



Le pourquoi et le comment de la réduction du temps de travail

—

Stan De Spiegelaere et Agnieszka Piasna

etui.

Le pourquoi et le comment de la réduction du temps de travail

—

Stan De Spiegelaere et Agnieszka Piasna

etui.

Résumé

Après des décennies de réduction progressive du temps de travail, un renversement de situation semble s'opérer depuis quelques années. Face à une telle régression, le mouvement syndical a réaffirmé son objectif historique de réduction graduelle du temps de travail. Le présent guide entend contribuer à ce débat en montrant pourquoi la réduction du temps de travail est souhaitable et comment elle peut être organisée. Il est évident que la concrétisation effective d'une réduction du temps de travail dépend de la manière dont elle est mise en œuvre. Les nombreuses options en la matière sont examinées à l'aide d'expériences vécues pour illustrer leur caractère effectif. L'analyse des raisons qui motivent la réduction du temps de travail, des différentes manières de la mettre en place et de cinq brèves études de cas fournit la base d'une discussion tout à fait indispensable sur la meilleure manière de concevoir une réduction du temps de travail qui s'inscrive dans la durée.

Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier l'EPSU/FSESP pour avoir soutenu ce projet, et tous ceux dont les remarques critiques nous ont aidés à développer nos arguments et à identifier des thèmes de recherche intéressants sur le sujet.

Ce guide a été rédigé en coopération avec le think tank Minerva



Table des matières

05	Avant-propos de l'EPSU <i>Jan Willem Goudriaan</i>
09	Introduction
13	Chapitre 1 Le temps de travail : état des lieux
13	Les tendances historiques en matière de temps de travail
15	Durée conventionnelle et durée habituelle du travail pour les travailleurs à temps plein
16	Travail à temps partiel et durée effective moyenne du travail
19	Travail à temps partiel : répartition par genre et par profession
20	Le temps de travail dans le secteur public
22	Redistribution du travail après la crise de 2008
25	Temps de travail et vie familiale
26	Les évolutions du temps de travail : résumé
29	Chapitre 2 Réduire le temps de travail
30	Santé et sécurité
31	Égalité des genres
34	Équilibre entre vie professionnelle et vie privée
36	Stress et burnout
37	Emploi
41	Une économie durable
43	Créativité et accomplissement de soi
44	Une carrière professionnelle plus longue
46	Productivité
52	Une société meilleure
54	Conclusions
55	Chapitre 3 Comment organiser la réduction du temps de travail ?
55	Une réduction de quelle ampleur ?
56	Une réduction du temps de travail d'un seul coup ou par étapes ?
58	Une réduction de la durée journalière, hebdomadaire, mensuelle, annuelle ou sur l'ensemble de la carrière ?
59	Qui doit payer ?
63	Réduire le temps de travail et élargir les heures d'activité ?
64	Commencer par une législation nationale ou par des accords au niveau de l'entreprise ?
67	Participation obligatoire ou volontaire ?

68	Les réductions collectives ou individuelles et le problème du travail à temps partiel
72	Créer ou préserver des emplois grâce à la réduction du temps de travail?
73	Une réduction pour quelques années ou une réduction permanente?
74	Une réduction du temps de travail pour tous ou seulement pour certains?
75	La réduction du temps de travail : une question de droit ou de culture?
78	Conclusions
79	Chapitre 4
	Comment ils ont fait : exemples de réductions du temps de travail
79	Pays-Bas <i>Olivier Pintelon et Stan De Spiegelaere</i>
81	France <i>Stan De Spiegelaere</i>
84	Suède <i>Olivier Pintelon</i>
86	La semaine de 28,8 heures chez Volkswagen <i>Stan De Spiegelaere</i>
89	VRT <i>Sacha Dierckx</i>
91	Études de cas
93	Conclusions
97	Bibliographie

Avant-propos de l'EPSU

La tendance à une réduction progressive du temps de travail a marqué un coup d'arrêt et la question a été évacuée de la table de négociation. Il s'agit à présent de savoir comment passer d'une approche défensive à une approche plus offensive en matière du temps de travail.

Le temps de travail représente un problème essentiel pour l'EPSU, la Fédération syndicale européenne des services publics. Beaucoup de nos membres ont la responsabilité de fournir 24 heures sur 24 un service dans les soins de santé et l'aide sociale, dans les services des pompiers et de première urgence, ou dans les services publics. Défendre les droits de nos affiliés et les protections apportées par la directive sur le temps de travail, la législation nationale et les conventions collectives représente une tâche essentielle pour l'EPSU et pour nos affiliés. En outre, le secteur public, en tant qu'employeur, a souvent donné un exemple positif en termes de réduction du temps de travail et d'autres initiatives destinées à améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

Tout cela a été remis en question au cours de ces dernières années. La tendance à long terme d'une réduction du temps de travail a plus ou moins connu un coup d'arrêt dans les années 1990 et a disparu, ou a été dans les faits contrainte de disparaître, de l'agenda de la négociation lorsque la crise économique et financière a frappé et que l'austérité a suivi. De nombreux travailleurs des services publics, en particulier en Espagne, en Irlande et au Portugal, ont dû subir un allongement de leur horaire de travail, et cela sans compensation. Les employeurs ont fait pression pour disposer d'un contrôle accru sur le temps de travail avec des initiatives menées au niveau national et, au niveau européen, des tentatives de réviser la directive sur le temps de travail, un texte de loi pourtant déjà particulièrement flexible en raison de nombreuses dérogations et exemptions.

Certains signes donnent cependant à penser que les choses commencent à changer, avec des négociations collectives qui sont davantage centrées sur une amélioration de la situation en matière de temps de travail. Au Portugal, les syndicats des services publics ont résisté à la mesure unilatérale du gouvernement visant à augmenter de cinq heures la semaine de

travail, en négociant des centaines de conventions locales distinctes où la semaine des 35 heures se trouvait maintenue. L'année dernière, le gouvernement a accepté de remettre officiellement en vigueur la semaine des 35 heures au niveau national. En Espagne, les syndicats des services publics s'efforcent pour l'instant d'assurer à leurs membres le bénéfice prochain d'un retour aux horaires de travail en vigueur avant la période d'austérité.

Au niveau européen, la Commission européenne a décidé de ne pas chercher à obtenir une révision de la directive sur le temps de travail, en mettant ainsi fin à des années de spéculation au sujet d'une possible dilution de cet élément essentiel de la législation sociale. Même si la directive est loin d'être parfaite, cette décision signifie au moins que l'accent est désormais mis sur sa mise en œuvre effective.

La perspective de voir la numérisation entraîner une transformation de nombreux secteurs de l'économie, en ce compris des services publics, représente un autre argument majeur pour remettre le temps de travail à l'ordre du jour de la négociation. La numérisation peut potentiellement entraîner des augmentations massives de productivité, avec un impact très important à la fois sur la quantité et sur la qualité des emplois. Les syndicats doivent être préparés à cette évolution et doivent être en position de garantir que les travailleurs bénéficient de cette transformation, en particulier grâce à une redistribution équitable du temps de travail.

À travers l'Europe, bon nombre de nos membres, en particulier dans le secteur des soins aux personnes, subissent des horaires de travail longs et souvent peu compatibles avec la vie sociale ; en outre, les pénuries de main-d'œuvre largement répandues provoquent une quantité de travail excessive, du stress et des burnouts. D'autres travailleurs sont confrontés à des contrats dits zéro heure, qui posent eux aussi une menace pour leur santé car leur imprévisibilité rend difficile pour les travailleurs d'organiser leur vie, à la fois en termes de temps de travail et de revenus. Les affiliés de l'EPSU font campagne et entendent négocier pour s'attaquer sans plus attendre à ces problèmes et garantir la protection de la santé et la sécurité de leurs membres ainsi que la qualité des services rendus aux clients ou aux patients.

La question est donc de savoir quelle est la marge de manœuvre qui permettrait de passer d'une approche défensive à une approche plus offensive et de viser des améliorations effectives en matière de temps de travail, qui permettraient de mieux garantir la santé et la sécurité et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Comme ce guide entend le montrer, des changements sont nécessaires pour abandonner une culture basée sur de longs horaires de travail, qui représentent non seulement une menace pour la santé, mais aussi un obstacle majeur possible à l'égalité entre les genres.

Ce guide entend constituer un point de départ utile pour les syndicats dans tous les secteurs. Il présente les principaux arguments en faveur d'une réduction du temps de travail et il examine les différentes manières de réaliser cet objectif, que ce soit au niveau local, sectoriel ou national. Il présente également des exemples illustrant comment ce but a été atteint,

que ce soit au travers de la négociation collective ou de législations nationales, en évaluant les coûts et les avantages des différentes approches concernées.

L'EPSU espère que ce guide stimulera le débat sur le temps de travail et qu'il contribuera à lancer une nouvelle initiative pour parvenir à de meilleurs accords en matière de temps de travail, plus respectueux de la santé et plus équitables pour les travailleurs de tous les secteurs en Europe.

— Jan Willem Goudriaan,
Secrétaire général de l'EPSU

Introduction

« Nous nous levons à midi et nous commençons à travailler à une heure.
Nous prenons une heure pour déjeuner et à 2 heures nous avons fini.
Voilà ce que c'est que de s'amuser ! »

Merry Old Land of Oz (Harold Arlen)

Notre relation avec le travail est à tout le moins ambiguë. Le travail est un sujet fréquent de discussion, il nous rend fiers, il augmente nos compétences et, ce qui n'est pas le moins important, il nous fournit le revenu dont nous avons besoin ; mais en même temps, nous aspirons aux périodes durant lesquelles nous ne travaillons pas et nous souhaiterions travailler un peu moins pour davantage profiter de la vie.

La réduction du temps de travail constitue dès lors de manière tout à fait compréhensible une préoccupation centrale du mouvement syndical, car elle reflète parfaitement cette opinion paradoxale à propos du travail et de l'emploi. En plaidant pour des horaires de travail moins longs, le mouvement syndical vise à rendre le travail supportable et à permettre à tous les travailleurs de profiter de la vie, mais en même temps, il entend garantir que tous puissent bénéficier des avantages d'un emploi rémunéré. Cet objectif illustre parfaitement ce qu'Alain de Botton appelle « les plaisirs et les chagrins du travail ».

Mais la magie est-elle nécessaire pour réduire le temps de travail et redistribuer l'emploi ? Devrions-nous vivre dans un pays de contes de fées pour profiter des plaisirs du travail et limiter ses chagrins ?

Peut-être, mais probablement pas.

Ce guide montre clairement qu'au fil du temps, les sociétés ont franchi des étapes décisives dans une réduction drastique du temps de travail de leurs populations. Dans de nombreux pays, grâce à la progression spectaculaire de la productivité, le temps de travail s'est réduit à des niveaux qui auraient été inconcevables précédemment. Mais cette évolution s'est ralentie et a même connu un renversement de tendance dans certains pays, alors que dans d'autres, si la réduction du temps de travail s'est poursuivie, c'est sous la forme du travail à temps partiel. [Chapitre 1]

L'évolution vers une réduction collective du temps de travail s'est certainement ralentie, mais cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de bonnes (et de moins bonnes) raisons pour plaider pour une nouvelle réduction du temps de travail. Réduire le temps consacré au travail peut être considéré comme une solution au moins partielle face à des problèmes persistants comme le chômage, les inégalités entre les genres, une économie non durable, le vieillissement de la population, l'épidémie de burn-outs, les problèmes de santé liés au travail, et bien d'autres. [Chapitre 2]

La réduction du temps de travail est une solution (plus ou moins) prometteuse pour tous ces problèmes, mais son impact potentiel dépend de la manière dont elle est mise en œuvre dans la pratique. Le lecteur sera peut-être surpris de découvrir qu'il existe une foule d'options entre l'introduction d'une nouvelle norme définissant le travail à temps plein, d'une part, et le choix de laisser les gens décider eux-mêmes de travailler moins sous la forme d'un travail à temps partiel, d'autre part. Et la magie du pays d'Oz ne figure pas (encore) parmi ces options. [Chapitre 3]

Ce qui est essentiel, c'est la créativité des acteurs sur le terrain pour concevoir des dispositifs de réduction du temps de travail centrés sur la réalisation de leurs objectifs spécifiques. Le nombre tout à fait étonnant d'expériences de réduction du temps de travail, leurs caractéristiques et leurs effets montrent que cette réduction du temps de travail n'est pas une utopie lointaine ou un conte de fées. Le concept est une réalité vécue par de nombreux travailleurs, pour des raisons multiples, et avec des succès variables. Leurs expériences constituent pour nous autant de leçons à tirer. [Chapitres 2 et 3]

La réduction de temps de travail est bien une réalité, ou du moins elle l'était jusqu'il y a peu de temps. Il est facile de trouver des expériences de réduction du temps de travail dans la période qui va jusqu'aux années 2000, mais identifier des expériences de ce type dans les deux dernières décennies constitue un véritable défi. Alors qu'au départ, la réduction du temps de travail était généralement le seul objectif de ces initiatives, une évolution a conduit à l'introduction de mécanismes de compensation, où la réduction du temps de travail était échangée contre une flexibilité accrue. Et, plus récemment encore, il est même apparu que de tels accords n'étaient plus nécessaires, l'introduction de la flexibilité n'étant plus assortie d'une quelconque réduction du temps de travail. [Chapitre 4]

Si le rêve de travailler une heure par jour, en ce compris une heure de pause déjeuner, relève encore du conte de fées, il est plus que temps de replacer la réduction du temps de travail à l'agenda politique, à celui des entreprises et des relations professionnelles, à bref délai, et de préférence comme une exigence spécifique et non dans le cadre d'un jeu de concessions réciproques. La réduction du temps de travail n'est certainement pas la panacée, mais son efficacité prouvée et l'impact positif que l'on peut en attendre sont trop importants pour qu'elle n'ait pas sa place dans la boîte à outils des politiques du travail. Nous espérons que ce guide pourra contribuer à cette évolution.

L'approche

L'objectif principal de ce guide est de stimuler et de cadrer la discussion sur la réduction du temps de travail, et de fournir une source d'inspiration pour des expériences pratiques. Dans cette perspective, nous cherchons à démêler les différentes motivations qui sont à la base de la réduction du temps de travail (pourquoi le faire ?) et d'identifier les paramètres qu'il faut envisager lors de la mise en œuvre d'une réduction du temps de travail (comment l'organiser ?). Notre approche se fonde sur un examen de la littérature spécialisée en la matière et sur une multitude d'exemples et d'expériences vécues.

Une telle approche présente un certain nombre d'avantages et inconvénients. Les avantages sont que le lecteur peut se faire une idée assez complète de toutes les dimensions du débat sur la réduction du temps de travail. Nous ne nous limitons pas à une analyse purement économique, sociologique, ergonomique, ou encore philosophique, mais nous cherchons à évoquer les arguments avancés selon toutes ces perspectives.

L'inconvénient est que nous avons parfois dû procéder à des catégorisations artificielles. Pour que la structure reste claire, nous séparons les débats sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, sur l'égalité des genres ou sur la pression du travail, alors que tous ces éléments sont par essence liés les uns aux autres. Il en va de même pour la mise en œuvre : pour montrer les multiples choix inhérents à toute réduction du travail, nous les analysons l'un après l'autre, alors que certaines combinaisons ont bien plus de chances de se réaliser que d'autres.

Nous cherchons à surmonter cet inconvénient en présentant une analyse de plusieurs cas de réduction du temps de travail. Nous montrons que les différentes raisons qui sont à la base de la réduction du temps de travail sont dans les faits intimement liées aux choix qui ont guidé sa conception.

L'objectif de ce guide n'est pas de mettre en évidence une seule manière de réduire le temps de travail qui serait la formule idéale. Nous sommes convaincus que différentes solutions optimales peuvent exister en fonction du contexte et des souhaits des personnes concernées. Nous espérons que ce guide pourra aider et inciter bon nombre d'acteurs concernés à concevoir un dispositif de réduction du temps de travail qui réponde à leurs propres besoins.

Chapitre 1

Le temps de travail : état des lieux

« Je travaille dans une usine, huit heures par jour, cinq jours par semaine, et je suis l'exception à la règle qui veut que la vie ne peut exister dans le vide. Pour moi, travailler c'est faire l'expérience du vide et je sacrifie à contrecœur chaque précieuse minute de mon temps que j'y consacre. » Dennis Johnson est un ouvrier d'usine qui parle ainsi de son travail en 1968 (Fraser, 1968). « Le temps, plus que le contenu, est la mesure de la vie en usine. » Cet ouvrier présente une description déprimante de son travail et de l'absence de signification d'un tel travail. En l'absence de valeur intrinsèque conférée par l'exercice de son travail, c'est la réduction du temps de travail qui prend une place centrale dans son expérience. La réduction du temps de travail a constitué en effet une priorité pour le mouvement syndical pendant des décennies, et cela avec des succès notables. Le nombre d'heures que nous consacrons à exercer un emploi rémunéré est nettement inférieur à celui auquel étaient habitués nos parents ou nos grands-parents. Dès lors, avant de discuter de l'opportunité et de la faisabilité d'une nouvelle réduction du temps de travail, il est essentiel d'avoir un aperçu de l'état de la situation en matière de temps de travail en Europe, ainsi que des tendances historiques en la matière.

Les tendances historiques en matière de temps de travail

« La semaine de travail de quatre jours est inévitable. »

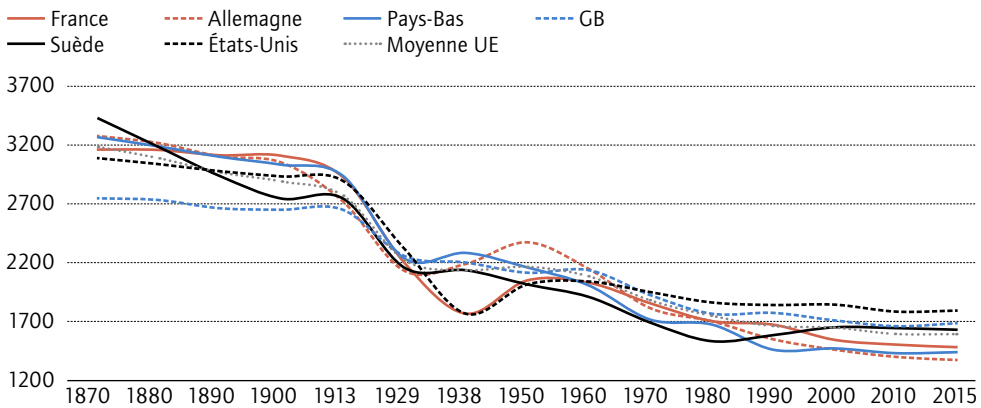
Richard Nixon, 1956

Historiquement, les gens ont eu tendance à consacrer de moins en moins de temps au travail. Cette tendance à la baisse se manifeste à différents niveaux : la journée de travail a été progressivement réduite ; la semaine de travail est passée dans la plupart des cas d'une semaine de six jours

à une semaine de cinq jours ; la durée annuelle du temps de travail a été réduite avec l'introduction des congés payés ; et la durée du travail sur une vie entière s'est réduite grâce à l'allongement de la durée des études et à l'introduction des systèmes de pension. Toutes ces mesures sont illustrées dans les Figures 1 et 2 qui présentent les évolutions historiques de la durée annuelle et hebdomadaire du travail.

