020) déclare que « les interventions instaurées par les entreprises doivent viser à réduire les tensions entre les besoins familiaux et professionnels ainsi qu'à améliorer l'équilibre entre le travail et la vie familiale ». Nous avons ici, mis en évidence les déterminants qui peuvent influencer positivement la mise en place de la semaine compressée et que les chercheurs tiennent pour des éléments à ne surtout pas négliger (Lautsch et Kossek, 2009 ; Kossek et Hammer, 2008 cités dans Giovanis, 2018).

4.2 Comparaison

4.2.1 Les effets impactant le travailleur

Satisfaction au travail

Facer et Wadsworth (2008) expliquent que le régime compressé n'augmente pas le taux de satisfaction au travail. Baltes (1999) affirmait, a contrario, que l'horaire adapté (incluant l'horaire compressé) avait une influence positive sur la satisfaction au travail. De même, dans l'étude menée aux Etats-Unis en 2003 (Facer & Wadsworth, 2008), 95 % des répondants déclarent être fortement satisfait ou satisfait de leur travail (ces 95 % englobaient les deux régimes de travail – traditionnel et compressé), ce qui ne veut pas dire que la satisfaction augmente mais qu'elle obtient un score élevé. Facer & Wadsworth (2008) ajoutent que la satisfaction au travail exercerait une influence sur l'intention de quitter l'entreprise ou non. On pourrait donc en déduire que, si le régime compressé n'est pas toujours un facteur influençant positivement la satisfaction au travail, il la maintient stable.

Dans leur étude, Hyatt & Coslor (2018) observent que la satisfaction par rapport au régime de travail est positive (65 %), alors même que ce dernier a été imposé. Ils nuancent toutefois, indiquant que ce chiffre dépend, par ailleurs, d'autres variables telles que l'adhésion au projet et la préférence pour le régime. Le résultat est d'ailleurs 1,78 fois plus élevé pour les individus ayant connu ce mode de fonctionnement auparavant. Les chercheurs établissent un lien avec la théorie du contrôle (Thompson & Prottas, 2006 cité dans Hyatt & Coslor, 2018), qui met en évidence l'importance du sentiment de contrôle des travailleurs. Ce sentiment amènerait à des résultats plus positifs lorsque les mesures ne sont pas imposées.

Toujours en ce qui concerne la satisfaction vis-à-vis de l'horaire, la prestation d'une journée plus longue est présentée comme un inconvénient majeur par 37,6% des répondants dans l'étude de Facer et al. (2010). Les directeurs de ressources humaines sondés ont toutefois spécifié que cet inconvénient était fortement compensé par l'amélioration de l'équilibre vie privée/vie professionnelle (constaté dans 74,1 % des cas répondus).

Santé au travail

Il ressort que le régime d'emploi « à horaires compressés » a pour effet positif une diminution des congés de maladie et de l'absentéisme (Giovanis, 2018 ; Facer & Wadsworth, 2008 ; Facer et al., 2006). Baltes (1999) nuance ces affirmations en concluant que l'absentéisme n'est pas affecté de manière significative par l'horaire compressé. Cette dernière observation pourrait être expliquée par le fait qu'une partie des études analysées par Baltes (1999) incluaient des régimes compressés plus intenses en termes d'horaire quotidien et portaient en partie sur des métiers pénibles (par exemple des mineurs). Cette information a d'ailleurs été confirmée par Tucker (Genève, 2004). En effet, la semaine de travail compressée, pourrait avoir une incidence négative sur la sécurité et la santé, voire sur le bien-être des travailleurs lorsque les heures de travail sont très longues (par exemple, douze heures de travail par jour).

Même si l'étude menée par Hyatt & Coslor (2018) ne montre pas une baisse significative de l'absentéisme (comparaison des données 2008 et 2009 à la même période), les chiffres confirment toutefois que l'horaire compressé n'affecte pas négativement le taux.

Par ailleurs, l'absentéisme diminue lorsque l'individu est satisfait du régime de semaine compressée (Deery et al., 2016 cité dans Hyatt & Coslor, 2018). Cette variable pourrait être corrélée à celle du libre-choix du travailleur et de la théorie de contrôle (Thompson & Prottas, 2006, cité dans Hyatt & Coslor, 2018).

Il n'est pas non plus prouvé que la potentielle fatigue puisse affecter le niveau de productivité (Amendola et al., 2011 cité dans Hyatt & Coslor, 2018).

En ce qui concerne le stress, « il a été prédit que les employés qui travaillent une semaine compressée présenteraient des niveaux de stress inférieurs à ceux des employés de bureau traditionnels et des télétravailleurs » (Masuda et al., 2012 cité dans Roma, 2020).

Lorsque les conditions de travail sont adaptées avec du travail flexible, un employé éprouvera moins de stress. Facer & Wadsworth (2016) citent également Ivancevich (1974) qui affirme que la perception du stress et de l'anxiété est diminuée dans le cas d'un horaire compressé. Roma (2020) ajoute par confirmation d'hypothèse que les individus pratiquant la semaine compressée ne seraient pas plus sujets au stress que ceux sous régime traditionnel. De même moins le travailleur est stressé, plus sa productivité sera élevée et plus il dispose de temps pour son travail et sa vie privée (Sundo et al., 2015).

De manière générale, lorsque l'absentéisme diminue, les coûts à charge de l'employeur sont réduits également.

La conciliation vie privée/vie professionnelle

La nécessité de gérer les obligations liées à la vie professionnelle et à la vie privée a pris une importance exponentielle ces dernières années, suite aux changements socio-économiques et démographiques entre les deux sexes (Giovanis, 2018).

Le travail sur quatre jours libère une journée durant laquelle le travailleur peut se consacrer à des activités d'ordre privé et augmenterait la qualité de l'équilibre vie privée/vie professionnelle (Somerville & Culp, 2011; Saltzstein, Ting, & Saltzstein, 2001 cité dans Hyatt & Coslor, 2018). La gestion des rendez-vous médicaux ou des tâches ménagères, la consécration à une activité professionnelle complémentaire, un city-trip, une garde d'enfants ... sont autant de possibilités. Dans la liste des avantages de la semaine compressée rapportés par les directeurs des ressources humaines (Facer et al., 2010), l'équilibre vie privée/vie professionnelle occupe une place de premier rang.

De plus, le temps libre laissé à l'individu aurait un lien direct et positif sur la performance au travail (Kossek et al., 2006).

Dans leur étude, Facer & Wadsworth (2008), partent des théories concernant le conflit travail-famille qui influence la productivité, l'absentéisme, et le turnover (Glass & Estes, 1997), l'augmentation de la souffrance psychologique (Frone et al., 1992, cité dans Facer &

Wadsworth, 2008) et le stress (Parasuraman et al. 1992, cité dans Facer & Wadsworth, 2008). Etant donné le préjudice que ces facteurs peuvent causer aux individus et aux entreprises, les chercheurs ont décidé de mesurer l'impact de la semaine compressée sur le conflit travail-famille. Il en ressort un niveau de conflit plus faible entre vie privée et vie professionnelle, ce qui exercerait une influence positive sur les autres variables.