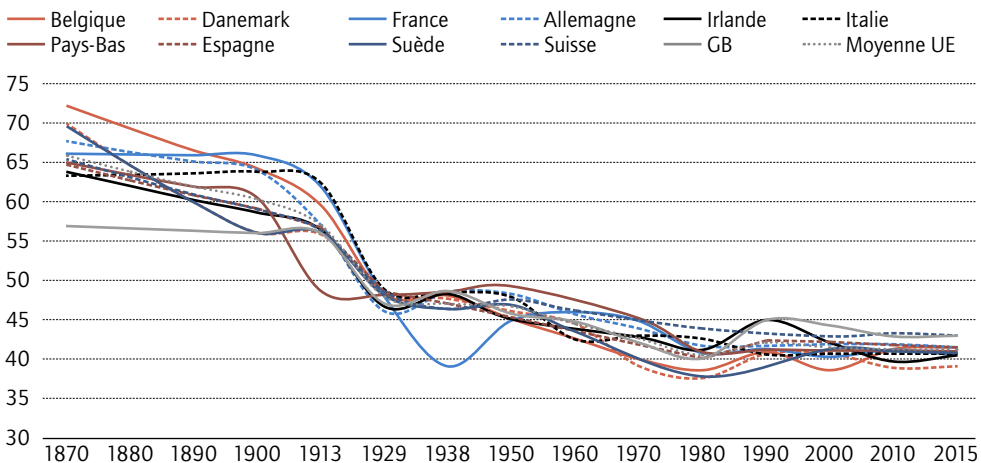
Toutefois, un examen plus attentif de l'évolution observée dans les dernières décennies montre que cette tendance historique semble subir une modification. Dans la plupart des pays, la tendance à la réduction du temps de travail a ralenti, et la courbe s'est même inversée dans certains pays. Aux États-Unis, en particulier, les heures de travail n'ont pas significativement baissé depuis le milieu des années 1960. L'examen de l'évolution du temps de travail hebdomadaire des salariés à temps plein (Figure 2) montre des tendances similaires, avec une remontée de la moyenne mondiale au cours des décennies les plus récentes.

Figure 1 Évolution historique de la durée annuelle du travail par an dans les pays sélectionnés



Source : Huberman et Minns, 2007

Figure 2 Évolution historique de la durée hebdomadaire du travail des travailleurs à temps plein dans le secteur industriel

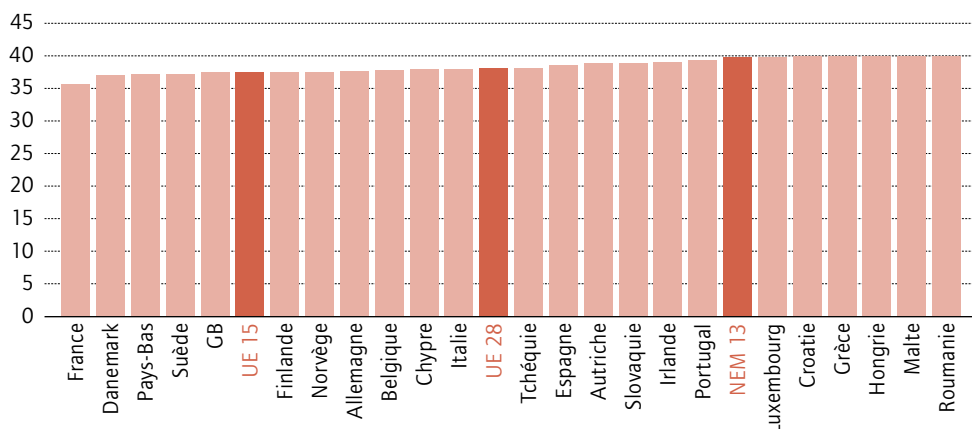


Source : Huberman et Minns, 2007

Durée conventionnelle et durée habituelle du travail pour les travailleurs à temps plein

Bien sûr, le nombre des heures de travail d'un travailleur individuel dans un pays donné ne dépend pas que de la manière dont les horaires de travail ont évolué au cours de l'histoire. Ce sont les règles adoptées au niveau national (et la culture du pays) en matière de temps de travail qui détermineront le nombre d'heures consacrées au travail. Comme le montre Eurofound (2016b), cette réglementation ne passe pas toujours par l'adoption d'une législation nationale. Dans de nombreux pays, ce sont les partenaires sociaux qui déterminent les normes en matière de temps de travail grâce à des conventions nationales, sectorielles, voire individuelles. La diversité des cadres institutionnels rend les comparaisons assez difficiles. Un rapport d'Eurofound de 2015 a cherché à résumer ces différentes réglementations concernant le temps de travail et à déterminer la « durée conventionnelle du travail » par pays, c'est-à-dire le nombre d'heures de travail par semaine considéré conventionnellement comme la norme pour un emploi habituel à temps plein (Figure 3).

Figure 3 Durée conventionnelle du travail en Europe (2014)



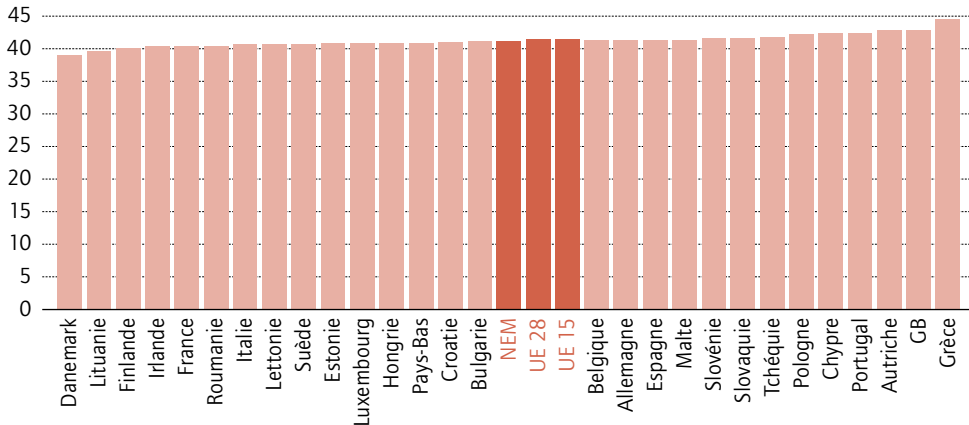
Source : Eurofound, 2015

La Figure 3 montre clairement la diversité que l'on observe en Europe en matière de durée conventionnelle du travail. En excluant les heures supplémentaires, la durée hebdomadaire du travail varie entre 35 heures en France et 40 heures dans la plupart des pays d'Europe centrale et orientale, sachant toutefois qu'au Luxembourg, le temps de travail hebdomadaire est proche des 40 heures, et qu'il est proche des 38 heures en Tchéquie.

La durée conventionnelle du travail concerne les travailleurs à temps plein et exclut les heures supplémentaires. Pour avoir une idée des véritables horaires de travail, la Figure 4 montre la **durée habituelle du travail** dans l'Union européenne pour les travailleurs à temps plein. La durée habituelle du travail correspond au nombre d'heures « habituellement » consacrées au travail et donc inclut les heures supplémentaires. Manifestement, la durée habituelle du travail est très supérieure à la

durée conventionnelle. Alors que la durée officielle en France, par exemple, est fixée à 35 heures par semaine, la durée habituelle du travail pour les travailleurs à temps plein est d'environ 40 heures par semaine. Par comparaison, la semaine de travail pour un travailleur à temps plein danois est nettement plus courte, alors que la semaine de travail en Autriche, au Royaume-Uni et en Grèce est nettement plus longue.

Figure 4 Durée habituelle du travail en Europe – Travailleurs à temps plein (2015)



Source : Eurostat

Travail à temps partiel et durée effective moyenne du travail

La durée conventionnelle et la durée habituelle du travail concernent les travailleurs à temps plein. Cependant, de nombreux travailleurs travaillent moins qu'un temps plein. Le nombre des travailleurs à temps partiel a augmenté considérablement au fil des années dans la quasi-totalité des pays de l'Union européenne. Dans l'UE 28, la proportion des travailleurs à temps partiel sur l'ensemble des travailleurs est passée de 17 % à 20 % (tableau 1). Les emplois à temps partiel sont principalement exercés par des femmes. En 2015, près d'un tiers de tous les travailleurs de sexe féminin exerçaient un emploi à temps partiel.

Tableau 1 Emploi à temps partiel par rapport à la totalité des emplois 2005-2015

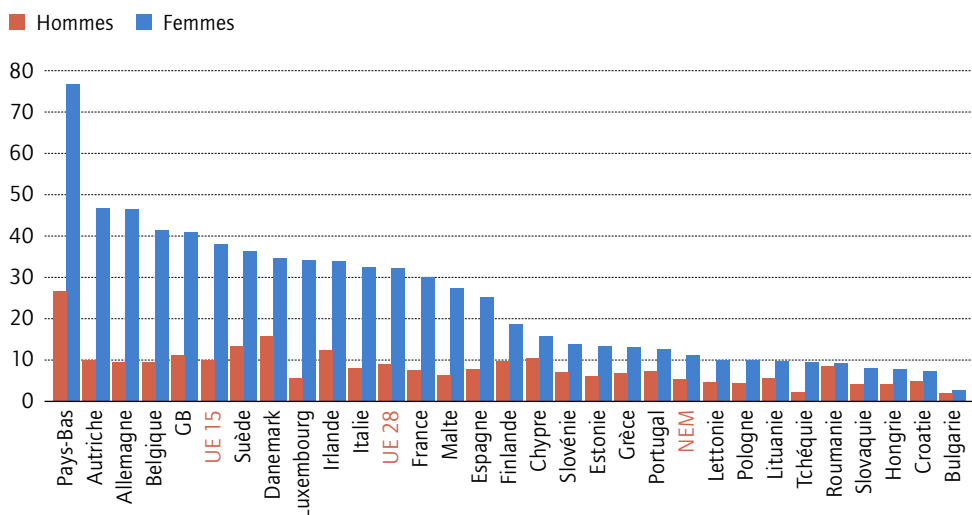
UE 28	2005	2010	2015
Total	17 %	19 %	20 %
Hommes	7 %	8 %	9 %
Femmes	30 %	31 %	32 %

Source : Eurostat

La Figure 5 présente la situation en 2015. Elle confirme que dans tous les pays, le travail à temps partiel est fortement lié au genre, les femmes étant bien plus souvent présentes dans ces emplois à temps partiel que les hommes. Dans la plupart des pays d'Europe

centrale et orientale, en Grèce, au Portugal et en Finlande, la proportion globale des travailleurs à temps partiel est relativement faible. Dans le groupe intermédiaire figurent tous les autres pays de l'UE où environ le tiers des femmes qui travaillent exercent un emploi à temps partiel. Enfin, les Pays-Bas constituent manifestement un cas particulier puisque plus de 70 % de toutes les femmes qui travaillent exercent un emploi à temps partiel. Il faut également noter qu'aux Pays-Bas, les hommes aussi ont tendance à exercer plus fréquemment que leurs homologues des autres pays de l'UE un travail à temps partiel : plus d'un homme sur quatre travaille à temps partiel aux Pays-Bas.

Figure 5 Emploi à temps partiel par rapport à la totalité des emplois, par genre (2015)



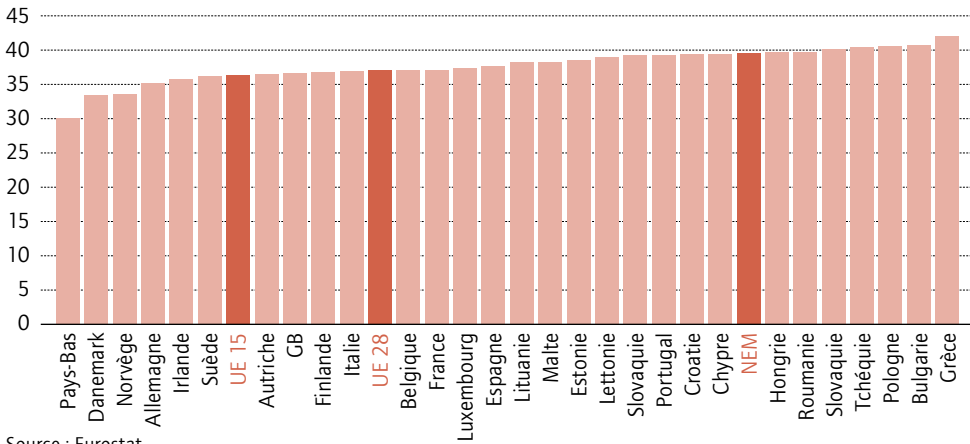
Source: Eurostat

La durée hebdomadaire du travail pour les emplois à temps partiel est forcément inférieure à celle des emplois à temps plein ; dès lors, une proportion plus élevée de travailleurs à temps partiel entraîne une baisse de la durée hebdomadaire moyenne du travail au niveau national. La Figure 6 présente la durée habituelle moyenne du travail pour tous les travailleurs dans l'UE. Comme on pouvait s'y attendre, si l'on tient compte à la fois des travailleurs à temps plein et des travailleurs à temps partiel, la durée habituelle du travail est nettement inférieure. En outre, la part plus importante du travail à temps partiel aux Pays-Bas se traduit par une semaine de travail moyenne de quelque 30 heures. Au Danemark, en Norvège, en Allemagne, en Irlande et en Suède, la durée moyenne hebdomadaire du travail est inférieure à la moyenne de l'UE 15, à savoir environ 36 heures et demie par semaine. Dans un petit nombre de pays seulement, la durée moyenne hebdomadaire habituelle du travail se situe au-delà de 40 heures : la Tchéquie, la Pologne, la Bulgarie et la Grèce.

Les différences entre pays en termes de durée de la semaine de travail sont donc attribuables à l'importance du travail à temps partiel et à la longueur de la durée conventionnelle du travail pour les emplois à temps plein, mais aussi aux normes et aux pratiques sur le terrain. Ces éléments sont souvent étroitement liés à des normes culturelles et à une organisation sociale. La Figure 7 illustre cette diversité des situations vécues

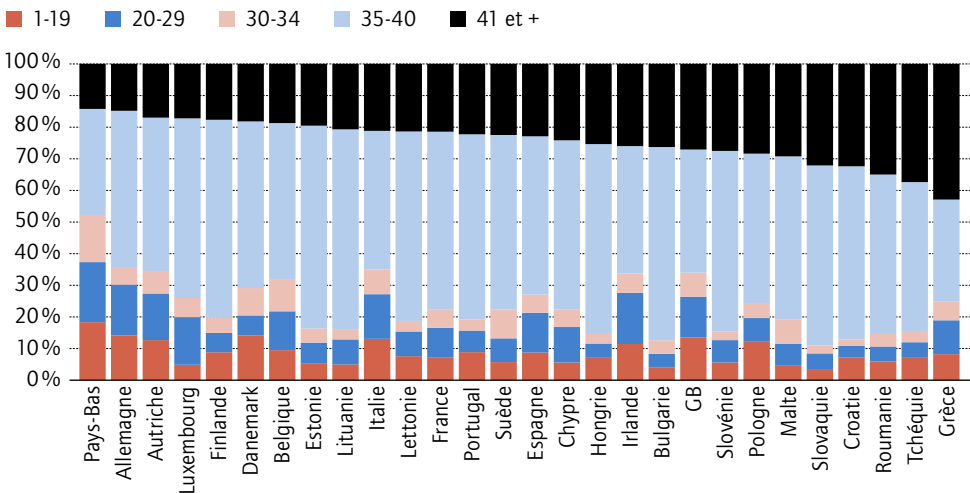
à travers l'UE. Dans la plupart des pays, la majorité des travailleurs connaissent une durée hebdomadaire du travail standard (35–40 heures par semaine). Toutefois la proportion des travailleurs effectuant des prestations de travail particulièrement longues ou courtes diffère d'un pays à l'autre. On observe également une polarisation frappante entre les travailleurs au sein du même pays - en Grèce, par exemple, ou au Royaume-Uni, un tiers seulement des travailleurs connaissent un horaire de travail « standard » de 35 à 40 heures par semaine, alors que les autres sont répartis entre ceux qui travaillent moins et ceux qui travaillent davantage. En revanche, dans les États baltes, la situation « standard » est bien plus répandue puisqu'elle concerne les deux tiers des travailleurs.

Figure 6 Durée habituelle du travail en 2015, tous les travailleurs



Source : Eurostat

Figure 7 Différences entre les pays en termes de durée hebdomadaire du travail, tous les travailleurs (2015)



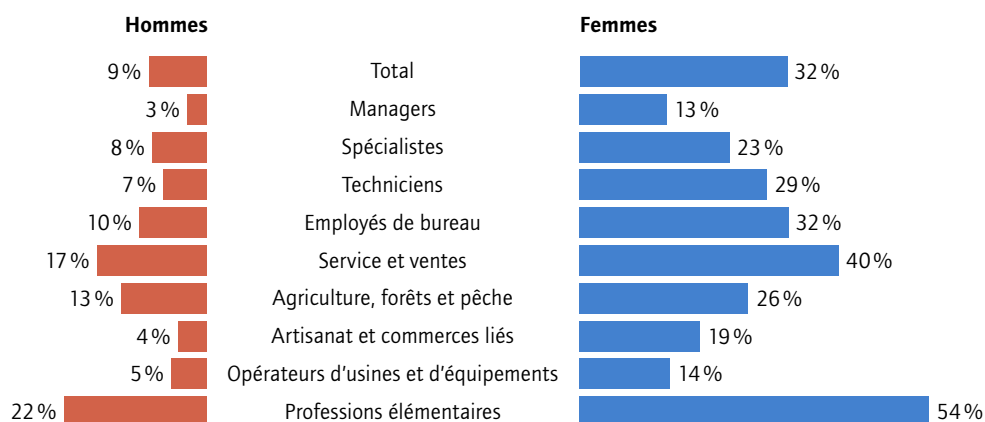
Source : Enquête européenne sur les conditions de travail (2015)

Travail à temps partiel : répartition par genre et par profession

Comment devrions-nous évaluer l'augmentation observée du travail à temps partiel (principalement féminin)? Les horaires de travail plus courts (travail à temps partiel) sont traditionnellement concentrés dans des emplois répétitifs et de services, faiblement qualifiés, autrement dit situés en bas de l'échelle des emplois. C'est ce que la Figure 8 permet de constater : 54 % de tous les emplois peu qualifiés occupés par les femmes étaient des emplois à temps partiel en 2015 contre 13 % des emplois de management exercés par des femmes. Une même répartition, mais moins prononcée, de l'emploi à temps partiel sur l'échelle des emplois peut être observée pour les hommes.

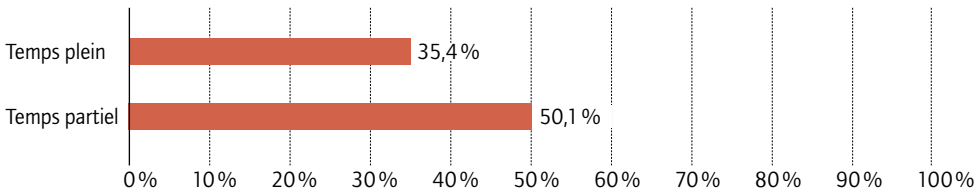
Si l'on compare la situation de 2008 et celle de 2015, la croissance des emplois à temps partiel en pourcentage de la totalité des emplois présente le même biais. De 2008 à 2015, la proportion des emplois à temps partiel dans l'ensemble des emplois peu qualifiés a gagné plus de 5 %, à la fois pour les hommes et les femmes, alors que durant la même période, la proportion des emplois à temps partiel pour l'ensemble des emplois n'a progressé que de 2 %.