Les avantages de l'horaire compressé l'emportent sur les inconvénients et la conciliation entre vie privée et vie professionnelle est satisfaisante à 63,5 % pour Hyatt & Coslor (2018).

4.2.2 Les effets pour l'employeur

De manière générale l'entreprise peut ressortir deux avantages quant au fait de proposer du travail flexible à ses employés. Ils concernent les motivations liées à la gestion de la vie et celles liées au travail. En effet, les études confirment que le système du temps de travail flexible est une motivation pour une meilleure gestion de la vie privée et que dès lors l'effet positif se fera sentir sur la productivité au travail (Shockey & Allen, 2012 cité dans Giovanis, 2018).

Productivité au travail

Toutes les études observées s'accordent à dire que la productivité au travail est positivement influencée par le régime compressé. Facer et al. (2010) ont constaté une hausse de productivité de la part des travailleurs lorsqu'ils travaillent en semaine compressée. Facer & Wadsworth (2008) confirment les résultats des recherches précédentes (Duxbury & Haines, 1991; Tippins & Stroh, 1993; Vega & Gilbert, 1997) et mentionnent une perception d'accroissement pour 60 % des travailleurs.

Prenons le cas de l'étude menée en Grande-Bretagne (Giovanis, 2018) : la productivité obtient une moyenne de 3,5 sur une échelle de un à cinq. Il en va de même pour la performance. La limite de ce résultat est qu'il s'agit une évaluation par les employés et qu'il pourrait être conditionné par une part de subjectivité. En effet, l'appréciation peut être différente d'un individu à un autre. Cependant, Kossek, confirme que les performances de l'individu seraient plus élevées dans le travail étant donné qu'il dispose de ressources nécessaires en termes de temps libre. Cela lui permettrait d'accomplir de manière performante son travail et remplir ses obligations familiales (Kossek et al., 2006, cité dans Giovanis, 2018).

Baltes (1999) n'avait émis aucune hypothèse concernant la productivité car les études précédentes fournissaient des résultats contradictoires. Cependant il est arrivé à la même conclusion que les autres études analysées dans ce présent mémoire : le travail compressé entraîne bien une hausse de productivité au travail.

Rentabilité/performance de l'entreprise

La performance de l'entreprise tient à de multiples facteurs. En ce qui concerne la semaine compressée, Woodward (2020, cité dans Giovanis 2018) indique qu'une hausse de productivité au travail entraîne indéniablement une augmentation de la performance de l'entreprise. Les résultats montrent une corrélation significative entre le régime compressé et la productivité, et donc la performance financière, ce qui, selon Giovanis (2018), peut potentiellement favoriser la croissance de la société.

Les analyses de Baltes (1999) vont également dans le sens de Giovanis (2018) et conclut que « la zone de marché, la qualité des relations managers-employés et le salaire, entre autres ont des facteurs importants pour la performance sur le lieu de travail ». La performance de l'entreprise résulte dès lors d'autres facteurs qui, s'ils ne procurent pas de résultats positifs, pourraient la freiner.

Réduction des coûts

Dans deux des études observées, le gouvernement a pris la décision de fermer les entreprises un jour par semaine (Hyatt & Coslor, 2018; Sundo et al. 2015) dans le but d'examiner l'impact sur les coûts de fonctionnement liés à l'entreprise et sur les émissions de CO2. Dans les deux cas, une diminution des coûts a clairement été noté. Dans les coûts de fonctionnement, nous pouvons par exemple mentionner le temps nécessaire à la mise en place du travail le matin et à la clôture en fin de journée (Organisation International du Travail, 2019).

Face et Wadsworth (2010) observaient déjà une réduction des coûts pour les entreprises dans de précédentes recherches sur l'horaire compressé. Giovanis (2018) ajoute que l'entreprise pourrait économiser en louant par exemple un espace de bureaux plus restreint, a fortiori si l'horaire compressé est cumulé avec du télétravail.

Dans une autre étude, spécifiquement liée aux coûts de production, Rudy Hung (2006) déclare que les coûts des entreprises pourraient être réduits mais uniquement sous certaines conditions. Pour ce faire, il se base sur la littérature scientifique établissant les règles idéales pour l'organisation du travail, et avance que l'entreprise devrait adapter le nombre de

personnes et d'heures nécessaires de travail pour chaque journée, pour chaque métier dans l'entreprise. Cette analyse du planning combiné à l'horaire compressé pourrait permettre aux entreprises de définir le nombre de personnes nécessaires à l'abattage des tâches hebdomadaires.

La rétention du personnel - turnover

De manière générale, les horaires de travail comprimés tendent à réduire le taux de roulement (Hyatt & Coslor, 2018). Les employés qui sont satisfaits de leur travail sont moins tentés de le quitter. Cela induit une diminution du turnover et indirectement une diminution des coûts de recrutement et de formation (Facer et al., 2010). Chez Facer et Wadsworth (2008), 95 % des répondants expliquent être satisfaits par leur travail. Les chercheurs confirment également que ces résultats influencent l'intention du travailleur de rester fidèle à l'entreprise.

4.2.3 Les déterminants pour une mise en place efficace

La stratégie et l'organisation

Il est important d'évaluer correctement les coûts du changement dans l'organisation de même que les potentiels bénéfiques que l'entreprise pourrait retirer pour elle-même et pour son personnel en matière de productivité, de conciliation vie privée/vie professionnelle, et de bien-être au travail (Facer & Wadsworth, 2008). L'entreprise doit pouvoir diagnostiquer les potentielles contraintes qui l'obligeraient à organiser le travail de manière efficace. Par exemple, l'absence d'un travailleur le vendredi doit pouvoir être comblée par un autre employé en cas de besoin (back-up). Les réunions obligatoires ne peuvent se dérouler les jours d'absence. Il s'agit de paramètres à prendre en compte lors de la mise en place du régime dans les équipes (Facer & Wadsworth, 2008 ; Giovanis, 2018 ; Facer et al., 2010).

De même l'entreprise doit pouvoir rencontrer les objectifs économiques qu'elle s'est fixée.

L'augmentation de la satisfaction des clients peut être une variable à prendre en compte comme les recherches le confirment (Facer et al., 2009). Hyatt & Coslor (2018) rapportent, par exemple, que les clients de la municipalité sont plutôt favorables à une ouverture plus large des horaires malgré la fermeture du vendredi. Cette mesure doit naturellement être étudiée au cas par cas en fonction de la mission de l'entreprise.