Figure 8 Proportion des emplois à temps partiel par profession et par genre (2015 Q2)



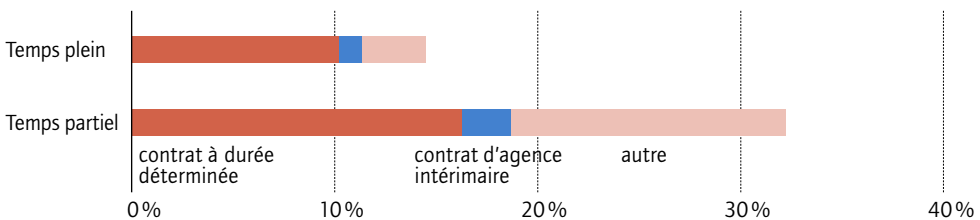
Source : Labour Force Survey

L'examen des perspectives de carrière des travailleurs à temps partiel par rapport à celles des travailleurs à temps plein conduit à formuler la même observation : les travailleurs à temps partiel ont tendance à avoir nettement moins d'opportunités de carrière que les travailleurs à temps plein. Comme le montre la Figure 9, à peu près la moitié de toutes les personnes ayant répondu dans l'enquête européenne de 2015 sur les conditions de travail et qui étaient employées à temps partiel ont indiqué n'être pas d'accord ou absolument pas d'accord avec l'affirmation « mon emploi m'offre de bonnes perspectives d'avancement de carrière ». Parmi les travailleurs à temps plein, 35,4 % seulement ont indiqué n'être pas d'accord ou absolument pas d'accord avec cette affirmation.

Figure 9 Absence de perspectives de carrière pour les emplois à temps partiel et à temps plein, UE 27

Note : proportion des travailleurs ayant indiqué n'être pas d'accord ou absolument pas d'accord avec l'affirmation « mon emploi m'offre de bonnes perspectives d'avancement de carrière ».
 Source : Enquête européenne sur les conditions de travail (2015)

S'agissant du type de contrat, la plupart des travailleurs de l'UE travaillent dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée. Cependant, les travailleurs à temps plein sont proportionnellement plus nombreux à bénéficier d'un contrat à durée indéterminée (85,5 %) que les travailleurs à temps partiel (67,9 %). La Figure 10 montre que les travailleurs à temps partiel sont plus fréquemment engagés sur la base d'un contrat à durée déterminée, ou sont des travailleurs intérimaires, ou disposent d'un autre contrat comme un contrat de stage, ou n'ont pas de contrat du tout.

Figure 10 Situation des travailleurs à temps partiel et à temps plein en matière de contrat de travail, UE 28

Source : Enquête européenne sur les conditions de travail (2015)

Nous avons vu jusqu'à présent que la baisse de la durée du travail en Europe s'expliquait principalement par la progression de l'emploi à temps partiel. Ces emplois à temps partiel sont surtout féminins et ils se concentrent dans les échelons inférieurs de l'éventail des professions ; ces emplois n'offrent que des perspectives de carrière limitées et la part des contrats flexibles y est proportionnellement plus élevée.

Le temps de travail dans le secteur public

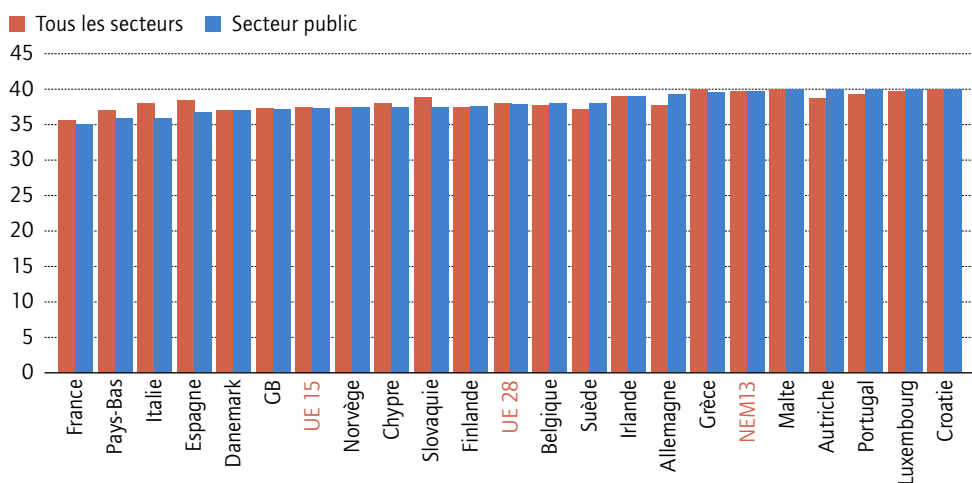
En termes de temps de travail, la situation du secteur public diffère de celle du secteur privé. Dans de nombreux pays de l'UE, la législation a tendance à y jouer un rôle plus important que la négociation collective (Eurofound, 2015). En outre, les évolutions observées dans le secteur public ne sont pas les mêmes que celles relevées dans le secteur privé en raison de mécanismes de financement qui sont déterminés dans une bien plus large mesure par des décisions politiques, plutôt que dictés par la recherche du profit.

Tout d'abord, l'analyse de la durée conventionnelle du travail dans le secteur public (Figure 11) met en évidence la forte relation entre cette durée conventionnelle dans le secteur privé et dans le secteur public à l'intérieur de chaque pays. Dans la plupart des États concernés, les différences entre les deux secteurs ne sont pas très importantes. Dans certains cas, cependant, le secteur public connaît une durée conventionnelle hebdomadaire du travail qui est nettement inférieure à celle en vigueur dans le secteur privé. C'est particulièrement le cas en Italie (2 heures de différence), en Espagne (1,8 heures de différence) et en Slovaquie (1,4 heures de différence). En revanche, les fonctionnaires ont des semaines de travail nettement plus longues en Allemagne (1,6 heures de plus) et en Autriche (1,2 heures de plus).

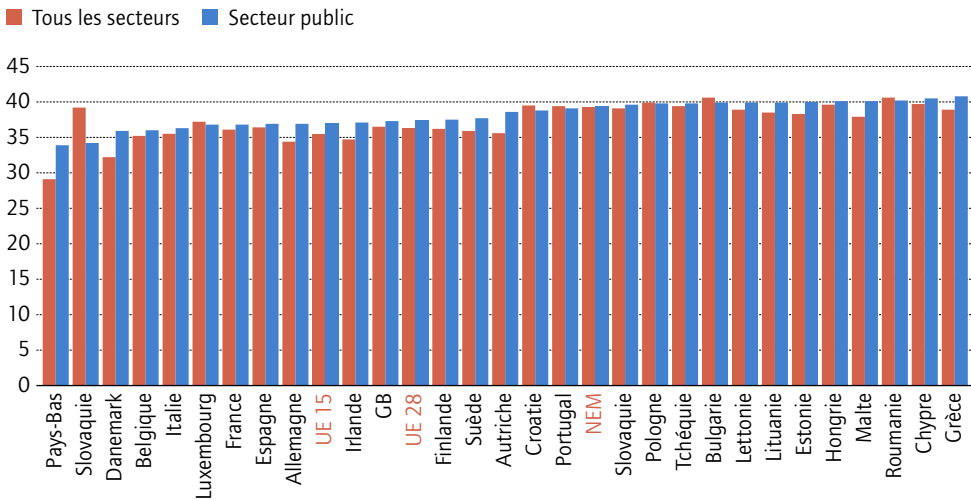
Il est intéressant de noter que lorsque l'on examine la durée moyenne du travail des travailleurs du secteur public et qu'on la compare avec la durée moyenne du travail de tous les travailleurs (Figure 12), il semble que les fonctionnaires travaillent en moyenne plus longtemps. C'est particulièrement le cas aux Pays-Bas, où les membres de la fonction publique travaillent en moyenne jusqu'à cinq heures de plus que le travailleur moyen. En Slovaquie, c'est la situation inverse qui prévaut.

Comment expliquer cette situation particulière qui fait que dans la plupart des pays, la durée conventionnelle du travail hebdomadaire est plus courte dans le secteur public que dans le secteur privé, mais que les travailleurs ont des horaires de travail plus longs? Il faut d'abord tenir compte de l'impact du travail à temps partiel, qui est moins répandu dans le secteur public que dans l'ensemble de l'économie. Dans l'UE 28 en 2016, 18 % de tous les travailleurs exerçaient un emploi à temps partiel contre 13 % des travailleurs du secteur public. Aux Pays-Bas, 47 % de tous les travailleurs ont un emploi à temps partiel, contre 32 % dans le secteur public. En outre, un travailleur à temps partiel dans le secteur public a tendance à avoir des horaires de travail plus importants que l'ensemble des travailleurs à temps partiel. Dans l'UE 28, les fonctionnaires publics travaillant à temps partiel prestent en moyenne 3,3 heures de plus qu'un employé du secteur privé. Aux Pays-Bas, cette fois également, la différence est plus importante encore (6,8 heures).

Figure 11 Durée conventionnelle du travail dans le secteur privé vs secteur public (2014)



Source : Eurofound: Developments in collectively-agreed working time (2014)

Figure 12 Durée hebdomadaire du travail, moyenne pour tous les secteurs vs secteur public (2016)

Source : Enquête européenne sur les conditions de travail

Dans leur ensemble, les travailleurs du secteur public ont tendance à avoir en moyenne des semaines de travail légèrement moins longues. En pratique, toutefois ils travaillent plus longtemps que la moyenne des travailleurs du secteur privé parce que les emplois à temps partiel sont moins nombreux dans le secteur public et que les horaires des travailleurs à temps partiel ont tendance à être plus longs.

Redistribution du travail après la crise de 2008

Au cours de ces dernières années, la situation des travailleurs européens en termes de temps de travail a été affectée par la récession observée après 2008 et l'aggravation du chômage qu'elle a entraînée.

En général, le nombre des personnes exerçant un emploi a reculé dans une moindre mesure que le volume total de travail, exprimé en nombre d'heures. Cela signifie que ceux qui ont conservé leur emploi travaillent en moyenne moins d'heures qu'avant la crise. Les niveaux de l'emploi se sont également redressés plus rapidement que le nombre des heures de travail (Figure 13). Entre 2002 et 2006, la croissance de l'emploi était proportionnelle à l'augmentation du nombre total des heures de travail. En revanche, au sommet de la crise de l'emploi en 2013, l'emploi était tombé à des niveaux inférieurs à ceux de 2006 alors que le nombre total des heures de travail avait chuté à des niveaux que l'on n'avait pas connus depuis 2004/2005. De manière générale, ce phénomène a conduit à une **redistribution du travail** où le nombre total des heures de travail a davantage reculé que le nombre des travailleurs qui effectuent les heures de travail en question.

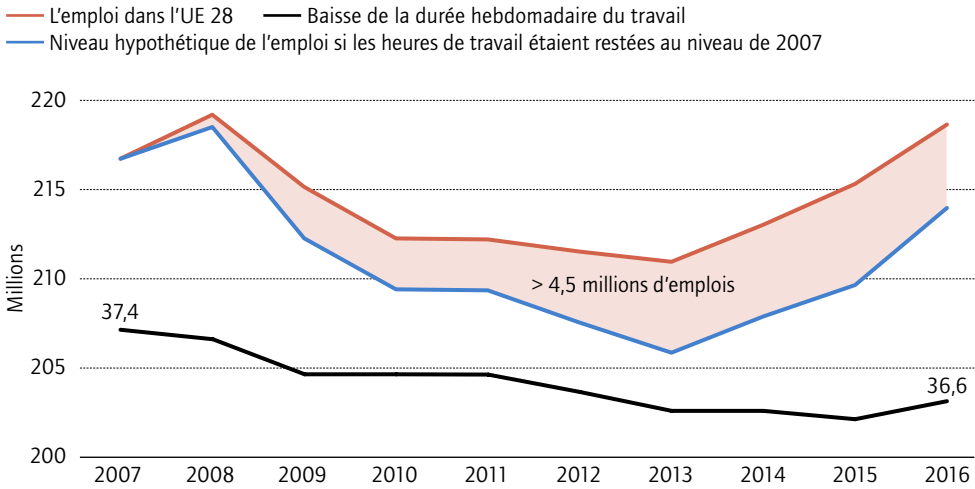
Figure 13 Évolutions de l'emploi et des heures de travail effectuées, indice 2002=100 (UE 28)

Source : Benchmarking Working Europe 2017, données d'Eurostat

La Figure 14 donne une idée de cette redistribution du travail. Elle montre que la durée du travail dans l'UE 28 a reculé en moyenne d'environ 0,8 heures par semaine. L'emploi avait d'abord baissé au lendemain de la crise, mais il a désormais retrouvé son niveau d'avant la crise. Depuis 2007, l'emploi en Europe est supérieur d'environ 1 % au niveau relevé avant la crise. En revanche, le nombre total d'heures travaillées est toujours inférieur de plus de 1 % au niveau d'avant la crise. Autrement dit, l'emploi a été redistribué. Selon nos estimations, cette redistribution a concerné plus de 4,5 millions d'emplois dans l'UE.

Cela ne signifie pas que tous les emplois ont été amputés d'une heure et que de nouveaux emplois ont été créés pour les heures restantes. Un grand nombre de changements sont liés à des effets de composition. Les emplois à temps plein disparaissent dans certains secteurs industriels, par exemple, et des emplois à temps partiel sont créés dans le secteur des services. Somme toute, ces évolutions conduisent à davantage d'emplois grâce à une réduction du temps de travail.

L'évolution de la durée hebdomadaire du travail à la suite de la crise a également eu un impact sur d'autres aspects de l'organisation du temps de travail dans l'UE. Par exemple, entre 2005 et 2010, on a assisté à une baisse du nombre des heures supplémentaires et des longues journées de travail de plus de dix heures, ainsi que du travail effectué en dehors des heures habituelles, par exemple le week-end ou la nuit. Mais ce recul s'est avéré n'être que provisoire : en 2015, les travailleurs de l'UE ont signalé qu'ils travaillaient plus fréquemment le samedi, le dimanche ou la nuit qu'en 2010 (voir notre analyse de l'enquête européenne sur les conditions de travail).

Figure 14 Baisse des heures de travail, redistribution des emplois

Source : nos calculs, sur la base des données d'Eurostat (lfsa_ewhais et lfsi_emp_a)

Les réponses politiques à la crise : travailler moins ou travailler plus ?

Une des réponses politiques à la crise économique de l'après-2008 concerne le temps de travail et il est intéressant de relever que cette réponse politique va dans les deux directions. Pour le secteur privé, les dispositifs politiques existants en matière de réduction temporaire du temps de travail (par exemple le *Kurzarbeit*) ont été prolongés ou favorisés dans des pays comme l'Allemagne, l'Autriche, la Suède et la Slovaquie, souvent en impliquant des subventions publiques ou des incitatifs financiers pour les employeurs. Certaines évaluations de ces politiques de partage du travail les considèrent comme très efficaces pour éviter des licenciements massifs et donc pour préserver des emplois et réellement amortir l'effet de la crise (Messenger et Ghosheh, 2013). Mais des analyses critiques soulignent également que ces dispositifs ne sont pas en mesure de véritablement favoriser la création d'emplois et que la mobilisation de moyens en faveur des personnes qui avaient déjà un emploi peut avoir favorisé une segmentation accrue du marché du travail. Comme le dit l'expression même de « chômage

partiel », il s'agit de partager le chômage plutôt que l'emploi. Dans le même temps, de nombreux pays ont assoupli leur législation en matière de temps de travail, en donnant aux employeurs une marge de manœuvre accrue pour procéder à des adaptations d'horaires et rendre plus facile et moins coûteux le recours aux heures supplémentaires. Par exemple, des réformes ont permis une utilisation plus souple des heures supplémentaires (notamment en Belgique), ou ont augmenté la période de référence (par exemple au Luxembourg et en Pologne), ou ont donné la priorité aux conventions conclues sur la question au niveau de l'entreprise (par exemple en France). Dans le secteur public, certains pays (comme l'Espagne et le Portugal) ont également augmenté le temps de travail des fonctionnaires à la suite de la crise et dans le but de réduire les dépenses (Eurofound, 2015 : 47-48). Ces réponses politiques divergentes en matière de temps de travail (favoriser la réduction temporaire du temps de travail, augmenter la flexibilité et augmenter le temps de travail dans le secteur public) reflètent des priorités politiques différentes pour amortir la crise, soutenir la compétitivité des entreprises et réduire les déficits budgétaires.

Temps de travail et vie familiale

Les chiffres historiques et les chiffres actuels en matière de temps de travail, qui montrent que cette durée a connu une baisse importante au fil du temps, sont révélateurs. Néanmoins, tous ces chiffres ne concernent que le niveau individuel. Or, en se focalisant exclusivement sur le travailleur individuel, le risque est grand de donner une image erronée de ce qui se passe dans la société. En effet, ces chiffres ignorent le fait que précédemment les femmes étaient peu actives sur le marché du travail. La situation a considérablement évolué lorsque les femmes ont davantage exercé des emplois rémunérés.

Durant la dernière décennie (2005-2015), le nombre des ménages où tous les adultes exercent un emploi rémunéré a progressé de 16,1 % dans l'UE 28 (Tableau 2). Durant la même période, les ménages où aucun adulte n'exerçait d'activité rémunérée s'est également accru (+15,2 %), mais cette hausse est essentiellement due au vieillissement de la population, avec une forte progression des ménages composés uniquement d'adultes inactifs âgés d'au moins 65 ans. Chez les adultes en âge de travailler, les ménages où tous les adultes exercent un emploi rémunéré sont les plus nombreux. Cela pourrait suggérer que l'intensité du travail, mesurée par un engagement dans un emploi rémunéré, a augmenté au niveau des ménages, mais des informations plus détaillées sur le nombre d'heures de travail sont nécessaires pour pouvoir tirer des conclusions définitives.

Il est intéressant de noter que, dans le cas des couples avec enfants, on observe une même progression des ménages à deux revenus (où les deux partenaires travaillent à temps plein) et des ménages à un revenu et demi (un partenaire travaille à temps plein, l'autre travaille à mi-temps), respectivement de 12,1 % et de 11,2 %. Par conséquent, au niveau de l'UE, nous n'observons pas de progression du travail à temps partiel qui résulterait d'une stratégie des familles pour concilier les obligations liées à l'éducation des enfants et l'exercice d'un emploi rémunéré. Ce que nous observons, en revanche, c'est une forte progression des ménages à un revenu et demi chez des couples qui n'ont pas d'enfants (de 30,7 % entre 2005 et 2015). Ces chiffres donnent à penser que la récente augmentation de la part du travail à temps partiel dans l'UE s'explique par d'autres facteurs que le souci de s'occuper de personnes à charge.