L'accompagnement

Les chercheurs de l'université de Vérone confirment les déclarations de Lautsch et Kossek (2009, cité dans Giovanis, 2018) : la mise en place d'horaires flexibles, et dans le cas qui nous occupe, d'un horaire compressé, demande une coordination efficace de la part des managers en matière d'organisation du travail, ce qui aura pour conséquence un impact positif sur les performances au travail. Afin d'y parvenir, les auteurs suggèrent d'accorder un temps et un budget suffisants à la formation des chefs d'équipes afin qu'ils puissent organiser au mieux les horaires de travail (Giovanis, 2018). La qualité des relations entre les managers et les employés est un facteur majeur contribuant à la performance du travail d'équipe. La recommandation est applicable à toute structure, quelle que soit sa taille (Giovanis, 2018).

Aux Etats-Unis, le programme STAR (*Support, Transform, Archive, Result*) est mis en place dans les entreprises pour chercher et trouver les meilleures organisations en termes de flexibilité du temps de travail et de conciliation vie privée/vie professionnelle. Le programme consiste à premièrement ouvrir les discussions par rapport aux besoins des parties, à former les managers d'équipes afin de soutenir les politiques de mise en place et à pratiquer une auto-évaluation long-terme au niveau des employés sur les répercussions des changements. (Hammer & al., 2015, cités dans St-Hilaire, 2020)

Hyatt et Coslor, (2018) éclairent sur l'importance d'impliquer les travailleurs dans les changements organisationnels de l'entreprise comme peut l'être celui d'un aménagement d'horaire. Facer et Wadsworth (2016) soutiennent les mêmes propos.

Le libre-choix

Dans l'étude menée aux Etats-Unis (Hyatt & Coslor, 2018), le régime compressé a été imposé aux travailleurs durant une partie de l'année afin de tester les hypothèses liées à la manœuvre, à savoir : la réduction des coûts d'énergie et de la pollution, l'élargissement des heures d'ouverture au public, l'amélioration du niveau de vie des travailleurs. Malgré l'imposition du régime, l'expérience a été jugée positive par 65,1 % des répondants. Elle a d'ailleurs été réitérée l'année suivante avec l'adhésion de 73 % des employés.

Néanmoins nous soulignons que le choix d'opter pour l'horaire compressé de la part du travailleur pourrait amener une augmentation de ce pourcentage. Pour appuyer cette hypothèse, nous citons le modèle de contrôle des employés sur le travail en ce qui concerne le

moment et le lieu (Kelly et Moen, 2007, cité dans Hyatt et Coslor, 2018) et la manière dont le travail est effectué (Kossek et al. 2006) auquel fait référence l'étude menée en Grande-Bretagne (Giovanis, 2018). Les chercheurs soulignent l'importance de la perception de contrôle que peuvent avoir les travailleurs sur le travail. Laisser le libre-choix au travailleur de solliciter une adaptation de son horaire de travail ne peut que renforcer cette sensation de contrôle. Chaque individu a des besoins différents et contraindre de manière collective peut entraîner une démotivation et une diminution de la satisfaction, avec toutes les conséquences qui peuvent en découler (Kelly et Moen, 2007).

Outre la perception de contrôle, le choix du travailleur est important car il permet une hausse de satisfaction au travail. La probabilité de satisfaction de l'horaire compressé, était 43,3 fois plus élevée pour un employé approuvant le projet et 1.78 plus élevée pour un employé ayant déjà opté pour un horaire 4/10 par le passé selon son propre choix. (Kossek et Thompson, 2016 cité dans Hyatt et Coslor, 2018).

L'étude menée aux Philippines (Sundo et al., 2015) s'est également penchée sur les facteurs qui auraient pu influencer négativement ou positivement le degré d'acceptation du programme. Il ressort de cette étude que quatre facteurs psychologiques ont eu une forte influence (à 80 %) sur l'acceptation de l'horaire, eux-mêmes influencés par d'autres variables que sont les habitudes de déplacement et leur modification et les intérêts personnels et familiaux, comme par exemple les activités de loisir. Les chercheurs ont conclu que les individus avaient tendance à développer une attitude positive à l'égard du projet s'ils sont convaincus que les conséquences seront positives. Les résultats de l'étude ont montré que, dans sa globalité, la semaine compressée était acceptée car l'avantage d'un jour de repos supplémentaire pesait plus dans la balance que les heures à effectuer en plus sur la journée. De plus, dans ce cas, le changement vers un horaire compressé répondait à un enjeu social majeur (réduction des coûts environnementaux), ce qui a facilité l'acceptation.

La rétention du personnel

L'étude menée dans une municipalité des Etats-Unis (Facer & Wadsworth, 2008) qui compare les effets de la semaine compressée sur deux types de régimes (traditionnel et compressé), montre que les personnes sous régime compressé ont moins l'intention de chercher un autre emploi l'année suivante.

4.2.4 Tableau récapitulatif des études

Pays	Menée par	Période	Echantillon	But de l'étude	Méthodologie	Régime compressé imposé	Tendances	Limites
Etats-Unis	E. Hyatt & E. Coslor (2018) Université de Melbourne (Australie)	06/2009 à 08/2009 05/2010 à 09/2010	<u>Origine</u> : service public d'une municipalité <u>Public</u> : employés <u>Taille</u> : 6000 personnes <u>Répondants</u> : 779	<u>Régime de travail cible</u> : sur l'horaire compressé d'amplitude dix heures sur quatre jours <u>But</u> : En 2009 (phase pilote) : - diminuer les couts d'énergie, - réduire les émissions de CO2, - élargir les heures d'ouverture au public, - améliorer le niveau de vie des travailleurs. En 2010 (extension de l'étude) : - déterminer la variation de satisfaction des employés. Note : Régime horaire aux Etats-Unis : quarante heures par semaine	Etude quantitative et qualitative Questionnaires aux travailleurs (échelle de gradation (Likert) et une question ouverte) Prise en considération des variables liées au contrôle pour l'étude menée en 2010 (Thompson & Protas, 2006)	Imposition de l'horaire compressé pour un tiers des employés	<u>Employeur</u> : - Augmentation de la satisfaction clients (horaires plus larges) - Diminution des coûts liés au fonctionnement de l'entreprise et environnementaux (< fermeture le vendredi) - Pas de significative baisse de l'absentéisme (2008 versus 2009) <u>Travailleur</u> : - Satisfaction vis-à-vis de l'horaire compressé (65 %) - Les avantages l'emportent sur les inconvénients (63,5 %)	Aucune comparaison entre l'horaire obligatoire et l'horaire sur base volontaire. Pas de prise en considération des facteurs démographiques (sexe, âge, état civil par exemple). Pas de distinction entre les horaires fixes et les horaires variables.
Grande-Bretagne	E. Giovanis (2018) Université de Vérone (Italie)	2004 à 2011	<u>Origine</u> : échantillon varié de lieux de travail (cinq employés minimum par entreprise) <u>Taille</u> : non défini <u>Public</u> : managers et employés <u>Répondants</u> : non défini	<u>Régime de travail cible</u> : le télétravail, les horaires flexibles, l'horaire compressé <u>But</u> : mesurer le lien du travail flexible avec la performance de l'entreprise (performance financier et productivité au travail)	Etude qualitative sur base des enquêtes menées par le Workplace Employment Relations (WERS) Questionnaires aux public cible Procédés selon trois étapes : - déterminants de la mise en place du travail flexible en entreprise; - effets du travail flexible sur la performance; - gestion des facteurs impactant la performance et la croissance des entreprises.	Non	<u>Générales</u> : - Corrélation significative du régime compressé avec la productivité du travail et la performance de l'entreprise - Propension pour l'horaire compressé plus significatif pour les hommes, les tranches d'âges supérieures (à partir de quarante ans), les individus avec enfant à charge, les salaires plus élevés et l'ancienneté <u>Employeur</u> : - Augmentation potentielle des bénéfices et de la croissance. - Réduction des coûts liés au fonctionnement de l'entreprise. - Performance et productivité au travail obtiennent une moyenne supérieure à 3,5 sur une échelle de un à cinq.	Subjectivité à considérer dans les réponses sur les variables (échelle de Likert)