Si le nombre des familles à deux revenus augmente en Europe, qu'en est-il du temps de travail de ces couples ? Et qu'advient-il, en termes de durée du travail, lorsque les couples ont des enfants ? Selon une étude qui compare la durée du travail des hommes et des femmes dans des couples avec et sans enfants, les femmes ont tendance à réduire en moyenne de trois heures la durée de leur travail hebdomadaire, alors que les hommes augmentent leur horaire de travail, en moyenne d'une heure (Medalia et Jacobs, 2008). Il est donc pertinent d'examiner la durée du travail aussi bien au niveau individuel qu'au niveau du ménage. Le présent guide montrera plus loin que la répartition des heures de travail au sein du ménage revêt une certaine importance en termes d'égalité des genres et de conséquences pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Tableau 2 Évolution du temps de travail dans différents types de ménages, UE 28, 2005-2015

	Évolution 2005-2015	
	%	En milliers
Tous les adultes ont un travail rémunéré (tous les ménages)	16,1 %	21.910,1
Aucun adulte n'a de travail rémunéré (tous les ménages)	15,2 %	15.584,4
Aucun adulte n'a de travail rémunéré (en excluant les ménages constitués uniquement d'étudiants ou de personnes inactives d'au moins 65 ans)	5,4 %	2.555,4
Les deux partenaires travaillent à temps plein – couple avec enfants	12,1 %	3.555,6
Les deux partenaires travaillent à temps plein – couple sans enfant	13,7 %	2.825,2
Un partenaire travaille à temps plein, l'autre à temps partiel – couple avec enfants	11,2 %	2.301,1
Un partenaire travaille à temps plein, l'autre à temps partiel – couple sans enfant	30,7 %	2.624,3

Source : Eurostat

Les évolutions du temps de travail : résumé

L'examen des tendances historiques en matière de temps de travail permet d'affirmer qu'en moyenne, les travailleurs ont tendance à travailler de moins en moins. **Cette tendance à la baisse a toutefois considérablement ralenti** lors des dernières décennies et elle s'est même inversée dans certains pays. La baisse du temps de travail s'était concrétisée sous la forme d'une réduction de la journée de travail (nombre maximum d'heures de travail par jour), de la semaine de travail (congé le samedi) et sur l'ensemble de l'année (congés payés), mais aussi durant l'existence tout entière (retraite, allongement de la formation).

Le temps de travail est déterminé en partie par la définition donnée à un emploi à temps plein dans un pays donné. Les chiffres correspondant à la **norme conventionnelle d'un emploi à temps plein** dans les différents pays européens présentent une grande hétérogénéité. La France est le seul pays où la norme réglementaire pour un emploi à temps plein est de 35 heures par semaine, alors que la plupart des pays ont des normes pour le temps plein allant de 37 à 40 heures. Cependant, cette norme réglementaire ne correspond pas vraiment aux heures de travail habituellement effectuées par les travailleurs à temps plein. En Europe, la durée hebdomadaire habituelle du travail pour les travailleurs à temps plein va d'une moyenne légèrement inférieure à 40 heures au Danemark jusqu'à près de 45 heures en Grèce. Pour les travailleurs à temps plein, la durée habituelle du travail est par conséquent nettement plus élevée que la durée conventionnelle.

Parallèlement, l'Europe a connu une augmentation générale de la part représentée par le **travail à temps partiel**. Dans tous les pays de l'UE, le travail à temps partiel présente une différenciation marquée en termes de genre. Dans de nombreux pays, la proportion des femmes qui travaillent à temps partiel atteint facilement un tiers, ce qui n'est le cas dans aucun pays pour les travailleurs masculins. Ce n'est qu'aux Pays-Bas que plus d'un homme sur cinq travaille à temps partiel.

La progression du travail à temps partiel (largement féminin) **abaisse la durée habituelle de travail moyenne** pour l'ensemble des travailleurs (en tenant compte à la fois des travailleurs à temps plein et à temps partiel). En raison de la proportion particulièrement importante de l'emploi à temps partiel aux Pays-Bas, la durée du travail y est la plus courte de toute l'UE et n'atteint même pas 30 heures par semaine.

Après la crise, cette réduction du temps de travail due à l'augmentation des emplois à temps partiel a contribué de manière très importante à une augmentation disproportionnée de l'emploi par rapport à l'évolution du total des heures de travail effectuées. Ce phénomène peut être interprété comme une forme de **redistribution du travail** qui a contribué à la création de plus de quatre millions d'emplois supplémentaires en Europe.

Mais cette redistribution du travail par le recours au temps partiel peut exacerber les inégalités existantes. La progression du travail à temps partiel concerne des emplois peu qualifiés et pourrait par conséquent renforcer les inégalités existantes entre les genres plutôt que de les réduire.

Chapitre 2

Réduire le temps de travail

« Mais nous nous efforcerons aussi de mettre sur nos tartines plus de beurre, de partager le peu de travail qu'il restera à faire entre autant de personnes qu'il est possible. Trois heures par jour et une semaine de quinze heures constitueront une transition utile pour commencer. Car trois heures de travail par jour suffiront encore amplement à satisfaire en nous le vieil Adam. »

John Maynard Keynes, 1930

« La solution à (presque) tout : travailler moins. » Selon le journaliste et essayiste néerlandais Rutger Bregman, la réduction du temps de travail apporterait des changements positifs dans pratiquement tous les domaines de notre vie, depuis la sécurité au travail jusqu'aux questions d'environnement, en passant par la lutte contre le stress et les inégalités, la recherche du bonheur et, *last but not least*, le chômage (Bregman, 2016).

Cela peut sembler beaucoup, mais la littérature consacrée à la réduction du temps de travail est riche de promesses quand elle évoque les raisons pour lesquelles nous devrions travailler moins plutôt que de travailler davantage. L'examen de cette littérature fait apparaître deux tendances majeures. D'une part, certains défendent la réduction du temps de travail en adoptant une perspective *pragmatique* : le temps de travail devrait être réduit pour améliorer la distribution de l'emploi, les relations entre les genres, les conditions de travail, etc. D'autres adoptent une position plus *idéologique* : la réduction du temps de travail est alors vue comme un moyen de remettre en question les bases de l'organisation consumériste

et capitaliste actuelle de la société. Dans les pages qui suivent, nous examinons dix points qui sont fréquemment évoqués dans les débats actuels sur la réduction du temps de travail.

Santé et sécurité

« Le meilleur des salaires ne compensera pas des heures de travail trop longues qui ruinent la santé. Les conditions de travail peuvent être tellement mauvaises qu'elles réduisent à néant les effets positifs d'un salaire élevé et d'un horaire de travail réduit. »

Louis Brandeis, juge à la Cour suprême, 1915

« La directive (...) fixe des prescriptions minimales de sécurité et de santé en matière d'aménagement du temps de travail. »

Directive sur le temps de travail 2003/88/CE

- « 1. Tout travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et sa dignité.
2. Tout travailleur a droit à une limitation de la durée maximale du travail et à des périodes de repos journalier et hebdomadaire, ainsi qu'à une période annuelle de congés payés. »

Article 31, Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne

L'excès de travail génère de la fatigue et la fatigue au travail présente un risque pour la sécurité. L'un des arguments majeurs en faveur d'une réduction du temps de travail est lié aux effets négatifs pour la santé de longs horaires de travail. En raison d'un excès de fatigue, les travailleurs sont davantage susceptibles d'être les victimes d'un accident et une fatigue persistante peut entraîner de sérieux problèmes de santé. De multiples études ont démontré le lien étroit entre le temps de travail et la santé (Artazcoz *et al.*, 2009; Bannai et Tamakoshi, 2014; Sparks *et al.*, 1997). En particulier, de longs horaires de travail sont liés à des maladies cardiovasculaires, à des états de dépression, à des sentiments d'anxiété et à une moins bonne qualité du sommeil. En outre, un lien a pu être établi entre un accroissement des horaires de travail et un style de vie préjudiciable à la santé, notamment sous la forme du tabagisme, de la consommation d'alcool et d'une prise de poids. De plus, une étude américaine (Dembe *et al.*, 2005) a montré que les heures supplémentaires de travail étaient associées à un risque nettement plus élevé d'être victime d'un accident.

Non sans raison, la directive européenne sur le temps de travail (2003/88/CE) cite explicitement, dans ses considérants, les effets négatifs des longs horaires de travail sur la santé des travailleurs. La charte européenne des droits fondamentaux évoque également le droit de chaque travailleur à une limitation des heures de travail, et à des congés annuels et des périodes de repos garanti afin de respecter sa santé, sa sécurité et sa dignité.

Réduire les heures de travail pour abaisser la fréquence d'erreurs médicales

Landrigan et ses collègues (2004) ont étudié l'impact de la réduction du temps de travail introduite pour les internes en médecine. Les internes connaissent généralement de très longs horaires de travail et sont souvent de garde la nuit. Cette étude a montré que les internes dont le temps de travail avait été réduit et qui bénéficiaient d'horaires plus réguliers avaient commis 36 % d'erreurs médicales graves de

moins que les internes qui ne bénéficiaient pas de ces horaires moins lourds.

Six heures par jour et 41 % d'accidents en moins

Selon Hunnicutt (1996), l'introduction de la journée de travail de six heures dans l'usine d'American Kellogg's en 1930 a contribué à une réduction significative des accidents du travail (baisse de 41 %).

Savoir que les longs horaires de travail sont mauvais pour la santé et la sécurité des travailleurs ne signifie pas que la réduction des horaires de travail soit automatiquement synonyme d'une amélioration de la santé des travailleurs. Tout d'abord, il peut y avoir une différence entre une réduction de 50 à 40 heures par semaine et une réduction de 40 à 30 heures par semaine. Même si la réduction est de même ampleur, les effets peuvent être moins prononcés. Ensuite, le temps de travail n'est pas la seule variable dans la problématique de la santé et de la sécurité. Si la réduction du temps de travail s'accompagne d'un temps de travail plus atypique, avec des horaires plus flexibles ou imprévisibles, l'effet net sur la santé pourrait même s'avérer négatif (Piasna, 2015; Tucker et Folkard, 2012).

Égalité des genres

«Çocuk da yaparım kariyer de [j'aurai des enfants et une carrière]
Pes etmem ben en zor günümde [je n'abandonnerai pas aux moments les plus difficiles]
Kanatlandım özgürüm ben de [j'ai fabriqué des ailes, je suis libre]
Deseler geçecek bu heves de [ils peuvent bien dire que ce n'est qu'une mode]
Çocuk da yaparım kariyer de [j'aurai des enfants et une carrière].»

Nil Karaibrahimgil

Concilier une carrière professionnelle à temps plein et une vie de parent n'a rien d'une sinécure. L'entreprise est particulièrement difficile pour les femmes. À côté de leur emploi rémunéré, les femmes en général et les mères en particulier se taillent la part du lion dans les tâches ménagères non rémunérées et la prise en charge des enfants. La division actuelle du travail et du temps de travail ne modifie que légèrement le modèle traditionnel du « père soutien de famille », au sens où les femmes doivent à présent combiner le travail rémunéré et le travail non rémunéré. Même si les femmes sont entrées en masse sur le marché du travail, les normes en matière de genre n'ont évolué que légèrement et peu de progrès réels ont été accomplis pour impliquer les hommes dans le travail non rémunéré à parts égales avec les femmes.

Les femmes sont ainsi confrontées à ce qu'on appelle la triple charge. Elles sont toujours responsables à la fois de la plus grande partie des tâches domestiques et de

prise en charge des membres de la famille, qu'elles doivent toujours davantage combiner avec une participation au marché du travail. La combinaison du travail rémunéré à temps plein et des obligations non rémunérées est devenue impossible pour beaucoup parce que le travail rémunéré est toujours biaisé en faveur du « modèle du père soutien de famille ». Cette situation apparaît dans toute son évidence lorsqu'on examine les taux très élevés de départ du marché du travail des femmes après la naissance d'un enfant, sachant que tels départs sont bien plus nombreux dans les pays qui n'offrent que peu de possibilités en matière de travail à temps partiel (Piasna et Plagnol, 2017).

À cause de la charge du ménage et des soins, les femmes qui cherchent à rester actives sur le marché du travail éprouvent plus de difficultés à consacrer autant de temps au travail rémunéré que ne le font leurs collègues masculins. Cela les place dans une position désavantageuse en termes d'opportunités de carrière. L'étude de Rutherford (2001) montre clairement comment une culture des longs horaires de travail peut renforcer l'inégalité entre les genres.

Une réduction du temps de travail pour une plus grande égalité entre les genres

Il existe essentiellement trois mécanismes qui permettraient à une réduction du temps de travail d'améliorer l'égalité entre les genres :

1. Cette réduction pourrait renforcer la participation des femmes sur le marché du travail ;
2. Elle pourrait placer davantage les femmes sur un pied d'égalité avec les hommes sur le marché du travail ;
3. Elle pourrait conduire à une redistribution des tâches de prise en charge et des tâches ménagères.

Tout d'abord, si la norme du travail à temps plein est réduite, davantage de femmes pourront être en mesure d'exercer un emploi rémunéré. Les femmes qui ne voient pas comment combiner les tâches de prise en charge et les tâches ménagères avec un emploi rémunéré pourraient y parvenir si la durée de la semaine de travail était réduite. Ajoutons à cela que si la réduction du temps de travail contribuait à une redistribution de l'emploi (voir p. 22), ces emplois supplémentaires pourraient revenir dans une plus large mesure aux femmes.

Ensuite, une réduction de la durée hebdomadaire du travail pourrait contribuer à améliorer l'égalité entre les hommes et les femmes sur le marché du travail puisque la responsabilité actuellement assumée par les femmes pour les soins et le ménage limite (en temps) leur investissement professionnel. Les hommes ont tendance à être davantage disponibles pour faire des heures supplémentaires, à prendre moins de pauses dans leur carrière et ils peuvent plus facilement accepter un régime plus flexible. La réduction de la durée hebdomadaire du travail permettrait à davantage de femmes de travailler à temps plein et de répondre aux normes généralement admises concernant le temps de travail.

Tertio, si les hommes réduisaient leur temps de travail grâce à une réduction de la durée hebdomadaire du travail, cela pourrait les encourager à assumer davantage de tâches de soins et de tâches ménagères, ce qui pourrait rééquilibrer la charge des

tâches domestiques. Une telle évolution allégerait la charge qui pèse sur les femmes et pourrait également favoriser leur participation sur le marché du travail.

Par conséquent, une réduction du temps de travail pourrait contribuer à une plus grande égalité des genres sur le marché du travail et au sein du ménage. Mutari et Fingart (2001) ont fort bien résumé ces attentes positives : « La réduction de la durée habituelle du travail constitue une solution à long terme pour parvenir à une égalité des genres sur le marché du travail et à une redistribution du travail domestique. Même si elle est entreprise d'abord en tant que stratégie de création d'emplois, la baisse de la durée hebdomadaire de travail peut permettre à la fois aux hommes et aux femmes de participer au marché du travail sur un pied d'égalité. »

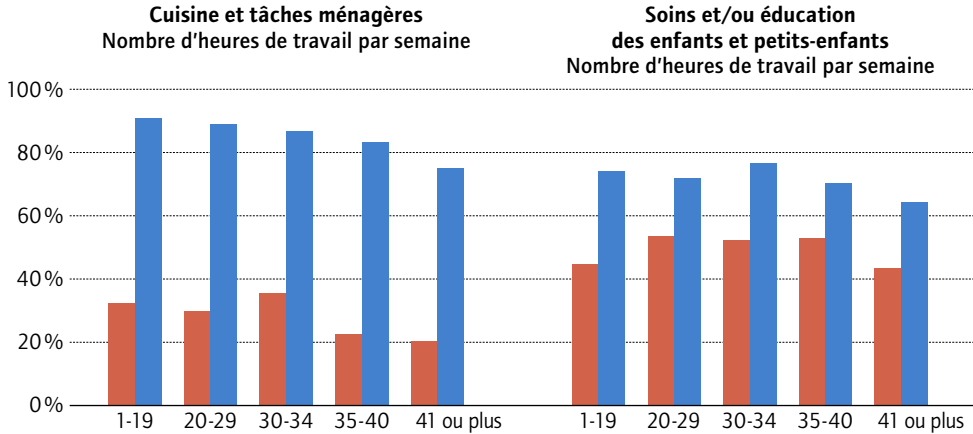
D'autre part, si l'on n'organise pas de réduction collective du temps de travail et si, en Europe, l'accent continue d'être mis sur la promotion de la participation des femmes sur le marché du travail, les femmes le feront de plus en plus en s'engageant dans des emplois à temps partiel plutôt qu'à temps plein. L'emploi à temps partiel constitue une forme de réduction *individuelle* plutôt que *collective* du temps de travail, qui présente plusieurs inconvénients, en particulier en termes d'égalité des genres. La troisième partie de ce guide présente un examen plus détaillé de cette forme de réduction individuelle du temps de travail.

La réduction du temps de travail n'est pas forcément la panacée

Le raisonnement qui voit dans la réduction collective du temps de travail une mesure en faveur de l'égalité des genres est séduisant, mais une telle mesure ne fait pas des merveilles. Rien ne prouve de manière convaincante que les hommes assumeront une plus grande part des tâches domestiques et de prise en charge si leurs heures de travail rémunéré se trouvaient réduites. Une analyse de l'utilisation que les travailleurs font de leur temps dans l'UE 28 est révélatrice (Figure 15). Chez les travailleurs qui vivent avec au moins un enfant, les femmes sont davantage impliquées que les hommes dans les activités de prise en charge sur une base journalière. Il est intéressant de relever que les hommes qui travaillent moins de 35 heures par semaine sont même moins enclins que les hommes qui travaillent de 35 à 40 heures par semaine à consacrer chaque jour du temps à des activités de prise en charge. Pour les femmes, le tableau est différent : les femmes qui occupent des emplois à temps partiel (c'est-à-dire qui travaillent moins de 35 à 40 heures par semaine) sont plus fréquemment impliquées dans les activités de prise en charge que celles qui travaillent à temps plein. En réalité, l'écart entre les genres en matière d'implication dans les tâches de prise en charge est le plus important s'agissant des personnes qui travaillent moins de 19 heures ou plus de 41 heures par semaine. Il en va de même lorsqu'on envisage le temps consacré aux travaux ménagers et à la cuisine. Tous les horaires à temps partiel ne semblent pas déboucher sur les mêmes résultats et, en moyenne, les horaires de travail très courts (pas plus de 19 heures par semaine) sont en moyenne les moins favorables à l'égalité entre les genres.

Figure 15 Différences entre les genres en matière de temps consacré aux enfants et aux activités ménagères, personnes actives avec au moins un enfant au sein du ménage, UE 28, 2015

■ % des hommes impliqués chaque jour ■ % des femmes impliquées chaque jour



Source : Enquête européenne sur les conditions de travail

35 heures : moins de pression mais peu d'égalité

La semaine des 35 heures en France (qui fait l'objet d'un examen plus approfondi au chapitre 4) ne visait pas à assurer une plus grande égalité dans les relations entre les genres. Toutefois, cette expérience peut être utilisée pour évaluer les changements possibles en matière de répartition des rôles entre les genres. Le rapport d'évaluation de l'Assemblée nationale française (Assemblée Nationale, 2014) fournit un certain nombre d'informations utiles. Selon différentes études et enquêtes, la semaine des 35 heures a incité les

hommes à s'occuper davantage des enfants et du ménage. Elle a donc allégé la charge supportée par les femmes. En revanche, elle n'a pas engendré de changement fondamental dans la répartition des rôles entre les genres et les femmes ont continué à être responsables de la plus grande partie de la prise en charge des membres de la famille et des tâches ménagères. Toutefois, la semaine des 35 heures a bien porté un coup d'arrêt à la tendance des femmes à travailler à temps partiel, ce qui pourrait être considéré comme encourageant en termes d'égalité entre les genres.