Pays	Menée par	Période	Echantillon	But de l'étude	Méthodologie	Régime compressé imposé	Tendances	Limites
			<u>Autre</u> : contrats à durée indéterminée				<u>Travailleur</u> : - Augmentation du bien-être des travailleurs (postulat) - Diminution du stress dû aux embouteillages et aux trajets domicile-travail. - Meilleur contrôle de l'horaire - Augmentation de l'autonomie - Plus de temps de loisirs - Meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle	
Etats-Unis	B. B. Baltes Université de Wayne T. E. Briggs, J. W. Huff, J. A. Wright, G. A. Neuman Université d'Illinois du Nord (1999)	Études publiées de 1971 à 1986	<u>Origine</u> : échantillon varié de lieux de travail <u>Taille</u> : non défini Vingt-neuf études publiées et deux études non-publiées Divers milieux professionnels et profils de travailleurs	<u>Régime de travail cible</u> : travail flexible et horaire compressé. <u>But</u> : comparer la littérature existante et ses contradictions pour apporter de la précision dans les résultats sur base de nouvelles variables et de modèles théoriques. Note : L'horaire compressé englobe trente-six, trente-huit et quarante heures sur quatre jours.	Etude quantitative sur base d'études antérieures (publication entre 1971 et 1986) principalement qualitatives. Distinction des résultats selon le régime de travail Deux modèles théoriques : - Dawis, England & Lofquist, 1968) : théorie de l'adaptation du travail - Hackman and Oldham's (1976) : théorie des caractéristiques des emplois Vérification par hypothèse de l'effet des régimes de travail flexibles sur une série de variables : la performance, la satisfaction générale du travailleur et par rapport au régime de travail, l'absentéisme, la productivité	Non spécifié	<u>Employeur</u> : - Augmentation de la productivité au travail - Diminution de l'absentéisme <u>Travailleur</u> : - Augmentation de la satisfaction au travail - Satisfaction par rapport à l'horaire compressé	La littérature concernant l'horaire compressée est moins exhaustive que celle relative au travail flexible plus général. Manque d'intégration d'une dimension historique et changements sociétaux
Philippines	R. C. Paje, P. B. A. Escobar, A.-M. R. Ruaya., P.-A. F. Sulit (2020) Université de Santo Tomas (Philippines)	2019	Origine : Manille (capitale) <u>Public</u> : employés <u>Taille</u> : non défini <u>Répondants</u> : 2*175 personnes,	<u>Régime de travail cible</u> : horaire compressé <u>But</u> : Mesurer l'impact de la semaine compressée sur le stress au travail, l'équilibre vie privée/vie professionnelle et la productivité au travail	Etude quantitative Questionnaires aux employés Sur base d'hypothèse relatives aux variables stress, productivité, et équilibre vie privée/vie professionnelle.	Non	<u>Générales</u> : - Le stress est un facteur qui impacte la productivité. - L'étude confirme que la semaine compressée réduit le stress au travail, affectant l'équilibre vie privée/vie professionnelle et la productivité au travail.	Non spécifié

Pays	Menée par	Période	Echantillon	But de l'étude	Méthodologie	Régime compressé imposé	Tendances	Limites
			pratiquant pour moitié l'horaire compressé, pour l'autre l'horaire traditionnel.					
Philippines	M. B. Sundo, M. Madlangbayan, E. V. Ana, P. P. Velasco (Université de Los Banos, Philippines) S. Fujii Université de Kyoto (Japon) (2015)	04/2002 à 05/2002	<u>Origine</u> : l'université de Los Baños <u>Public</u> : employés (personnel administratif: 53,44 %, chercheurs: 46,56 %, 67,21 % d'entre eux utilisent les transports en commun) <u>Taille</u> : 325 personnes <u>Répondants</u> : 247 (76 %) ;	<u>Régime de travail cible</u> : horaire compressé. <u>Contexte</u> : imposition par le gouvernement Philippin de la semaine de quatre jours. Applicable au service public exception faite des services de nécessité absolue (ex. : la police, hôpitaux). Projet expérimental dans le but de réduire le trafic, augmenter le temps passé en famille, intensifier le tourisme local durant les weekends. <u>But</u> : - Définir les déterminants pour une bonne acceptation de l'horaire compressé par le public cible dans le cas observé - Mesurer l'impact de l'horaire compressé sur les variables suivantes : le trafic, la conciliation vie privée/vie professionnelle, l'atteinte des objectifs gouvernementaux	Etude quantitative Questionnaires aux employés Hypothèses s'inspirant des théories sur l'attitude et l'habitude (Ajzen 1991, Verplanken & Aarts 1999, Fujii et al. 2001, Ronis et al. 1989) et sur l'apprentissage social (Cone & Hayes 1980, Everett & Watson 1987, Fujii et al. 2001, Geller et al. 1982)	Oui	<u>Générales</u> : - Les quatre facteurs psychologiques que sont la perception dans la décongestion du trafic urbain, l'attitude vis-à-vis du régime compressé (de plus longues journées et moins de jours de travail, la perception quant aux politiques gouvernementales remplissent 80 % des critères d'acceptation du régime compressé. - Les conséquences sociales du régime pourraient être un déterminant d'acceptation - Les enjeux économiques peuvent être un déterminant d'acceptation	Subjectivité à considérer dans les réponses

Pays	Menée par	Période	Echantillon	But de l'étude	Méthodologie	Régime compressé imposé	Tendances	Limites
Etats-Unis	R. L. Facer & L. Wadsworth Université Brigham Young, Utah (Etats-Unis) (2008)	2003	<u>Origine</u> : une ville en pleine expansion aux Etats-Unis (30 000 habitants). <u>Public</u> : secteur public <u>Taille</u> : non défini <u>Répondants</u> : 132 (60 % travaillent en horaire compressé, 40 % en horaire traditionnel)	<u>Régime de travail cible</u> : horaire compressé. <u>Contexte</u> : Les autorités décident en 2003 de mener des actions pour réduire les coûts et améliorer les services de livraison. L'une de ces actions est l'implémentation de la semaine compressée pour certains départements (un travail de dix heures par jour, du lundi au jeudi, bureaux fermés le vendredi) <u>But</u> : - mesurer les effets de la semaine de travail compressée (dix heures par jour) sur la satisfaction au travail et la conciliation vie privée/vie professionnelle; - comparer le régime de travail traditionnel versus le horaire compressé	Etude quantitative et qualitative Questionnaires aux employés Comparaison sera faite entre les employés occupant un horaire compressé et ceux occupant un horaire traditionnel.	Oui	<u>Générales</u> : - risques multiples liées à une potentielle mauvaise mise en place du régime d'horaire compressé. <u>Employeurs</u> : - sentiment de productivité accrue pour 60 % des travailleurs - risque liés à la mise en place du régime: organisation du travail suite à l'absence d'une partie des travailleurs le vendredi (suite à l'imposition) <u>Travailleurs</u> : - satisfaction au travail pour 95 % des répondants → réduction de l'intention de quitter l'entreprise	Étude faite dans le secteur public d'une seule ville. L'étude ne détermine pas les facteurs favorisant un conflit travail-famille plus faible.
Etats-Unis	R. L. Facer & L. Wadsworth Université Brigham Young, Utah (Etats-Unis) Publié dans Public Personnel Management 2016, vol 45(4) 382-404 (2016)	2009	<u>Origine</u> : département de l'Utah <u>Taille</u> : 24.611 personnes <u>Répondants</u> : 10.583 personnes (43 %)	<u>Régime de travail cible</u> : l'horaire compressé <u>Contexte</u> : suite à l'augmentation des prix de l'énergie, les Etats-Unis ont instauré la semaine de travail de quatre jours. <u>But</u> : - Définir un nouveau cadre d'analyse de l'horaire compressé et de ses effets à l'aide de nouvelles variables - Déterminer le lien entre horaire compressé et conciliation vie privée/vie professionnelle	Etude quantitative Données récoltées sur base d'une enquête internet et papier. Les questions sont variées et concernent notamment l'impact du travail sur la vie de famille, l'intention de conserver un horaire compressé, les jours de congé.	Dépendant de l'entreprise	<u>Générales</u> : Pas de différence significative selon le sexe, sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle Pas de différence significative selon le sexe sur l'aménagement des heures. Importance d'impliquer les employés dans un tel changement organisationnel Impact plus négatif de la semaine compressée pour les familles avec enfants. <u>Travailleurs</u> : - meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle - les travailleurs souhaitent continuer leur carrière dans un horaire compressé. - Augmentation de la qualité vie privée/vie professionnelle pour ceux qui ont choisi le régime compressé (suite à la transition)	L'étude est spécifique à l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Les chercheurs ouvrent la piste d'analyse des variables conflit travail-famille et épanouissement travail-famille.

Pays	Menée par	Période	Echantillon	But de l'étude	Méthodologie	Régime compressé imposé	Tendances	Limites
Etats-Unis	R. L. Facer & L. Wadsworth & C. A. Arbon Université Brigham Young, Utah (Etats-Unis) (2010)	2006	<p><u>Origine</u> : 335 villes d'Utah (population supérieure à 25.000 habitants)</p> <p><u>Public</u> : directeurs ressources humaines</p> <p><u>Taille</u> : 351</p> <p><u>Répondants</u> : 151 (43 %) – 70 d'entre eux déclarent que leur entreprise pratique l'horaire de travail compressé 56.3 % indiquent que leur entreprise propose l'horaire flexible avec une préférence pour l'horaire compressé.</p>	<p><u>Régime de travail cible</u> : horaire flexible</p> <p><u>But</u> : Mesurer les avantages et inconvénients de l'horaire flexible.</p>	<p>Etude quantitative</p> <p>Questionnaires aux directeurs des ressources humaines</p> <p>Note: moyenne d'ancienneté dans les ressources humaines: 14,7 ans / Moyenne d'ancienneté dans la ville occupée: 9,7 ans / 60,3 % ont entre quarante et cinquante-neuf ans.</p>	Dépendant de l'entreprise	<p><u>Employeurs</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - augmentation de la productivité - rétention des talents - Diminution de l'absentéisme et réduction des coûts y afférant - Difficulté d'organisation du planning <p><u>Travailleurs</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'équilibre vie privée/vie professionnelle (54 %) - Amélioration du bien-être psychologique (63.5 %) 	<p>Remarque de notre part : l'étude englobe plusieurs types de travail flexible sans distinction nette de résultats pour le travail compressé. Il faut donc être prudent dans l'analyse des chiffres.</p> <p>Avis d'un profil unique (ressources humaines). La comparaison avec la perception des travailleurs n'est pas réalisée.</p>

4.2.5 Conclusion d'analyse

Si nous souhaitons résumer les tendances des études analysées dans ce travail, nous pouvons globalement conclure que prester une semaine de travail sur quatre jours peut être bénéfique pour le travailleur et l'employeur.

En effet, les résultats montrent des effets positifs sur la majeure partie des variables présentées. On note, par exemple, avec une certaine variabilité selon les études, une meilleure capacité à concilier vie privée et vie professionnelle, qui découle du fait d'avoir notamment accès à un jour supplémentaire de repos (exemple : Facer et al., 2010). Aucune des études ayant étudié cet aspect, n'a d'ailleurs affirmé une détérioration du conflit travail/famille.

Une meilleure conciliation vie privée/vie professionnelle influence positivement la productivité au travail, diminue le stress (Parasuraman et al. 1992 cité dans Facer et Wadsworth., 2008), l'absentéisme et le roulement dans l'emploi (Glass & Estes, 1997, cité dans Facer et al., 2010). L'horaire compressé n'a pas une forte incidence positive sur l'absentéisme sauf lorsque l'individu est satisfait du régime (Deery et al., 2016) mais il peut en avoir sur l'état de stress de l'individu (Facer & Wadsworth, 2008 ; Roma et al., 2020).

On remarque toutefois que la satisfaction au travail n'augmente pas nécessairement. Elle n'est néanmoins pas négativement affectée par l'horaire compressé (exemple : Facer et Wadsworth, 2008).

La bonne conciliation vie privée/vie professionnelle influence positivement la productivité, diminue l'absentéisme et le turnover (Glass & Estes, 1997, cité dans Facer et al., 2010). Le bénéfice pour l'entreprise est l'augmentation de la productivité, la capacité à retenir les talents, la diminution de l'absentéisme et les coûts y afférant.

Nous pouvons également conclure que le lien entre les variables est extrêmement fort. Ainsi, par exemple, jouir de plus de temps libre entraîne une augmentation de la productivité au travail (prouvée par toutes les études) qui, elle-même, engendrera une performance accrue pour l'entreprise, (Kossek et al. 2006).