Équilibre entre vie professionnelle et vie privée

« Un "bon emploi" peut être à la fois attirant sur le plan pratique mais pas assez intéressant pour y consacrer toute votre vie. »

Alain de Botton

Dans la même perspective, mais cela ne concerne pas seulement les femmes, la réduction du temps de travail peut contribuer à parvenir à un meilleur équilibre entre le travail rémunéré et la vie privée. Comment nous l'avons relevé plus haut, un travail à temps plein correspond à environ 40 heures par semaine qui doivent s'ajouter au travail non rémunéré effectué pour le ménage, à la nécessité de mener des activités sociales et au souhait de profiter de ses loisirs et d'être impliqué dans la vie associative : tout cela constitue un défi non seulement pour les femmes, mais aussi pour les hommes.

Toutefois, le problème de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ne se pose pas seulement dans les ménages correspondant au modèle familial traditionnel. Les familles monoparentales sont encore davantage confrontées à la difficulté de conjuguer travail et vie familiale. Selon des statistiques de l'UE, les familles monoparentales représentaient près de 16 % de l'ensemble des familles dans l'UE 28 en 2011. Dans la plupart de ces familles, la seule parente présente est une femme. Selon les données tirées de l'Enquête européenne sur les conditions de travail, environ 18 % des travailleurs déclaraient en 2010 avoir des problèmes à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. En 2015, ce chiffre était de 19 % (Eurofound, 2012, 2016a).

Il est également manifeste qu'il existe une relation directe entre les horaires de travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Un examen de 60 études, effectué par Albertsen et d'autres (2008) a montré que pratiquement toutes les études portant sur la relation existant entre de longs horaires de travail et l'équilibre entre le travail professionnel et la vie privée avaient conclu à des effets négatifs significatifs. Ces effets étaient plus prononcés pour les femmes que pour les hommes. Dans l'UE 28 en 2015, 33,3 % des travailleurs qui travaillaient plus de 41 heures par semaine faisaient état de problèmes pour concilier un emploi rémunéré et les autres domaines de la vie, contre 15,6 % de ceux qui travaillaient de 35 à 40 heures par semaine et seulement 11,2 % de ceux qui travaillaient de 30 à 34 heures par semaine (calculs sur base de l'Enquête européenne sur les conditions de travail).

Bien entendu, le temps de travail n'est pas le seul facteur qui affecte l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. À côté du volume d'heures de travail, le nombre des heures supplémentaires et la prévisibilité des engagements de travail jouent également un rôle. En outre, des aspects relatifs au travail comme la pression subie en exerçant l'activité et le type de travail ont également une influence. À côté des problèmes liés au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est également affecté par des facteurs familiaux comme le type de ménage, le soutien du partenaire (s'il est présent), les soins nécessités par les enfants, etc.

On peut en déduire que la réduction du volume des heures de travail peut avoir certains effets bénéfiques pour concilier vie professionnelle et vie privée, mais qu'elle ne pourra résoudre à elle seule le problème. En outre, si la réduction du temps de travail s'accompagne d'une augmentation de la pression au travail, de la multiplication des heures supplémentaires, ou de formules où le travail est imprévisible, l'impact global final pourrait être négatif.

**La semaine portugaise des 40 heures :
une formule particulièrement favorable
pour les femmes**

En 1996, le gouvernement portugais a décidé de réduire progressivement la durée hebdomadaire du travail en la faisant passer de 44 à 40 heures sur une durée de deux ans. Lepinteur (2016) a utilisé des données provenant du Panel communautaire des ménages pour estimer l'impact de cette réduction du temps de travail sur la satisfaction et les loisirs des travailleurs. Son étude a montré que la réduction du temps de travail avait eu des effets bénéfiques, en particulier pour les femmes et les travailleurs ayant de lourdes obligations familiales. Cette étude montre qu'une réduction du temps de travail peut être favorable aux personnes qui ont du mal à concilier travail rémunéré et vie familiale et, dans le même temps, augmenter leur satisfaction au travail.

**Semaine de 30 heures : une amélioration
de l'équilibre entre vie professionnelle
et vie privée**

Akerstedt *et al.* (2001) ont examiné les résultats d'une étude d'intervention dans deux unités de pédiatrie en Suède, où le temps de travail avait été réduit de 39 à

30 heures par semaine en 1996, avant de revenir à la situation initiale en 1998 après un changement au niveau des autorités politiques locales (Crouch, 2015). L'expérience avait été conçue en prévoyant un groupe de contrôle qui avait conservé une semaine de 39 heures. Les travailleurs concernés étaient des travailleurs des soins de santé et la perte des heures de travail était intégralement compensée par des emplois supplémentaires; quant au salaire, il conservait le niveau des 39 heures. Un an, puis deux ans après la réduction du temps de travail, le groupe expérimental était comparé au groupe de contrôle sur des questions relatives à la santé, aux exigences du travail, à l'exercice d'activités physiques et à la satisfaction dans la vie. En outre, les participants ont répondu à des questions concernant l'utilisation de ce temps libre supplémentaire. La plupart des sondés ont fait état de conséquences positives, mais ce qui avait changé en particulier, c'était la satisfaction liée au temps passé avec les amis et la famille. Étant bien entendu que cette étude avait été menée dans un contexte particulier (soins infirmiers) et dans des circonstances extrêmement favorables (maintien du salaire et recours à des emplois supplémentaires), les résultats suggèrent néanmoins que cet équilibre entre vie professionnelle et vie privée pouvait particulièrement bénéficier d'une réduction du temps de travail.

Il n'est pas évident non plus que la réduction du temps de travail soit toujours bénéfique pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En l'absence d'une répartition égale du temps consacré à la famille, les femmes peuvent avoir à assumer relativement plus de tâches domestiques et familiales et, en fin de compte, éprouver encore plus de difficultés à concilier l'exercice d'un emploi et la vie privée.

Stress et burnout

Chaque jour, les chaînes d'information évoquent le problème grandissant du burnout. Il semble que de plus en plus de personnes souffrent d'épuisement, de dépression et de perte d'énergie à cause de leur travail. Dans des études émanant de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, une corrélation directe est observée entre le stress et le burnout, d'une part, et les longs horaires de travail, d'autre part (European Agency for Safety and Health at Work, 2009).

Le temps passé au travail est partiellement responsable du stress et du burnout. Les efforts fournis lors du travail doivent être récupérés. Toutefois, lorsque le temps de

récupération fait défaut, les effets psychologiques peuvent prendre un caractère plus permanent. Pour éviter le burnout, il faut envisager un temps de récupération suffisant. Différentes études confirment que le temps consacré aux loisirs est essentiel pour le bien-être individuel (Sonntag, 2001).

Faut-il dès lors réduire la durée du travail pour lutter contre le burnout? Selon certaines études, la question pourrait ne pas être aussi simple. Les mêmes théories et les mêmes études qui font des longs horaires de travail une cause de stress soulignent également une autre cause du burnout : la pression au travail. Lorsque le travail est plus intensif, lorsque la pression pour obtenir rapidement des résultats dans un délai donné est élevée, davantage de travailleurs risquent de souffrir de stress.

Malheureusement, certaines expériences montrent que la réduction du temps de travail s'accompagne fréquemment d'un accroissement de l'intensité du travail. C'est ce que montrent les deux études de cas de la France et de Volkswagen (voir plus loin, chapitre 4). Une récente étude, portant sur la situation de travailleurs de 22 pays européens, a montré qu'une réduction du temps de travail conjuguée à un contrôle par l'employeur de la programmation de ces heures était associée à des niveaux très élevés d'intensité du travail (Piasna, 2015). Ce n'est que lorsque la réduction du temps de travail est totalement compensée par des emplois supplémentaires (Schiller *et al.*, 2017), ou lorsque les travailleurs ont leur mot à dire sur la manière d'organiser leurs horaires de travail (Piasna, 2015) que la réduction du temps de travail peut être liée à une baisse du stress au travail.

Oui, c'est possible : moins de stress, quand le temps perdu est totalement compensé

le niveau de stress des travailleurs et sur la qualité de leur sommeil (Akerstedt *et al.*, 2001).

Une étude portant sur une expérience de réduction du temps de travail en Suède, entre 2002 et 2006, a permis d'observer ses effets très bénéfiques sur le stress lié au travail. Dans cette expérience, 33 postes de travail ont été attribués de manière aléatoire à deux groupes. Les horaires de travail du premier groupe ont été réduits de 25 %, alors que rien ne changeait pour le second groupe. Il est important de noter que la réduction du temps de travail avait été entièrement compensée par des emplois supplémentaires. La charge de travail n'avait pas augmenté et l'expérience a montré des effets très bénéfiques sur

Souvent ce n'est pas le cas : le stress augmente lorsqu'il n'y a pas (ou trop peu) d'embauches compensatoires

Lorsque la réduction du temps de travail n'est pas accompagnée (ou ne l'est que partiellement) par des embauches compensatoires, elle conduit souvent à une intensification du travail et à un stress accru. Les cas de la France comme de Volkswagen (voir les études de cas au chapitre 4) montrent de toute évidence que ce problème ne peut être sous-estimé.

Emploi

«Seule une fraction de la main-d'œuvre disponible à travers le monde est actuellement nécessaire à la production du montant total de biens de consommation qui sont nécessaires à la vie... C'est pourquoi le nombre d'heures par semaine devrait être réduit par la loi afin d'abolir systématiquement le chômage.»

Albert Einstein, 1933

«La réduction du temps du travail. Pour les chômeurs, c'est déjà fait.»

Guy Debos

«L'essence du plan, c'est une limitation universelle de la durée hebdomadaire du travail pour chaque personne, de commun accord, et un paiement universel d'un salaire supérieur au montant minimum, également de commun accord. (...) Je ne crois pas aux médicaments miracles, mais je pense que nous pouvons considérablement influencer les forces économiques.»

F. D. Roosevelt, 1933

«Aussi longtemps que nous avons une seule personne qui cherche du travail sans pouvoir en trouver, c'est que les horaires de travail sont trop longs.»

Samuel Gompers, 1887

Dans le débat sur le temps de travail, l'un des meilleurs arguments, mais qui est en même temps l'un des plus complexes, est celui qui fait valoir que la réduction du temps de travail créerait de l'emploi ou, à tout le moins, redistribuerait l'emploi entre les personnes qui exercent un emploi (et qui souvent se plaignent d'une trop grande pression au travail) et les personnes sans emploi (qui souffrent des conséquences de pas avoir de travail du tout). La réduction du temps de travail contribuerait à résoudre ce paradoxe en mettant tout le monde au travail selon un horaire quelque peu réduit afin que les personnes sans emploi puissent bénéficier de l'exercice d'une activité professionnelle.

L'argument est d'autant plus séduisant que de nombreux pays d'Europe sont confrontés à des niveaux importants de chômage. En décembre 2016, le taux de chômage était en moyenne d'environ 10 % dans l'UE, avec des différences importantes entre les États membres. Le taux de chômage est en baisse, mais il se situe encore à un niveau très supérieur à celui observé avant la crise (ETUI et ETUC, 2017).

L'argument semble aller de soi, mais la réalité est un peu plus complexe. Les détracteurs de la réduction du temps de travail entendent dénoncer ce qu'ils considèrent comme une idée fautive, à savoir que dans une économie, il y aurait une quantité fixe de travail qui pourrait être distribuée ou redistribuée à volonté. Selon ces critiques, la redistribution du travail pourrait au contraire avoir un effet inverse et entraîner une réduction globale des heures de travail pour tous.

Plusieurs raisons expliquent pourquoi il n'est pas facile de redistribuer le travail :

— **les coûts fixes de main-d'œuvre** : les coûts de main-d'œuvre comprennent une composante variable et une composante fixe. La composante variable est constituée par le salaire horaire. Une réduction des heures de travail se traduit directement par une baisse des coûts pour les employeurs, qui peut être utilisée pour payer le salaire d'un autre travailleur. Les coûts fixes concernent tous les coûts associés au

recrutement des travailleurs, à la fourniture des ressources de travail, à la formation, à la supervision, etc. La réduction du temps de travail d'un travailleur ne se traduit pas par une baisse de ce type de coûts. Il sera donc plus coûteux d'engager davantage de travailleurs avec un horaire de travail de 30 heures par semaine qu'un plus petit nombre de travailleurs dans un régime de 40 heures par semaine. Par conséquent, l'employeur offrira moins d'emplois dans une semaine de 30 heures que dans une semaine de 40 heures et pourrait au contraire recourir plus fréquemment aux heures supplémentaires. Les montants à verser au titre des cotisations de sécurité sociale jouent un rôle important à cet égard : ils peuvent être payés par travailleur ou sur une base horaire et, dans les pays où les cotisations par travailleur sont plus élevées (et dès lors, les coûts fixes plus importants), l'impact sur l'emploi d'une réduction de la durée hebdomadaire du travail sera considérablement réduit (Bosch et Lehndorff, 2001)

- **Substitution imparfaite** : même lorsque l'emploi est en partie redistribué et que des chômeurs sont engagés pour occuper les emplois ainsi créés, l'impact économique pourrait être négatif si ces nouveaux travailleurs ne constituent pas des substituts parfaits des travailleurs qui exerçaient déjà cet emploi. Or, les nouvelles recrues ont souvent un moindre niveau de formation et d'expérience et pourraient par conséquent être moins productives, ce qui aura un impact négatif sur la santé de l'entreprise. En outre, si une entreprise ne peut trouver d'employés qualifiés pour les emplois rendus vacants par la redistribution du travail, elle pourrait envisager de réduire sa production (et donc son activité économique) à cause de la réduction du temps de travail.
- **Division des tâches** : la problématique de la répartition des tâches constitue un autre motif qui empêche de redistribuer comme on le souhaiterait une quantité donnée de travail. Tous les emplois ne peuvent aisément être divisés et distribués entre plusieurs travailleurs. Imaginons un ou une secrétaire de direction dont l'efficacité professionnelle est liée à l'étendue des informations que cette personne maîtrise. Si cette personne ne travaille que quatre jours par semaine et qu'un autre travailleur la remplace pour le cinquième jour, le coût lié à l'échange des informations nécessaires sera très élevé. Cet emploi, autrement dit, n'est pas facilement divisible en plusieurs morceaux. Une réduction du temps de travail pourrait donc signifier que cette personne devra faire davantage en moins de temps ou tout simplement qu'elle fera moins. Dans les deux scénarios, la quantité des emplois redistribués sera limitée.

Certains emplois sont moins divisibles que d'autres

Dans une étude de cas approfondie portant sur une entreprise de logiciels au Royaume-Uni, qui employait surtout des professionnels extrêmement qualifiés, Kelliher et Anderson (2008) ont constaté qu'après une réduction du temps de travail, la charge de travail n'avait pas été adaptée proportionnellement et que les travailleurs à temps partiel devaient assurer « l'autre moitié de l'emploi » avec un horaire

de travail réduit. Des conclusions très similaires ont pu être tirées par McDonald, Bradley et Brown (2009) au départ d'une étude portant sur un service d'une administration en Australie. Dans les fonctions de management et les fonctions qualifiées, les emplois étaient perçus par les personnes interrogées comme des entités fixes et intangibles et, par conséquent, les travailleurs à temps partiel étaient tenus d'assumer un emploi à temps plein dans le cadre de leur horaire de travail réduit.

Tous les arguments que l'on vient d'évoquer sont corrects : le travail n'est pas parfaitement redistribuable. Toutefois, la plupart des défenseurs d'une réduction du temps de travail n'ont jamais soutenu qu'elle devait être pratiquée de manière absolue : ils affirment que la réduction du temps de travail conduirait à une baisse du chômage grâce à une redistribution du travail, même si cette redistribution n'est pas *parfaite*. Ce n'est pas parce que les travailleurs génèrent des coûts fixes que tous les coûts liés à l'emploi sont fixes. Ce n'est pas parce que la substitution des travailleurs par les chômeurs est imparfaite qu'il n'y a pas de substitution du tout. Et ce n'est pas parce que tous les emplois ne peuvent être divisés que l'on ne pourra jamais diviser le travail.

Le partage du travail pour raisons patriotiques

En 1933, le président américain Franklin Roosevelt avait présenté un projet intitulé « *President's Reemployment Agreement* ». Cette initiative était basée sur deux prémisses essentielles : d'une part, la réduction de la semaine de travail de 45–50 heures à 35 heures entraînerait une redistribution de l'emploi ; d'autre part, l'augmentation des salaires des travailleurs améliorerait le pouvoir d'achat et conduirait, via la consommation et la production, à une augmentation de l'emploi.

Cet accord présentait la particularité d'être un système volontaire. Les entreprises avaient le choix d'adhérer ou non au système. Si elles le faisaient, elles pouvaient afficher un emblème patriotique. L'entreprise qui n'adhérait pas au système courait le risque d'être soumise à un boycott, prôné par le président lui-même. Cet emblème et ce risque de boycott étaient les seuls éléments prévus pour inciter les entreprises à se conformer à l'accord, et pourtant la plupart des entreprises l'ont signé. Taylor (2011) a analysé les données relatives à ce programme et il a conclu que cet exercice de partage du travail avait

permis en quatre mois à quelque 1,34 million de personnes de retrouver un emploi. Selon lui, l'effet a principalement été généré par le partage du travail réalisé, étant donné que la hausse des salaires (et la hausse des coûts qui l'avait accompagnée) avait réduit de moitié l'impact sur la création d'emplois.

Partager le travail en temps de crise

Dans de nombreux pays européens, des systèmes de partage du travail ont été mis en place en période de difficultés économiques (Eurofound, 2010). Dans ce cadre, si des entreprises sont confrontées à des problèmes économiques sérieux (mais temporaires), elles peuvent d'une manière ou d'une autre réduire la durée du travail de leurs salariés. La perte de revenus pour les travailleurs est en partie compensée par un financement public (Lang *et al.*, 2013). Les entreprises peuvent ainsi conserver le capital humain au sein de l'entreprise et réduire de manière significative leurs coûts à court terme ; quant aux travailleurs, ils évitent le chômage. Une étude réalisée par Messenger et Ghosheh (2013) a examiné pour l'OIT ces régimes et elle a conclu qu'ils s'étaient révélés utiles pour garantir les niveaux d'emploi en temps de crise.

Sur ce dernier point, il est intéressant de noter que la « division du travail » constitue la base du système capitaliste industriel. C'est Adam Smith qui a popularisé l'idée de répartir le travail entre différentes tâches et de les confier à des travailleurs différents au nom d'une efficacité accrue.

La réduction du temps de travail ne conduira pas à une parfaite redistribution du travail. La redistribution sera imparfaite et dépendra de la manière dont la réduction

du temps de travail est conçue. L'efficacité de la réduction du temps de travail dans le cadre d'une politique de l'emploi dépend dès lors de l'organisation de la réduction du temps de travail. Bosch et Lehndorff (2001) ont identifié certaines conditions pour qu'une réduction du temps de travail soit efficace en termes de créations d'emplois.