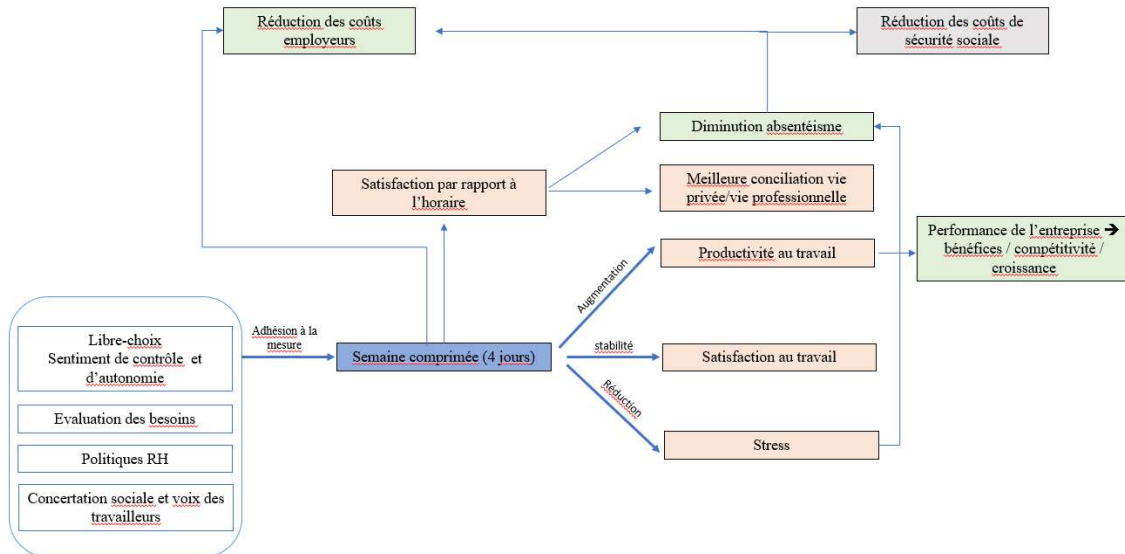
La réduction des coûts pour l'entreprise a également été mis en évidence par plusieurs études. Cependant il faut préciser qu'elle fait suite à la fermeture des entreprises ciblées le vendredi. Il n'est donc pas prouvé que l'entreprise puisse faire des économies si elle reste ouverte cinq

jours. Si l'entreprise pratique le roulement dans les équipes, par exemple, en admettant qu'un travailleur occupe son poste du lundi au jeudi durant dix heures et qu'un autre l'occupe du mardi au vendredi durant dix heures également, alors nous ne pouvons pas affirmer que l'entreprise va diminuer ses coûts de logistique. Au contraire, on pourrait penser qu'ouvrir l'entreprise deux heures de plus chaque jour risque d'augmenter certains frais comme par exemple le chauffage. À l'inverse, elle pourrait économiser sur les coûts de démarrage des opérations, liés à l'énergie et autres frais d'exploitation variables. Il s'agit ici d'un avantage qui n'a pas été présenté dans les études mais qui est exposé dans son rapport, en 2004, par l'International Office Labour de Genève (Tucker), tous régimes confondus. Les économies réalisées lorsque le taux d'absentéisme diminue peut également entrer en jeu.

Pour terminer, les chercheurs insistent sur l'importance du libre-choix du travailleur quant à l'aménagement de son horaire par un temps de travail compressé. En laissant une perception de contrôle et d'autonomie à l'individu (Giovanis, 2018), les retombées seront plus favorables. Impliquer les travailleurs dans les discussions qui pourraient mener à la mise en place du régime peut également favoriser l'adhésion au projet (Kossek et Thompson, 2016 cité dans Hyatt & Coslor, 2018 ; Facer et Wadsworth, 2016). Enfin pour assurer une mise en place efficace, des politiques en matière de ressources humaines doivent être développées et ce, pour aider les managers à mieux organiser le travail (Giovanis, 2018 ; Baltes, 1999) De manière pratique les auteurs recommandent une certaine vigilance en matière d'implémentation de l'horaire flexible en général. Une analyse préalable doit être exécutée quant à l'interdépendance qu'ont les métiers entre eux et sa conséquence sur les gains potentiels de l'entreprise du point de vue de la rentabilité et de la productivité (efficacité).

Le travail flexible est reconnu comme ayant une influence sur les « turnover intentions » (Cohen, 1997, cité dans Facer & Wadsworth, 2008), l'augmentation de la productivité et de la performance dans le travail et la diminution des conflits travail/famille avec un lien indirect avec l'insatisfaction au travail et la santé de manière générale (Facer & Wadsworth, 2008). Les résultats convergent en ce sens en ce qui concerne l'horaire compressé.

Nous avons ci-dessous réalisé un schéma synthétique des conclusions des études analysées qui montre le lien entre les effets pour les travailleurs et les employeurs, de même que les points d'attention à prendre en compte lorsque le souhait d'introduire le régime d'horaire compressé dans l'entreprise se fait.



4.2.6 Limites

En ce qui concerne la population visée par les enquêtes, ces dernières ne précisent pas avec exactitude tous les profils de métiers étudiés. Cependant, nous pouvons noter que, de manière générale, des milieux administratifs, comme des municipalités, des banques, des agences immobilières, etc. ont été ciblés. Si les études ont sondé des personnes de professions manuelles et intellectuelles, elles ne l'ont pas explicité et n'ont pas fourni de résultats par catégorie. Nous ne pouvons dès lors pas affirmer que les résultats d'analyse seraient identiques ou similaires dans des emplois plus fatigants physiquement (Organisation International du Travail, 2019)/

Nous n'avons pas trouvé de tendance dans les résultats en ce qui concerne les caractéristiques personnelles comme le genre, l'âge ou la situation personnelle (célibataire, marié, avec enfants, etc.). Une enquête a communiqué des informations assez détaillées (Giovanis, 2018) expliquant que les hommes optent plus favorablement pour un régime compressé alors que les femmes préfèrent le télétravail, de même que les travailleurs de la tranche d'âge quarante à cinquante-neuf ans occupent plus souvent un régime compressé que les autres, tout comme ceux qui ont un salaire plus élevé, probablement parce qu'ils occupent des emplois plus autonomes (d'ailleurs équivalent aux résultats du télétravail dans la même étude). Hyatt et Coslor, (2018) ainsi que Facer et Wadsworth (2016) donnent un rendu contradictoire en affirmant que le genre n'entre pas en ligne de compte dans le choix de l'horaire compressé. Kuron (2015, cité dans Hyatt E., Coslor E., 2018) nous apprend également que les personnes plus jeunes préfèrent abandonner un horaire fixe de huit heures par jour, cinq heures par semaine, car ce choix reflète également un désir accru d'autonomie et de contrôle de l'emploi chez les jeunes qui considèrent souvent l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée comme un objectif à part entière. Nous pensons dès lors que le choix d'un horaire compressé n'est pas défini par le genre, l'âge ou le statut marital mais bien par les besoins de l'individu : « Les difficultés à concilier le travail et la famille affectent tous les salariés, et ce, indépendamment de leurs caractéristiques sociodémographiques, leur statut économique et social ou de leur structure familiale. » (Kossek et coll., 2011).