1. Pour éviter une hausse des coûts salariaux unitaires, réduction du temps de travail et compensation salariale doivent être négociées simultanément ;
2. Les réductions importantes de la durée du travail doivent s'accompagner d'une réorganisation de ce temps de travail afin d'élargir les heures d'activité de l'entreprise, d'ajuster les heures de travail dans la perspective d'une baisse des coûts, et de permettre une productivité accrue ;
3. Une « flexibilité négociée » doit être mise en place afin que la réduction du temps de travail puisse répondre à des demandes individuelles, et cette flexibilité doit être garantie et encadrée par des conventions collectives ;
4. La flexibilité du marché du travail doit garantir que la réduction du temps de travail n'entraîne pas de pénuries dans l'offre de main-d'œuvre ;
5. Les cotisations sociales devraient être payées proportionnellement au salaire.

Un autre préalable pour qu'une réduction du temps de travail soit efficace réside dans le fait que **la réduction effective de la durée du travail doit s'effectuer sur la base d'une réduction proportionnelle de la charge de travail**. Les réductions de la durée du travail ne doivent pas conduire à une augmentation des heures supplémentaires. Pour éviter cette dérive, une politique efficace au sujet des heures supplémentaires (et de leur compensation) doit être adoptée. Il convient également de régler le problème des coûts fixes représentés par exemple par les cotisations de sécurité sociale, en prévoyant un système dans lequel ces cotisations sont payées proportionnellement au salaire (et donc aux heures de travail).

Une économie durable

Un autre argument, fort différent, en faveur de la réduction du temps de travail est lié à la mise en place d'une économie durable. Compte tenu des ressources limitées de la planète, nous devons rendre notre économie durable et la réduction du temps de travail peut jouer un rôle pour relever ce défi. L'argument se présente sous deux formes. Tout d'abord, plusieurs raisons permettent de penser que la réduction du temps de travail pourrait **contribuer** à la création d'une économie durable ; par ailleurs, la réduction du temps de travail pourrait être une **conséquence** automatique de la mise en œuvre de cette économie durable.

Le premier argument (selon lequel la réduction du temps de travail peut **contribuer** à une économie durable) part de l'observation selon laquelle le travail exerce une pression sur l'environnement. Cette pression se manifeste de deux manières, que l'on peut décrire *en termes de composition et d'échelle*. L'*effet de composition* fait référence à la manière dont les ménages consomment leur revenu. Dans les ménages à forte intensité de travail (c'est-à-dire confrontés à une charge lourde en temps de travail rémunéré), une partie plus importante du revenu est consacrée à la consommation de plats préparés, d'équipements domestiques, de vacances, etc. Ces produits ont une empreinte écologique

considérable. La réduction du temps de travail pourrait entraîner une réorientation des modes de consommation vers des alternatives plus respectueuses de l'environnement, par exemple le fait de préparer les repas à la maison (Coote *et al.*, 2010).

D'autre part, la réduction du temps de travail présente un *effet d'échelle*. À l'heure actuelle, les gains de productivité sont principalement répartis entre les revenus du capital (profit) et du travail (salaires). Cette situation favorise la consommation et la production, ce qui exerce une pression sur l'environnement. Si les gains de productivité pouvaient se traduire par un temps de loisirs plus important, ces effets écologiques négatifs pourraient être réduits.

Toutefois, Ashford et Kallis (2013) notent qu'il n'existe pas d'automatisme entre la réduction du temps de travail et la promotion d'une économie durable. Si la réduction du temps de travail se traduit par des salaires plus élevés et une substitution renforcée de la main-d'œuvre par des machines à forte intensité énergétique et par une augmentation de la consommation, l'impact global pourrait être négatif pour la planète.

Certaines études font état d'indications positives. C'est ainsi que Knight, Rosa et Schor (2013) ont établi que les pays où la durée de travail est la plus courte ont une empreinte écologique et une empreinte carbone plus faibles. Une autre étude rédigée par Rosnick et Weisbrot (2006) a estimé que si les États-Unis suivaient les tendances observées dans l'UE en matière de durée du travail, leur consommation énergétique pourrait

Comment les longs horaires de travail favorisent une consommation peu respectueuse de l'environnement.

Comment la durée du travail affecte-t-elle les comportements de consommation? Selon Devetter et Rousseau (2011), les longs horaires de travail favorisent une consommation intensive en énergie pour différentes raisons. Tout d'abord, quand les gens travaillent beaucoup, ils disposent de moins de temps libre et ils veulent dès lors utiliser ce temps libre de manière intensive, en profitant de davantage de biens de consommation. Cette mentalité, que l'on a pu résumer par la formule «*work hard, play hard*», a également pour rôle de transmettre un message social : les personnes en question peuvent être davantage enclines à pratiquer une consommation qualifiée d'ostentatoire, c'est-à-dire une consommation qui souligne leur position dans la société. Enfin, les longs horaires de travail rendent difficile l'organisation du temps de loisirs et incitent à recourir à des activités de loisirs préparées (et gourmandes en énergie). Les chercheurs ont étudié ce phénomène en utilisant des données françaises

et ont découvert qu'en effet, même en contrôlant le revenu, les personnes qui ont de longs horaires de travail ont un mode de consommation plus nuisible à l'environnement.

Le Royaume-Uni en 1974 : économiser l'énergie en réduisant la durée du travail

En 1974, le Royaume-Uni a appliqué une mesure radicale pour économiser l'énergie, juguler l'inflation et faire baisser les prix de l'énergie, en forte hausse à la suite d'une grève des mineurs. Le gouvernement conservateur a introduit une semaine obligatoire de trois jours sans possibilité d'heures supplémentaires. Une fois qu'un accord a été atteint avec les mineurs, cette semaine de trois jours a été abandonnée en mars 1974. Selon certaines analyses, la réduction du temps de travail n'a entraîné qu'une baisse de 6 % seulement de la production, grâce à la conjonction d'une augmentation de la productivité et d'un recul de l'absentéisme. En tout cas, cet exemple montre comment, historiquement, la réduction du temps de travail a pu être utilisée pour faire baisser la consommation d'énergie (Coote *et al.*, 2010).

baisser de 20 %. En outre, une étude suédoise sur la durée du travail et les émissions de gaz à effet de serre a indiqué qu'une baisse de 1 % de la durée du travail pourrait entraîner une baisse moyenne de 0,8 % de ces émissions (Nässén et Larsson, 2015).

Le second argument avancé en faveur d'un lien entre environnement et réduction du temps de travail adopte une approche légèrement différente. La prémisse de départ est que la baisse de la production et de la consommation est inévitable dans une économie durable. Cela signifie moins de travail. Compte tenu de la croissance de la population, cette baisse du travail pourrait entraîner un chômage massif avec des conséquences sociales graves. Une réduction massive de la durée du travail sera alors une nécessité pour redistribuer ce qui reste de travail au sein de la population.

En tout cas, il est clair que ces arguments relatifs au développement durable et à la création d'une économie durable se différencient nettement des autres arguments évoqués, en raison de leur point de départ : la nécessité de réduire la croissance économique pour sauver la planète. Que la réduction du temps de travail soit une condition préalable ou une conséquence de cette réduction de l'activité économique, elle supposera de toute manière un changement de paradigme. La plupart des autres arguments utilisés en faveur de la réduction du temps de travail ne nécessitent pas un changement de paradigme économique aussi fondamental.

Créativité et accomplissement de soi

« Nous constatons que les gens qui reviennent après deux jours de congé sont si frais et bien disposés qu'ils sont en mesure de tourner leur esprit aussi bien que leurs mains vers le travail. Nous ne sommes pas de ceux qui prétendent être en mesure de dire aux gens comment ils doivent utiliser leur temps libre. Nous pensons que si la chance leur en est donnée, les gens deviendront plus experts dans l'utilisation efficace de leur temps de loisir si on leur en donne la possibilité. »

Henry Ford, 1926

« L'idée que les pauvres aient des loisirs a toujours choqué les riches. »

Bertrand Russell, 1932

Une anecdote tout à fait invérifiable raconte l'histoire d'un travailleur à la chaîne chez General Motors qui presque tous les lundis ne se présentait pas au travail. Son superviseur lui a demandé pourquoi il ne travaillait que quatre jours par semaine, ce à quoi le travailleur a répliqué, à juste titre : « parce que je ne peux pas gagner ma vie en ne travaillant que trois jours ». Pour beaucoup, le travail rémunéré n'est qu'un moyen d'atteindre un objectif précis : gagner sa vie. Moins l'on consacre de temps et d'énergie à cette activité et plus on conserve de temps et d'énergie pour les autres composantes de la vie. Dans l'histoire industrielle, le combat pour la réduction du temps de travail a été un enjeu essentiel. Pendant longtemps, pour reprendre la formule de Thompson (1967), les travailleurs se sont battus *contre* le temps puis, après des efforts acharnés, ils ont commencé à se battre *à propos* du temps, c'est-à-dire à propos de la quantité de temps consacrée au travail.

Le travail peut souvent représenter un moyen d'acquérir des compétences, de structurer sa vie, de se constituer un réseau social et il peut mener à une forme

d'accomplissement de soi. Mais ce n'est pas toujours le cas. Et dans un cas comme dans l'autre, le travail consomme du temps et des ressources qui ne peuvent plus être utilisés pour d'autres activités utiles. C'est ainsi que le combat pour un emploi de qualité, enrichissant, se livre parallèlement au combat mené pour consacrer moins de temps au travail et davantage de temps aux activités non professionnelles. Passer moins de temps au travail signifie davantage de temps pour sa famille, ses amis, ses hobbies, et un engagement dans la vie associative, ou bien tout simplement pour ne rien faire du tout.

Le temps libre peut être un moyen de se réaliser, mais il peut aussi servir la société et l'économie car le temps libre semble essentiel pour l'innovation et la créativité. De nombreuses idées innovatrices et créatrices (grandes et petites) sont dues à des personnes possédant des connaissances et des expériences dans différents domaines (professionnels ou non) et qui ont eu une idée brillante et le temps et les ressources de la mettre en œuvre. L'histoire de l'invention du Post-It chez 3M est un classique du genre ; elle explique pourquoi des entreprises comme Apple, Google et d'autres donnent à leurs ingénieurs assez de temps et d'espace pour mener librement des expérimentations, en espérant qu'elles déboucheront sur de nouveaux produits novateurs.

La journée de six heures de Kellogg's

En 1930, l'usine Kellogg's de Battle Creek, dans le Michigan, a changé son règlement sur le temps de travail et a réduit la journée complète de travail à six heures. Hunnicutt (1996) brosse un tableau très vivant de la manière dont ce nouveau régime en matière de temps de travail a affecté la vie de nombreux individus, mais aussi celle de la communauté. La journée de travail de six heures a donné aux travailleurs un contrôle considérable sur leur vie. Les familles passaient davantage de temps ensemble, pour se livrer à des activités à la fois utiles et agréables ; au sein de la famille, les personnes malades ou âgées étaient mieux prises en charge. Les femmes ont utilisé les heures ainsi libérées pour se livrer à des tâches ménagères ; le tableau du côté

des hommes était plus contrasté. Plusieurs d'entre eux étaient surtout intéressés par la possibilité de travailler davantage pour gagner plus, ou ne savaient pas immédiatement quoi faire de ce temps supplémentaire. La plupart des activités mentionnées concernaient la vie de la maison, comme le jardinage, ou des loisirs tels que la pêche ou la chasse, ou tout simplement le fait de passer du temps ensemble. L'image globale est celle d'une société où des travailleurs, pour la première fois, avaient vraiment la mainmise sur leur temps, du temps pour de véritables loisirs et un véritable contrôle sur la manière d'organiser leur vie. L'expérience de Kellogg's a pris fin officiellement en 1985. On pourra trouver au chapitre 3, page 77, une analyse des raisons pour lesquelles cette expérience a été interrompue.

Une carrière professionnelle plus longue

Dans pratiquement tous les pays de l'Union européenne, un débat est actuellement en cours sur le vieillissement de la population et, par conséquent, la viabilité des systèmes de retraite. L'une des solutions traditionnellement proposées pour relever ce défi consiste à allonger la durée de la carrière professionnelle. Selon ce raisonnement, si les personnes restent actives dans un travail salarié jusqu'à un âge plus avancé, elles contribueront davantage au système de sécurité sociale et bénéficieront de leur pension

de retraite pendant une période plus courte. Dans presque tous les pays, des règles ont d'ailleurs été mises en place pour allonger les carrières, relever l'âge de la retraite et augmenter le taux d'activité de la population tout au long de la vie. Généralement, les syndicats se sont opposés à ces politiques de relèvement de l'âge de la retraite et ont proposé des mesures alternatives pour financer les pensions de retraite.

L'objectif qui consiste à relever le taux de participation des travailleurs âgés peut être envisagé selon deux points de vue : **la demande de travail** et **l'offre de travail**. Du côté de la demande, les politiques pourraient se focaliser sur la création d'emplois supplémentaires particulièrement destinés à des travailleurs âgés, pour éviter qu'ils ne sortent prématurément du marché du travail. Du côté de l'offre de travail, les politiques pourraient se focaliser sur l'incitation (ou l'obligation), dans le chef des travailleurs âgés, de rester actifs en relevant l'âge de la retraite et en décourageant la sortie précoce du marché du travail. Des politiques plus positives se focaliseront sur la manière de permettre à des travailleurs âgés de travailler plus longtemps en rendant les emplois plus « faisables ».

La réduction du temps de travail pourrait contribuer à relever ce défi, à la fois du côté de l'offre et du côté de la demande. Du côté de l'offre, la réduction du temps de travail pourrait rendre le travail plus faisable. Les travailleurs pourraient bénéficier de davantage de temps pour récupérer et, comme la pression du travail baisserait, les travailleurs plus âgés pourraient continuer à travailler. Du côté de la demande, la réduction du temps de travail pourrait entraîner une redistribution du travail et une augmentation globale du niveau d'emploi, qui pourrait conduire à des taux de participation plus élevés en général et parmi les travailleurs plus âgés en particulier. Le fait de savoir si « travailler moins permettra de travailler plus longtemps » dépend de l'efficacité du dispositif en termes de réduction du stress et de création d'emplois. Par ailleurs, la décision de prendre une retraite anticipée est liée à un grand nombre de variables, et pas seulement au temps de travail. (Topa *et al.*, 2009)

Il est difficile de trouver sur ce problème des indications tirées de la pratique et de la recherche. De nombreuses politiques de réduction du temps de travail n'avaient pas l'objectif de permettre de travailler plus longtemps ou, en tout cas, ont été adoptées à un moment où il ne s'agissait pas d'une priorité politique. L'expérience française de la semaine des 35 heures (voir plus loin chapitre 2) peut apporter des indications positives dans la mesure où une augmentation du taux de participation des travailleurs plus âgés a été observée. Il faut toutefois noter que si cette augmentation a sans doute permis à la France de rattraper son retard par rapport aux autres pays européens, elle n'en a pas fait pour autant un pays à la pointe en matière de taux d'activité des travailleurs âgés. Les politiques qui comprennent une réduction du temps de travail et qui sont focalisées explicitement sur cet objectif ciblent souvent une réduction du temps de travail pour les travailleurs plus âgés.

Temps de travail : les préférences des travailleurs inactifs âgés

Selon une étude assez ancienne (1998), les préférences en matière de temps de travail dans le chef des travailleurs âgés sans emploi (56-64 ans) allaient

vers une durée du travail de quelque 23,8 heures par semaine. Par comparaison, la durée effective de travail pour ce groupe d'âge était à cette époque de 33,1 heures par semaine et la durée du travail privilégiée par les travailleurs se situait autour de 29,3 heures par semaine (Jolivet et Lee, 2004).

Productivité

« La main-d'œuvre abondante, comme le sel sur le bord d'une assiette, tend à être gaspillée. »

John Habakkuk, 1967

La productivité fait référence à la quantité produite pendant un certain délai, en utilisant une certaine quantité de ressources. Combien d'articles un travailleur peut-il produire en une heure, ou en un jour, avec les ressources dont il dispose ? La productivité dépend donc des travailleurs (de leur ardeur au travail, des compétences qu'ils possèdent, etc.), mais aussi de l'organisation du travail (quelles sont les machines utilisées dans la production, etc.). Au niveau national, la productivité est calculée en prenant le produit intérieur brut et en le divisant par la quantité des personnes employées ou par le nombre d'heures de travail.

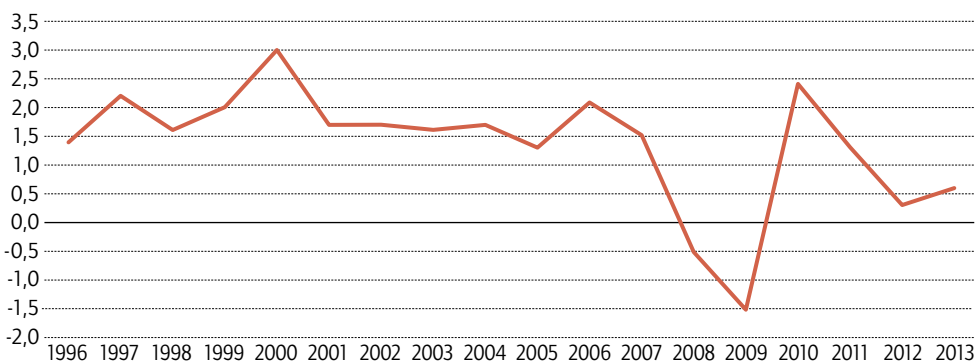
La productivité est un facteur essentiel dans le débat sur le temps de travail. Plus une économie est productive, plus elle crée de richesses en moins de temps. L'augmentation de la productivité des travailleurs signifie dès lors la création d'une richesse susceptible d'être distribuée sous la forme d'augmentation des salaires ou des bénéfices, mais aussi d'une réduction du temps de travail.

Si l'on examine la tendance des gains de productivité, il y a peu de raisons d'espérer. Comme le montre la Figure 16, et le phénomène est généralement reconnu, la tendance globale que l'on peut observer est celle d'un ralentissement des gains de productivité qui fait souvent craindre que l'Europe se trouve actuellement dans une situation de « stagnation séculaire » (Pichelmann, 2015). Des gains de productivité limités signifient que le supplément de richesse à distribuer ou à redistribuer est lui-même limité.

Le débat sur les causes des gains de productivité et sur leur signification est particulièrement complexe. Les pages qui suivent sont uniquement consacrées à la relation entre la productivité et la durée de travail et à l'importance de la productivité dans le contexte d'une réduction du temps de travail. Dans cette perspective, nous pouvons établir une distinction entre trois types de gains de productivité (Ashford et Kallis, 2013) :

1. **Gains de productivité du travail** : la productivité augmente parce que les travailleurs sont devenus plus productifs ;
2. **Gains de productivité du capital** : la productivité augmente parce que le capital (les machines) est devenu plus productif ou plus efficace ;
3. **Gains de productivité par substitution** : la productivité augmente parce que de la main-d'œuvre a été remplacée par des machines (plus productives).