5. Conclusion

En février dernier, le gouvernement a présenté son projet de réforme qualitative du marché du travail. Le droit à demander une prestation de travail sur quatre jours s'inscrivait dans l'intention d'une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle *pour les travailleurs*. Si d'un premier abord on pourrait penser que cette mesure ne serait profitable qu'à ces derniers, la revue de la littérature que nous avons opérée nous a prouvé qu'un régime compressé peut également se révéler favorable aux entreprises.

En effet, l'impact de la semaine compressée s'opère de manière multiple et les effets ressentis par les travailleurs entraînent indéniablement des répercussions pour les employeurs. Citons par exemple, la hausse de productivité au travail qui engendre une augmentation de la performance de l'entreprise. Si elle peut permettre une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle auprès des travailleurs tout en collaborant à la santé de l'entreprise, la mesure présentée dans réforme du marché belge répond aux enjeux de chacune des parties et est opportune.

Cependant, nous souhaitons impérativement nuancer nos propos. Premièrement la semaine compressée ne peut décentement s'exécuter dans toutes les professions. Les métiers dits physiques ne pourraient décentement pas travailler neuf heures trente à dix heures par jour sans que l'on note une baisse de productivité, qui pourrait avoir pour conséquence une augmentation de la fatigue, et du risque d'accident. De même, la situation familiale de l'individu ne permet pas forcément de jouir du régime. Nous pensons notamment aux familles monoparentales, voire aux mères de famille qui encore à ce jour occupent majoritairement des emplois à temps partiel. L'hypothèse de Monsieur Felipe Van Keirsbilck (CNE) que cette mesure pourrait creuser l'écart entre les sexes est une piste à étudier.

Deuxièmement, la recherche que nous avons menée n'est que parcellaire (huit études, principalement réalisées en dehors de l'espace européen). Il serait intéressant de mener une enquête auprès d'entreprises belges (notamment certaines banques) qui pratiquent déjà l'horaire compressé et d'en comparer les résultats aux tendances reprises dans le présent travail. L'avis des représentants syndicaux en place dans ces entreprises serait à prendre en considération, étant donné l'accueil mitigé que la CNE et la FTGB donne à la mesure.

Enfin, l'entreprise doit pouvoir diagnostiquer si l'horaire compressé pourrait être mis en application en interne. Il est important pour ce faire de maintenir une discussion ouverte avec les instances syndicales. De même, les travailleurs doivent pouvoir être consultés afin d'éviter

une prise de décision qui serait en désaccord avec leurs besoins. Partant, cela requerra un changement dans l'organisation du travail et des politiques RH (ressources humaines) recommandées pour soutenir les managers en ce sens tout en estimant la potentielle lourdeur administrative qui en découlerait. Etant donné que la mesure gouvernementale concerne deux types d'horaire, l'horaire compressé et l'horaire alterné (sur deux semaines), cela pourrait représenter un certain nombre de contraintes pour les entreprises que de devoir jongler avec des demandes différentes qui pourraient potentiellement enfreindre le bon déroulement de l'organisation et mener à de potentiels refus.

Les preuves que la semaine comprimée peut être favorable aux travailleurs et aux employeurs sont bel et bien existantes. Il faut toutefois considérer un certain nombre d'autres facteurs qui influenceraient positivement une bonne mise en place sur notre marché du travail. Nous en avons d'ailleurs énoncé dans cette même conclusion.

Bibliographie

AMENDOLA et al. (2011), « An experimental study of compressed work schedules in policing: advantages and disadvantages of various shift lengths », *Journal of Experimental Criminology*, Vol. 7 No. 4, pp. 407-442

Avant-projet de loi portant des dispositions diverses relatives au travail, 22 février 2022 (aucune publication au Moniteur Belge)

BALTES, B. B. et al. (1999), « Flexible and compressed workweek schedules: A meta analysis of their effects on work-related criteria », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, N° 4, pp. 496-513

BOND, J.T., GALINSKI, E., KIM S.S., BROWNFIELD E. (2005). *National Study of Employers*. New York: Families and Work Institute.

CHRETIEN L., LETOURNEAU I. (2010), « La conciliation travail-famille: au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place », *Gestion* 2010/3, Vol. 35, pp. 53-61

COHEN A. (1997), « Nonwork influences on withdrawal cognitions: An empirical examination of an overlooked issue », *Human Relations*, Vol 50, N°12, pp. 1511-1536.

CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI (2021), *État des lieux et perspectives du marché du travail en Belgique et dans les régions* (2021). Retrieved from <https://cse.belgique.be/fr>.

DE JONGHE M. (Administratrice de la Fédération des Entreprises Belges), communication personnelle, 27 avril 2022

DEERY S., WALSH J., ZATZICK C.D., HAYES, A.F. (2016), « Exploring the relationship between compressed work hours satisfaction and absenteeism in front-line service work », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 26 No. 1, pp. 42-52

Demargne.belgium.be (2022), « Un accord sur la réforme du marché du travail validé par le gouvernement. ». Retrieved from <https://demargne.belgium.be/fr/un-accord-sur-la-reforme-du-marche-du-travail-validee-par-le-gouvernement> (consulté le 5 avril 2022)

DUXBURY L., & HAINES, G., Jr. (1991). « Predicting alternative work arrangements from salient attitudes: A study of decision makers in the public sector », *Journal of Business Research*, N° 23, pp. 83-97.

DUXBURY L.E., HIGGINS C.A., LEE C. (1993), « The Impact of Job Type and Family Type on Work-Family Conflict and Perceived Stress : A Comparative Analysis », *Ressources humaines »*, ASAC, Vol 14, N°9, pp. 21-29

Eurofound (2018), « Striking a balance: Reconciling work and life in the EU », Publications Office of the European Union, Luxembourg

FACER R.L. & WADSWORTH L. (2008), « Alternative Work Schedules and Work–Family Balance », *Review of Public Personnel Administration*, Vol 28, N° 2, pp. 166-177

FACER et al. (2010) « Alternative work schedule in local Government: Cui Bono? », *Review of Public Personnel Administration*, Vol 30, N° 3, pp. 322-340

FACER R.L. & WADSWORTH L. (2016) « Work–Family Balance and Alternative Work Schedules: Exploring the Impact of 4-Day Workweeks on State Employees », *Public Personnel Management*, Vol 45, N° 4, pp. 382-404

Feb.be (2022), « Deal pour l’emploi : un pas en avant, mais la complexité des règles ne favorise pas le changement ». Retrieved from <https://www.feb.be/newsletters/deal-pour-lemploi--un-pas-en-avant-mais-la-complexite-des-regles-ne-favorise-pas-le-changement/> (consulté le 05 avril 2022)

FRONE M. R. et al. (1992). « Antecedents and outcomes of work–family conflict: Testing a model of the work–family interface », *Journal of Applied Psychology*, N° 77, pp. 65-78

GLASS J. L., & ESTES, S. B. (1997), « The family responsive workplace ». *Annual Review of Sociology*, N° 23, pp. 289-313