En réalité, la productivité est toujours le résultat de l'interaction entre le travailleur et les produits du capital. Une machine ne produit pas sans l'intervention d'un travailleur. Souvent, en réalité, les gains de productivité peuvent s'expliquer à la fois par une productivité accrue de la main-d'œuvre et du capital et par une substitution partielle. Cependant, l'établissement d'une distinction entre ces éléments représente un outil analytique intéressant pour examiner les relations entre la durée du travail et la productivité.

Figure 16 Augmentation de la productivité par heure de travail (UE 27)

Source : Eurostat

Selon certains, la réduction du temps de travail pourrait entraîner une productivité horaire supérieure et pourrait dès lors apporter une solution partielle à la faible croissance de la productivité observée ces dernières années. En théorie, la réduction du temps de travail peut entraîner des gains de productivité au niveau du travail comme du capital, et par substitution.

Gains de productivité du travail

La réduction du temps de travail pourrait augmenter la **productivité du travail**, et cela de différentes manières. L'OIT (2004) a ainsi distingué des effets physiologiques, de motivation et organisationnels. Les premiers effets (*physiologiques*) concernent les conséquences positives de la réduction du temps de travail sur la fatigue des travailleurs et sur leur vitesse de travail. Cette réduction augmente aussi le temps dont ils bénéficient pour récupérer de leurs efforts. Lorsque les travailleurs sont en mesure de se concentrer davantage, leur productivité horaire globale augmente. Les effets au niveau de la *motivation* se fondent sur l'idée que des horaires plus courts seront appréciés par les travailleurs, qui chercheront alors à travailler de manière plus efficace dans le cadre horaire dont ils disposent. La troisième amélioration pourrait venir d'une *modification de l'organisation du travail*, sachant que la réduction du temps de travail pourrait aller de pair avec une révision totale de l'organisation du travail. Celle-ci pourrait faciliter les processus de travail et permettre aux travailleurs de faire plus en moins de temps.

Nous pourrions ajouter un quatrième facteur possible favorisant la productivité, un facteur lié au capital humain et à la *créativité*. Si les travailleurs investissent leur temps libre complémentaire dans des activités de formation ou d'autres activités qui améliorent leurs compétences (ce que l'on appelle des *loisirs productifs*), ils pourront utiliser cette expérience pour se montrer plus productifs au travail.

Tout ceci devrait affecter la production en termes quantitatifs, mais aussi en termes qualitatifs. Ces effets physiologiques, de motivation, organisationnels ou liés à la créativité pourraient aussi encourager les travailleurs à fabriquer de meilleurs produits ou à fournir de meilleurs services. Le premier exemple pourrait être celui d'un

enseignant qui enseigne toujours au même nombre d'étudiants mais qui le fait plus efficacement lorsque son horaire de travail est allégé.

Toutefois, la réduction du temps de travail peut aussi affecter **négativement** la productivité du travail, parce qu'elle peut conduire à une augmentation des coûts de communication entre les travailleurs répartis en différentes équipes, ou au recrutement de travailleurs moins productifs, ou à une limitation des possibilités de formation sur le tas et d'acquisition d'expérience. Par ailleurs, si la réduction du temps de travail s'accompagne d'une baisse du salaire, elle pourrait démotiver les travailleurs (Schmidt-Sørensen, 1991).

Les recherches menées sur les relations entre temps de travail et productivité confirment généralement qu'une réduction du temps du travail s'accompagne d'une hausse de la productivité des travailleurs concernés (Bosch et Lehndorff, 2001; Golden, 2012). De nombreuses études comparent des travailleurs à temps partiel et à temps plein, mais cette comparaison n'est pas véritablement instructive pour résoudre la question de savoir comment une réduction *collective* du temps de travail pourrait affecter la productivité du travail. L'étude menée par Virtanen *et al.* (2009) a examiné l'impact des longs horaires de travail sur les fonctions cognitives. Elle conclut que « les horaires plus longs entraînent des scores inférieurs aux tests de performances cognitives. Autrement dit, vous rendez littéralement vos travailleurs idiots ». Hanna *et al.* (2005) ont étudié 88 projets dans le secteur de la construction, intensif en main-d'œuvre. L'étude a montré une baisse manifeste de la productivité lors d'une augmentation du nombre des heures de travail par semaine et/ou de la durée du projet. En outre, de nombreuses études montrent que des horaires de travail longs et irréguliers sont associés avec un ensemble de risques pour la santé physique et mentale et de risques d'accidents qui limitent la capacité à long terme à rester productif au travail (Golden, 2012).

Gains de productivité du capital

La réduction du temps de travail peut aussi affecter la productivité par d'autres voies. En soi, lorsque l'on combine une réduction du temps de travail avec un élargissement des horaires de fonctionnement (voir la section suivante), la **productivité du capital** pourrait s'accroître. En effet, si l'on utilise des machines ou des bureaux, par exemple, 14 heures par jour plutôt que 10, les coûts de ces machines ou de ces bureaux peuvent être répartis sur une production plus importante, ce qui augmente la productivité du capital. Il faut noter qu'une telle augmentation de la productivité du capital grâce à une utilisation plus intensive peut avoir des effets négatifs pour la santé et le bien-être des travailleurs, comme nous le verrons plus loin.

Gains de productivité par substitution

Une autre manière dont la réduction du temps de travail pourrait augmenter la productivité est qu'elle stimule la **substitution** de travailleurs moins productifs par des machines plus productives. En fonction de l'évolution des coûts du travail à la suite de la réduction du temps de travail, une quantité plus ou moins importante de travailleurs seront remplacés ; si la réduction du temps de travail s'accompagne d'un maintien intégral de la rémunération et sans autre mesure compensatoire, cela augmentera le coût

du travail et encouragera les entreprises à investir dans des machines leur permettant d'économiser de la main-d'œuvre. Si le coût de la main-d'œuvre reste stable, il est moins probable qu'une telle substitution soit mise en place.

Réduction du temps de travail, productivité et emploi

Si la réduction du temps de travail conduit à une augmentation de la productivité horaire, elle contribue immédiatement à résoudre la question clé de savoir qui (ou quoi) va financer cette réduction. Comme nous l'examinerons plus longuement par la suite (voir chapitre 3), la réduction du temps de travail peut être financée de différentes manières et une augmentation de la productivité constitue une solution des plus commodes. Si les travailleurs effectuent la même quantité de travail en moins de temps, ils peuvent gagner le même salaire tandis que l'entreprise continue de produire au même coût. Si la réduction du temps de travail augmente effectivement la productivité, son financement semble garanti à plus ou moins longue échéance.

Le problème est que cette formule réduit fortement les effets sur l'emploi. Si la réduction du temps de travail est mise en place pour redistribuer l'emploi, il est essentiel que les gains de productivité soient limités. Si le même nombre de travailleurs peuvent faire le même travail en moins de temps, il n'est pas nécessaire de recruter des travailleurs supplémentaires. Bien entendu, il peut toujours y avoir un effet sur l'emploi sous une forme indirecte, puisque les travailleurs disposant de davantage de temps (tout en conservant la même rétribution) pourront doper l'économie de différentes manières. Il n'empêche que l'idée d'une redistribution du travail grâce à la réduction du temps de travail peut être remise en cause par des gains de productivité importants (Bosch et Lehndorff, 2001).

Travailler moins mais travailler mieux, sans recrutement supplémentaire

Dans une expérience de réduction du temps de travail en Finlande, évoquée par Anttila (2005 : 86-88), la réduction du temps de travail a contribué à une telle augmentation de la productivité que l'impact sur l'emploi s'en est trouvé bouleversé. Dans cette entreprise manufacturière, la journée de travail de huit heures avait été remplacée par une journée de six heures dans un département de production.

Cette réduction du temps de travail était associée à une extension des heures opérationnelles (voir chapitre 3), une réduction des pauses, une réorganisation du travail et la suppression de certains jours de congés. Au total, cette expérience a contribué à une augmentation de la productivité de 42,2 % en réduisant le coût salarial par article produit de 20,7 %. La conséquence de ce résultat particulier a été qu'aucun travailleur supplémentaire n'a été recruté et qu'un emploi a même été éliminé au cours de l'expérience.

Un autre problème posé par la recherche d'une productivité accrue réside dans les risques que cette approche fait courir à la santé des travailleurs. Si la réduction du temps de travail est mise en place par des employeurs en tant que stratégie de productivité, donc destinée à réduire les coûts et à mieux harmoniser l'utilisation de la main-d'œuvre

mobilisée à la charge de travail, elle conduira très probablement à une intensification du travail (Piasna, 2015). C'est pourquoi il est important de veiller, lors de la conception de la réduction du temps de travail, à ce qu'elle n'augmente pas la marge de manœuvre de l'employeur pour déterminer à sa guise les horaires de travail. Dans le cas du travail à temps partiel, ce phénomène a tendance à être fréquemment observé parce que le recours au temps partiel constitue souvent un moyen de couvrir les pics de travail, tout en augmentant la compétitivité globale de l'entreprise (Houseman, 2001).

Réduire ou compresser le temps de travail ?

Goudswaard et de Nanteuil (2000) ont observé que dans une banque finlandaise, une réduction du temps de travail jusqu'à 6 h 30 par jour avait été organisée en éliminant ou en raccourcissant la plupart des pauses (comme la pause déjeuner), sans réduire la charge de travail. Dès lors, le rythme général du travail

avait augmenté puisque les moments de détente de la journée de travail avaient été éliminés de l'horaire. La banque finlandaise avait élaboré une analyse de rentabilisation dans laquelle la réduction du temps de travail était conçue pour élargir les heures de fonctionnement et parvenir à une productivité accrue grâce à des travailleurs moins fatigués effectuant un travail stressant pendant une période plus courte.

Numérisation, automatisation, productivité et réduction du temps de travail dans les récents débats sur l'avenir du travail

Les récents débats sur l'avenir du travail tournent autour de deux termes à la mode : numérisation et automatisation. La numérisation fait référence à l'utilisation toujours plus grande des technologies numériques et de l'intelligence artificielle dans l'économie. L'automatisation décrit l'usage accru des robots dans les processus de travail. Ces deux tendances pourraient avoir un effet significatif sur le marché du travail et sur la réglementation et les pratiques en matière de temps de travail.

L'impact de la numérisation et de l'automatisation sur le monde du travail peut prendre des formes différentes, allant de la création d'emplois à la destruction d'emplois, et impliquer également des changements dans le contenu du travail (Degryse, 2016). Selon l'auteur qui établit les projections, l'impact anticipé sur le temps de travail diffère considérablement.

À cet égard, Degryse (2016) décrit un tableau assez sombre. Avec l'avènement des plates-formes Internet

comme Uber, Deliveroo ou Amazon MTurk, un marché du travail parallèle hyper-flexible est en train de prendre forme. Ce marché du travail est composé de travailleurs dépendants, qui travaillent pourtant pour leur compte et à qui les règles habituelles en matière de temps de travail ne s'appliquent donc pas. Ce marché du travail parallèle mettra sous pression le marché du travail traditionnel et renforcera les plaidoyers pour une déréglementation généralisée, en ce compris en matière de temps de travail. Cette évolution pourrait déboucher sur un allongement de la durée du travail pour les travailleurs, ou en tout cas une difficulté accrue pour eux de savoir quand et pendant combien de temps ils travailleront. En outre, les travailleurs privés de la garantie de travail et de salaire qui est associée à une relation de travail classique devront inévitablement consacrer une part importante de leur temps à rechercher du travail et, une fois qu'ils en auront trouvé, ils devront être en mesure de pouvoir l'effectuer immédiatement. Cela réduit non seulement la rémunération horaire effective, mais aussi le contrôle de chacun sur le temps qu'il consacre au travail. En soi, la numérisation et la manière dont elle transforme le marché du travail peuvent constituer une menace sérieuse pour la qualité du temps de travail.

Si la vague de la numérisation et de l'automatisation s'accompagne d'une augmentation massive de la productivité (et d'une baisse des emplois disponibles), le temps de travail pourrait être affecté en termes quantitatifs. Si, comme le prédisent Frey et Osborne (2013), 47 % de tous les emplois sont en effet à « haut risque » en termes d'automatisation, et si la croissance dans d'autres segments du marché du travail est insuffisante, une redistribution radicale de l'emploi pourrait s'avérer nécessaire. Cela pourrait conduire, selon Andrew Haldane (2015), à emprunter « le chemin défini par Keynes il y a un siècle, vers un monde où la semaine de travail se réduit de plus en plus et où les mini-pauses deviennent des maxi-pauses ».

En résumé, la numérisation et l'automatisation pourraient avoir un impact sur la qualité et sur la quantité du temps de travail. Les conséquences finales sont difficiles à prévoir et dépendront de l'ampleur du développement de l'économie de plate-forme et des segments de main-d'œuvre qui seront les plus affectés, mais aussi des gains de productivité que ces développements pourraient générer et de l'importance des gains dans d'autres activités économiques. Mais ces conséquences dépendront surtout des réponses politiques à ces évolutions et de la manière dont les pays régleront ou dérègleront leurs marchés du travail et dont ils fixeront les conditions qui déterminent un temps de travail décent sur le plan qualitatif et quantitatif.

Partant de l'idée que la réduction du temps de travail ne devrait pas augmenter la productivité (ou en tout cas qu'elle n'est pas supposée le faire), les défenseurs de la réduction du temps de travail utilisent un autre type d'argument : pour eux, la réduction du temps de travail est perçue comme une « récompense » pour les gains de productivité passés et comme une manière de redistribuer efficacement le travail qui subsiste. Dans une perspective de plus long terme, de nombreux économistes reconnaissent qu'une réduction du temps de travail a effectivement contribué à concilier une productivité élevée avec un chômage relativement faible (Dreze, 1985). Que la réduction du temps de travail soit perçue comme la poule (entraînant une productivité accrue) ou l'œuf (résultant de gains de productivité), il n'en demeure pas moins qu'une productivité très élevée va de pair avec une réduction des heures de travail. Cet élément est prometteur dans la mesure où il permettrait de contribuer à résoudre la question difficile du financement, mais il est aussi problématique dans le sens où il pourrait remettre en cause l'une des motivations essentielles de la réduction du temps de travail, à savoir la redistribution du travail, et avoir un impact négatif sur la santé en raison de l'intensité plus grande du travail.

Une société meilleure

« En réduisant son temps de travail, l'homme risque d'échapper à l'emprise de la rationalité économique en découvrant que plus ne vaut pas nécessairement plus, que gagner et consommer plus ne signifie pas nécessairement vivre mieux, donc qu'il peut y avoir des revendications plus importantes que les revendications salariales. »

André Gorz

« Les méthodes modernes de production nous ont donné la possibilité d'une sécurité aisée pour tous mais nous avons choisi au contraire de surcharger les uns de travail et de laisser les autres crier famine. Jusqu'à présent, nous avons continué de dépenser autant d'énergie que nous le faisons avant qu'il n'existe des machines et en ce sens nous avons été stupides, mais il n'est pas nécessaire que nous continuions toujours de l'être. »

Bertrand Russell, 1932

La réduction du temps de travail ne peut être motivée par les seules perspectives du travail ou des loisirs : elle peut aussi être motivée du point de vue de la société. Selon ce raisonnement, la réduction du temps de travail peut être bénéfique pour la société dans son ensemble.

Les effets positifs pour la société devraient principalement résulter des améliorations envisagées en termes de répartition de l'emploi, d'égalité entre les genres, de santé et de sécurité, de prévention du stress, d'économie plus durable, etc. (Coote *et al.*, 2010). Tous ces éléments devraient mener à une société plus heureuse, plus saine et plus égale. Selon les mêmes études, l'abondance de temps (le sentiment d'avoir assez de temps pour faire ce que l'on doit faire) est en effet étroitement liée au bien-être subjectif et au bonheur, dans le sens où il est nécessaire de s'engager dans des activités qui favorisent la croissance personnelle, une connexion avec autrui et un engagement dans la communauté (Kasser et Sheldon, 2009).

Toutefois, s'il est essentiel d'avoir plus de temps libre pour être heureux, pourquoi les gens ne choisissent-ils pas plus souvent de travailler moins ? Une partie de l'explication sera examinée plus longuement lorsque nous évoquerons le travail à temps partiel. À ce stade, il est important de souligner deux éléments : (1) la valeur ajoutée du temps est abstraite, et (2) la valeur ajoutée du temps est dans une large mesure déterminée collectivement.

S'agissant du premier point, le temps semble aussi quantifiable que l'argent. Nous pouvons compter une heure comme nous pouvons compter une augmentation salariale de 50 euros. Toutefois la valeur ajoutée de cette heure supplémentaire de temps libre est plus difficile à concevoir et à saisir. Nous ne sommes pas sûrs de ce que nous pouvons faire de cette heure, si nous allons aimer l'activité à laquelle nous allons la consacrer. Le choix d'une somme d'argent supplémentaire est beaucoup plus concret et tangible. Il est facile d'imaginer ce que l'on peut acheter avec 50 euros de plus.

La valeur d'une heure de temps libre est abstraite, mais est aussi collectivement définie. En termes de bonheur, le temps est mieux utilisé lorsqu'il est consacré à des activités qui vous connectent avec d'autres, c'est-à-dire des activités sociales (Kahneman *et al.*, 2004). Or, les gens ne peuvent s'engager dans de telles activités que lorsque leurs pairs bénéficient de quantités semblables de temps libre. Votre propre temps libre sera donc plus ou moins précieux en fonction du temps libre dont disposent vos pairs.

Examinons le cas des premiers travailleurs à bénéficier d'un samedi de congé. Chacun appréciera ce temps de loisirs supplémentaire qui facilitera très probablement la conciliation entre les obligations professionnelles et familiales. Toutefois, imaginons à présent les travailleurs qui doivent travailler le samedi alors que tous leurs pairs bénéficient d'un week-end de deux jours. Pour eux, avoir congé le samedi signifie la possibilité de se réunir avec des amis, d'aller à des événements sociaux et d'être en lien avec d'autres personnes ayant congé le samedi. Pour les premiers, le samedi de congé est un luxe bienvenu ; pour les seconds, il sera perçu comme une nécessité sociale.

La valeur du temps libre est collectivement définie, et obliger les personnes à travailler moins d'heures pourrait être perçu comme une contrainte qui améliore le bien-être (Maital, 1986).

Toutefois, les conséquences d'une réduction du temps de travail pourraient aller plus loin que la simple somme de tous ses avantages. Comme indiqué dans l'encadré ci-après, faire du temps une valeur centrale de la société pourrait encourager les gens à se montrer plus honnêtes. Réduire le temps de travail et mettre en évidence l'importance du temps libre (plutôt que la seule richesse matérielle) pourrait en soi accroître l'honnêteté dans la société.