GIOVANIS, E (2018), « The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain », *International Journal of Manpower*, Vol 39, N° 1 pp. 51-70

HAMMER L. B., DEMSKY C.A., KOSSEK E., & BRAY J. (2015), *Intervention research. In T. Allen & L. Eby (Dir.)*, Oxford Handbook of Work and Family; New York: Oxford University Press, 2015, pp. 1-15

HOCHSCHILD, A., *The time bind: when work becomes home and home becomes work*, Metropolitan Books, 1997

HUNG R. (2006), « Using compressed workweeks to save labour cost ». *European Journal of Operational Research*. pp. 319-322

HYATT E., COSLOR E. (2018), « Compressed lives: how “flexible” are employer-imposed compressed work schedules? », *Personnel Review*, Vol. 47 No. 2, pp. 278-293

International Labour Office Geneva (2004), « Compressed work weeks », Information Sheet No. WT-13, Geneva

IVANCEVICH, J. M. (1974). « Effects of the shorter workweek on selected satisfaction and performance measures » *Journal of Applied Psychology*, N° 59, pp. 717-721

KOSSEK, E. & al. (2006), « Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, n° 2, p.347-367

KELLY E.L. & MOEN P. (2007), « Rethinking the clockwork of work: why schedule control may pay off at work and at home », *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 9 No. 4, pp. 487-506

KELLY E.L., KOSSEK, E.E., HAMMER, L.B., DURHAM, M., BRAY, J., CHERMACK, K., MURPHY, L.A., KASKUBAR, D. (2008), « Getting there from here: research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes », *Academy of Management Annals*, Vol. 2 No. 1, pp. 305-349

KOSSEK E. and HAMMER, L. (2008), « Work/life training for supervisors gets big results », *Harvard Business Review*, Vol. 86 No. 11, p. 36

KOSSEK, E.E. & THOMPSON R.J., *Workplace flexibility: integrating employer and employee perspectives to close the research-practice implementation gap*, The Oxford Handbook of Work and Family, Oxford University Press, New York, 2016

KRENK J.F. (Conseiller au cabinet de la ministre Sophie Wilmès), communication personnelle, 3 mai 2022

KURON L.K.J., LYONS, S.T., SCHWEITZER, L. and Ng, E.S.W. (2015), « Millennials' work values: differences across the school to work transition », *Personnel Review*, Vol. 44 No. 6, pp. 991-1009

Lacsc.be (2022), « L'accord sur la réforme du marché du travail soulève de nombreuses questions! ». Retrieved from <https://www.lacsc.be/actualite/actualites-et-communiques-de-presse/newsdetail/2022/02/15/accord-sur-la-reforme-du-marche-du-travail> (consulté le 05 avril 2022)

LAUTSCH, B. and KOSSEK, E. (2009), « Supervisor paradoxes of managing telecommuting », *Human Relations*, Vol. 62 No. 6, pp. 795-827

MASUDA A.D. et al. (2012). « Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters » *Appl. Psychol* N° 61, pp. 1–29

MATOS K., GALINSKI, E. (2014) *National Study of Employers*. New York: Families and Work Institute.

Mouvement Réformateur (2021), *Instaurer le droit de demander la prestation de sa semaine de travail en 4 jours* (Fiche 3)

Organisation International du Travail, *Guide de mise en place d'aménagements du temps de travail équilibré*, 2019

PARASURAMAN et al. (1992). « Role stressors, social support, and wellbeing among two-career couples », *Journal of Organizational Behavior*, N° 13, pp. 339-356

PLANTENGA J., REMERY C. (2009). « Flexible working time arrangements and gender equality: A comparative review of 30 countries. » European Commission, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities

Réforme (2022). Dans Le Larousse, 2022

ROMA C. Paje et al. (2020). « The Impact of Compressed Workweek Arrangements on Job Stress, Work-Life Balance, and Work Productivity of Rank-and-File Employees from Different Industries in Metro Manila ». Journal of Physics: Conference Series 1529 032055

RTBF QR l'Actu (2022). Retrieved from https://www.rtb.be/auvio/detail_qr-l-actu?id=2865012&jwsourc=cl

SALTZSTEIN A.L., TING Y. & SALTZSTEIN G.H. (2001), « Work-family balance and job satisfaction: the impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees », Public Administration Review, Vol. 61 No. 4, pp. 452-467

SHOCKLEY K.M. & ALLEN T.D. (2012), « Motives for flexible work arrangement use », Community, Work & Family, Vol. 15 No. 2, pp. 217-231

SOMERVILLE J. & CULP N. (2011), « Going beyond the work arrangement: the crucial role of supervisor support », Public Administration Quarterly, Vol. 35 No. 2, pp. 167-204

Statbel (2019), « Enquête sur les forces de travail. » Retrieved from <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/focus-sur-le-marche-du-travail#figures>

Statbel (2022), « L'organisation du travail varie fortement entre les salariés et les indépendants. » Retrieved from <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/focus-sur-le-marche-du-travail#news>

ST-HILAIRE F. et al. (2020). « Mesurer les effets des interventions de soutien à la parentalité », Université de Sherbrooke.

Sundo M.B., Madlangbayan M., Ana E.V., Velasco P.P., Fujii S. (2015), « Determinants of employee's acceptance of a compressed workweek scheme: A case study », The Asian International Journal of Life Sciences - ASIA LIFE SCIENCES Vol 24, N°2, pp. 841-855

TEPAS D.I. (1985), « Flexitime, compressed workweeks and other alternative work schedules », FOLKARD S., MONK T.H. (eds.): *Hours of Work* (Chichester, John Wiley & Sons), pp. 147-164

THOMPSON, C.A. & PROTTAS, D.J. (2006), « Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being », *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 11 No. 1, pp. 100-118

TIPPINS M., & STROH, L. K. (1993), « The 4/4 work schedule: Impact on employee productivity and work attitudes in a continuous operation industry ». *Journal of Applied Business Research*, Vol 9, N°3, pp. 131-35.

TREMBLAY, D.-G. *Économie du travail. Les réalités et les approches théoriques*. Montréal, Éditions Saint Martin et Télé-Université, édition revue, 2004

TREMBLAY D.G., PAQUET R., ELMUSTAPHA N., (2005), « Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps de travail », *Lien social et Politiques*, N° 54

TUCKER P. (2004), « Compressed working weeks », *Conditions of Work and Employment Series*, No. 12

OLLIER-MALATERRE A. (2010), « Les pratiques work-life des employeurs anglo-saxons favorisent-elles l'implication ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol 2010/4 N°78, pp. 2-16

VEGA, A., & GILBERT, M. J. (1997), « Longer days, shorter weeks: Compressed work weeks in policing », *Public Personnel Management*, Vol 26, N°3, pp. 391-402

WOODWARD N.H. (2000), « TGI Thursday », Retrieved from: www.shrm.org/publications/hrmagazine/EditorialContent/0700/Pages/0700woodward.aspx