La réduction du temps de travail pourrait aussi se justifier d'un point de vue démocratique. Les travailleurs qui passent moins de temps à exercer leur emploi pourraient devenir plus libres par rapport aux pressions de cet emploi. Cela pourrait renforcer leur autonomie et les rendre moins dépendants de la relation d'autorité inhérente à l'emploi salarié. Comme l'a souligné Cross (1989) : « Cette redistribution du temps vers les loisirs représente une réduction concrète de l'autorité et de la contrainte, une manifestation de liberté personnelle assumée et même une démocratisation de la possibilité de poser des choix personnels. »

Privilégier le temps rend les gens plus honnêtes

Lorsque les gens sont confrontés à des décisions financières, les comportements contraires à l'éthique semblent très répandus. Il semble que même des personnes intrinsèquement bonnes puissent perdre leurs repères moraux lorsque de l'argent est en jeu. Dans le même temps, notre société nous pousse très fréquemment à penser en termes d'argent puisque, notamment, le statut social est lié à la richesse matérielle. Des chercheurs américains (Gino et Mogilner, 2014) se sont livrés à certaines expériences pour voir

si le fait que les gens pensent davantage en termes de temps qu'en termes d'argent pouvait ou non les rendre plus honnêtes. Ils ont organisé quatre expériences qui incitaient les participants à réfléchir soit en termes de temps, soit en termes d'argent, ou d'éléments reliés à ces thèmes, puis ils ont créé une situation où les participants avaient l'occasion de tricher. Dans toutes ces expériences, les participants qui avaient été incités à penser en termes d'argent ont davantage triché que ceux qui avaient été incités à réfléchir en termes de temps. Réfléchir au temps pousse les gens à réfléchir sur eux-mêmes et sur l'image d'eux-mêmes, ce qui les encourage à se montrer honnêtes.

Conclusions

La réduction du temps de travail a été proposée par de nombreux acteurs et pour des raisons bien différentes. Le relevé des arguments utilisés reflète la diversité des objectifs et des raisons pour lesquelles les gens veulent travailler moins (ou veulent que d'autres personnes puissent travailler moins). Alors que certains défendent la réduction du travail dans le cadre de l'amélioration de la santé publique, ou pour permettre aux gens de passer librement leur temps et de se montrer créatifs, d'autres se focalisent sur la création d'emplois nouveaux ou sur l'amélioration de la productivité. D'autres encore voient la réduction du temps de travail comme une conséquence inévitable du nécessaire ralentissement de l'économie si l'on veut sauver la planète et empêcher le changement climatique.

Il est évident que tous les arguments évoqués ne sont pas compatibles entre eux. Favoriser la productivité grâce à la réduction du temps de travail va à l'opposé de la volonté de construire une économie durable ou même de redistribuer l'emploi. Privilégier l'égalité des genres et permettre aux femmes de travailler davantage grâce à une réduction de la semaine hebdomadaire de travail pourrait aller à l'opposé d'un objectif qui vise à construire une société moins centrée sur le travail.

Dès lors, les conséquences de la réduction du temps de travail différeront sans doute en fonction des acteurs qui la mettent en œuvre, des raisons qui animent ces acteurs et des modalités de cette mise en œuvre. En effet la manière dont la réduction du temps de travail est conçue pourrait être un facteur plus important que la simple réduction du temps de travail en elle-même.

Les formes, les contours et les caractéristiques des différentes réductions de la durée du travail seront examinés dans le prochain chapitre.

Chapitre 3

Comment organiser la réduction du temps de travail ?

Selon le champ d'action et les objectifs de la réduction du temps de travail, ses formes peuvent différer considérablement. Et la manière dont la réduction du temps de travail est mise en pratique détermine sa capacité à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, ainsi que d'autres objectifs. Pour reprendre la formulation de Certeau et Taddei (1994) : « Ce qui importe, ce sont les mesures mises en place à la suite de la réduction du temps de travail, plutôt que la réduction elle-même. »

Dans ce chapitre, nous évoquerons les formes multiples que peut prendre la réduction du temps de travail. L'analyse scinde (artificiellement) les différentes décisions que l'on peut prendre pour donner forme à une réduction du temps de travail.

Une réduction de quelle ampleur ?

La décision la plus évidente qui doit être prise en matière de réduction du temps de travail est celle de l'ampleur que l'on entend donner à cette réduction. L'objectif est-il celui d'une semaine de travail de 35 heures, 32 heures, 30 heures ou même moins encore ? En fonction de l'ampleur de la réduction, les conséquences dans les domaines que l'on a mentionnés plus haut seront plus ou moins importantes.

Dans de nombreux cas, les effets sur l'emploi d'une réduction du temps de travail dépendent de la mesure dans laquelle les entreprises recruteront de nouveaux travailleurs pour compenser la réduction du temps de travail, ou bien exigeront de leurs travailleurs qu'ils accomplissent le même

travail en moins de temps. Dans cette perspective, la réduction devrait être considérable pour inciter les entreprises à repenser leur organisation du travail et à recruter des travailleurs supplémentaires. En revanche, une réduction plus limitée pourrait être préférable dans le sens où elle perturberait moins l'organisation du travail, ce qui signifie une réduction des coûts et un dispositif plus facile à mettre en place.

Une analyse menée selon la perspective du genre aboutit à des considérations analogues : une faible réduction du temps de travail ne suffira pas à encourager les femmes à occuper des emplois à temps plein plutôt qu'à temps partiel, et elle ne suffira pas non plus à changer la répartition des rôles dans la famille, mais en même temps elle pourrait aider grandement les femmes qui travaillent à mieux concilier les charges du travail rémunéré et du travail non rémunéré.

Dans la pratique, l'on peut trouver des exemples aussi bien de réduction radicale que de réduction progressive du temps de travail. Si les dispositifs les plus spectaculaires se rencontrent généralement au niveau d'une entreprise (Volkswagen, Kellogg's, etc.), les dispositifs progressifs sont généralement observés au niveau sectoriel ou national. Une réduction progressive du temps de travail au niveau national ou sectoriel pourrait présenter l'inconvénient de n'avoir que peu d'impact sur le temps de travail réellement effectué au sein des entreprises (voir l'exemple ci-dessous).

Pays-Bas : la réduction du temps de travail qui n'en était pas une

En 1982, aux Pays-Bas, les partenaires sociaux ont réagi à une crise économique profonde en signant le fameux « accord de Wassenaar ». L'accord prévoyait une modération salariale et une réduction du temps de travail. Au travers de conventions sectorielles, la semaine de travail de 40 heures était ramenée à 38 heures, le plus souvent sous la forme de congés supplémentaires. Cette réduction officielle du temps de travail ne s'est toutefois pas traduite

concrètement par une diminution effective des heures de travail. Selon De Beer (2012), la hausse des heures supplémentaires non rémunérées pourrait avoir contrebalancé les effets de la réduction du temps de travail. Autrement dit, une légère réduction de la durée officielle du travail ne signifie pas nécessairement une diminution effective du temps que les travailleurs consacrent au travail. Dès lors, cette mesure s'est également montrée inefficace en termes de redistribution d'emploi ou d'allègement de la triple charge des femmes.

Une réduction du temps de travail d'un seul coup ou par étapes ?

Une décision similaire, mais distincte, concerne le rythme de l'adoption de la réduction du temps de travail. Faut-il opter pour une approche radicale, qui réduit immédiatement la durée du travail au niveau désiré, ou pour une approche plus lente avec l'introduction graduelle d'horaires de travail plus courts ?

Une réduction radicale de la durée du travail présente plusieurs avantages. Elle forcerait les entreprises et les familles à remettre en question leurs traditions. Les entreprises devraient réorganiser leur production, ce qui pourrait conduire à une organisation plus efficace du travail et limiter l'intensification du travail. Les familles seraient immédiatement confrontées à un temps supplémentaire de loisirs qui pourrait

encourager les hommes et les femmes à reconsidérer leur rôle au sein du ménage. Il pourrait en aller de même au niveau de la société : en effet, cette quantité importante de temps supplémentaire de loisirs pourrait faire office d'incitant au sein de la société pour reconsidérer les modes de consommation, ce qui pourrait être bénéfique du point de vue du développement durable.

Le problème posé par une réduction radicale est que le coût (voir p. 59-60) se ferait sentir immédiatement, réduisant ainsi la faisabilité de la réduction du temps de travail à court terme. Peut-être les changements dans les rôles au sein de la famille et dans l'organisation du travail et de la société doivent-ils de préférence être introduits progressivement pour éviter le trouble et la confusion ? Une réduction progressive du temps de travail pourrait permettre un réexamen de l'organisation du travail en procédant par essai et erreur.

Compte tenu de la variabilité des niveaux de complexité et de certitude des effets de la réduction du temps de travail sur, par exemple, le développement d'une économie durable, Ashford et Kallis (2013) proposent une option médiane et recommandent que « la réduction du temps de travail [soit] mise en œuvre initialement comme une mesure provisoire destinée à lutter contre le chômage et que, au fil du temps, elle s'améliore, par essai et erreur, cependant que d'autres changements structurels (...) se trouveraient mis en place. »

Une démarche graduelle en Suède : 30 minutes de moins en trois ans

En 2000, le temps de travail des travailleurs du secteur de la métallurgie a été réduit de 30 minutes par semaine pour les travailleurs de jour et de 36 minutes par semaine pour les travailleurs postés. Cette réduction devait être mise en œuvre en 2004 et le temps de travail annuel se trouvait ainsi réduit de quelque 66 heures. La réduction s'est concrétisée sous la forme d'une convention collective qui a ramené la semaine de travail à temps plein à 38,6 heures (Berg, 2001).

Par étape vers la semaine des 35 heures dans le secteur métallurgique allemand

Après une action de grève de quelque sept semaines, le syndicat allemand des métallurgistes

IG Metall a obtenu par la négociation l'introduction par étapes de la semaine des 35 heures en 1984. Le secteur passerait ainsi progressivement d'une semaine de 39 heures en 1984 à une semaine de 35 heures en 1995. L'accord prévoyait des clauses de maintien des niveaux d'emploi et une compensation salariale partielle était envisagée. IG Metall promettait également de ne plus présenter d'autres revendications sur le temps de travail avant 2000, et une plus grande flexibilité était introduite dans la réglementation du temps de travail. Cette réduction du temps de travail a été copiée dans d'autres secteurs, mais généralement sous une forme moins ambitieuse (Bispinck, 2006). Selon certaines études, la réduction du temps de travail a permis la création d'un grand nombre d'emplois : jusqu'à 20 % de tous les emplois créés durant la période concernée par cette réduction du temps de travail (Messenger et Ghosheh, 2013 : 13).

Une réduction de la durée journalière, hebdomadaire, mensuelle, annuelle ou sur l'ensemble de la carrière ?

Le temps de travail peut être mesuré de différentes manières et une réduction de ce temps de travail peut être organisée en utilisant différents critères de référence. Traditionnellement, le temps de travail est calculé aux niveaux suivants : par jour, par semaine, par mois, par an, et sur une vie entière.

La réduction du temps de travail reflète cette situation et peut prendre les formes suivantes

- la réduction de la journée de travail : par exemple, une journée de travail de six heures ;
- la réduction de la semaine de travail : par exemple, une semaine de quatre jours, un travail à temps partiel ;
- la réduction du mois de travail : par exemple, trois semaines de six jours de travail, suivies d'une semaine de congé ;
- la réduction de l'année de travail : par exemple, des congés supplémentaires ;
- la réduction sur l'ensemble de la vie professionnelle : par exemple, une retraite anticipée, des pauses ou interruptions de carrière, un congé parental.

Selon l'approche choisie pour mettre en œuvre la réduction du temps de travail, les effets sur le genre, l'emploi, le développement durable ou sur d'autres problèmes peuvent différer grandement. En soi, le passage à une journée de travail de six heures ou à une semaine de quatre jours devraient être bénéfique pour l'équilibre entre le travail et la vie privée car les parents pourraient passer plus de temps avec leurs enfants sur une base journalière. Toutefois d'autres parents pourraient préférer une réduction du temps de travail sous la forme de congés supplémentaires pour leur permettre de passer plus de temps avec leurs enfants pendant les vacances scolaires.

Sur le plan de l'emploi, on pourrait soutenir qu'une journée de travail de six heures pourrait plus vraisemblablement conduire à une intensification du travail que par exemple, un système avec des semaines récurrentes de congé durant lesquelles les travailleurs doivent être remplacés. À l'inverse, davantage de congés payés pourraient, dans certains secteurs, conduire à des périodes de fermeture collective, ce qui pourrait réduire l'activité économique du secteur et ne pas générer les effets espérés pour l'emploi.

De même, si l'objectif est de prolonger la vie professionnelle, le temps de travail ne devrait pas être réduit en mettant en place des systèmes de retraite anticipée. Il serait au contraire plus logique de prévoir des systèmes de pause carrière ou des congés parentaux prolongés qui permettraient aux gens de rester actifs plus longtemps sur le marché du travail.

Dans le cas de la semaine des 35 heures en France, une approche pragmatique a été privilégiée pour résoudre ce problème. La loi a institué le principe de la semaine des 35 heures mais elle a donné aux partenaires sociaux, au niveau de l'entreprise, le pouvoir de négocier et de s'accorder sur la manière d'organiser cette réduction du temps de travail. En cas d'accord, les entreprises pouvaient même réduire le temps de travail sur un an et offrir des congés supplémentaires aux travailleurs.

Dans les années 1990, une réduction du temps de travail articulée sur la semaine de travail

Selon un rapport Eurofound (Taddei, 1998:41) basé sur des études nationales menées en Belgique, en Allemagne, en France, en Suède et aux Pays-Bas,

la plupart des entreprises ont utilisé la semaine de travail comme point de référence pour la réduction du temps de travail. Toutefois, la mise en œuvre concrète s'est caractérisée par un niveau important de flexibilité, y compris par le recours au crédit-temps pour permettre à des travailleurs d'économiser des heures pour d'autres périodes durant l'année.

Il est important de noter à cet égard que certains ont proposé de privilégier une « **semaine de travail resserrée** ». Dans ce scénario, la durée actuelle de travail hebdomadaire resterait identique, mais elle serait répartie sur quatre jours au lieu de cinq (par exemple pour une semaine de 38 heures : quatre jours de 9 h 30 de travail, suivis par trois jours de congé). Plusieurs études et exemples montrent que le temps de travail ainsi resserré ne profite pas aux travailleurs en général et aux femmes en particulier (Tucker et Folkard, 2012).

Qui doit payer ?

La réduction du temps de travail a un coût économique. En fonction de la manière dont elle est organisée, ces coûts peuvent être compensés de différentes manières. Les pages qui suivent présentent un aperçu schématique de la manière dont les coûts de la réduction du temps de travail peuvent être supportés, et par qui (voir Figure 17).

Les travailleurs, les employeurs ou les pouvoirs publics ?

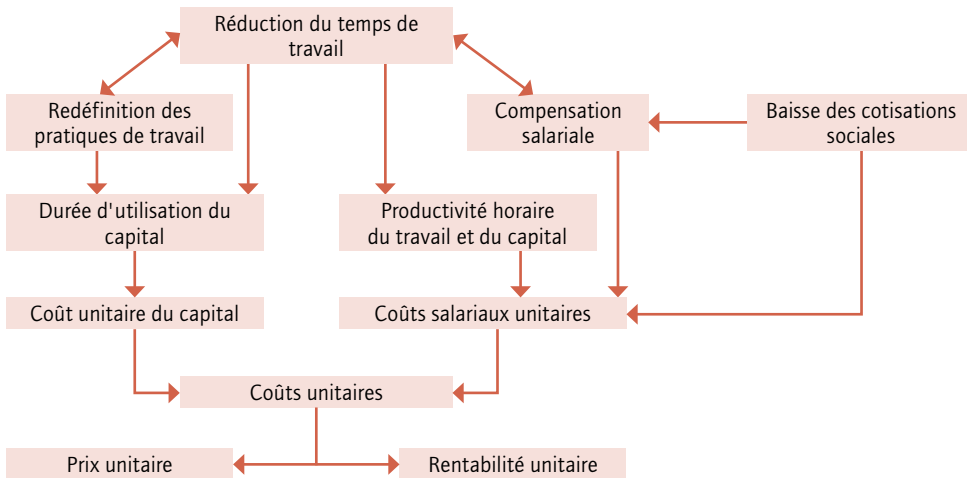
Les travailleurs peuvent payer le coût de la réduction du temps de travail de différentes manières. La manière la plus directe consiste à leur faire payer ce coût par l'entremise de leur salaire. Dans ce cas, les salaires des travailleurs sont réduits proportionnellement à la réduction des heures de travail. Une version moins drastique est celle qui voit les travailleurs payer à plus long terme parce que les négociations ont prévu un gel des salaires. Dans cette version, les salaires sont maintenus au même niveau mais ils ne progressent plus malgré les gains de productivité. Un tel « gel des salaires » représente une augmentation salariale à court terme, mais pourrait se transformer à long terme en une réduction du salaire.

Les travailleurs peuvent également payer la réduction du temps de travail autrement que par une baisse de salaire. C'est ainsi que le travail peut devenir plus intensif, les travailleurs produisant davantage en moins de temps. Le temps de travail peut aussi être organisé de manière plus flexible pour permettre par exemple un temps d'utilisation plus important du capital grâce à l'introduction d'équipes différentes (voir p. 63-64). Les machines sont utilisées plus longtemps, ce qui augmente la productivité et neutralise par conséquent les coûts unitaires.

Le choix de faire payer les travailleurs peut entraîner un certain nombre d'inconvénients. Une réduction (ou un gel) de la rémunération pourrait créer des problèmes financiers considérables pour les travailleurs situés au bas de l'échelle des salaires. Une augmentation de l'intensité de travail pourrait avoir des effets négatifs sur la santé des travailleurs et l'on peut avancer des arguments similaires concernant une flexibilité accrue du temps de travail. Dans son relevé des réductions du temps de travail dans les années 1990, Taddei (1998) avait observé que les travailleurs n'avaient été en mesure de négocier la stabilité de leur rémunération qu'en échange de concessions profitant considérablement à l'entreprise (par exemple en élargissant les heures d'activité de l'entreprise).

Un second choix consiste à faire payer le coût de la réduction par **les employeurs**. Dans ce cas, les salaires restent constants alors que le temps de travail a été réduit. Cette formule augmente les coûts de production, ce qui pourrait se traduire par (1) une baisse des bénéfices, (2) une hausse du prix et une diminution de la production. À plus long terme, des coûts de main-d'œuvre plus élevés pourraient inciter les employeurs à investir dans des technologies qui économisent de la main-d'œuvre (machines). Les choix de l'employeur seront dictés par la rentabilité globale de l'entreprise, l'élasticité de la demande par rapport au prix du produit et les perspectives d'investissement dans des produits de capital qui permettent de réduire le recours à la main-d'œuvre.

Figure 17 Coûts relatif à la réduction du temps de travail



Source : Cette et Taddei (1994), Bosch et Lehndorff (2001), adaptations par les auteurs

Le choix de laisser les employeurs financer la réduction du temps de travail présente également des inconvénients potentiels. Sur des marchés sensibles au prix, une augmentation des prix pourrait avoir des conséquences sérieuses sur la demande du produit en question et la compétitivité des entreprises. En outre, une baisse des profits pourrait encourager les entreprises à délocaliser la production ou à limiter les futurs investissements. En revanche, on a pu soutenir que la réduction du temps de travail pourrait contribuer à rééquilibrer la distribution de plus en plus inégale des profits entre le capital et le travail.

Enfin, **l'État** pourrait payer la réduction du temps de travail en pratiquant en échange des baisses de cotisations sociales ; l'État pourrait ainsi réduire les cotisations des travailleurs pour faire en sorte que la compensation salariale ne se traduise pas par des coûts supplémentaires pour les employeurs. L'État pourrait aussi réduire les cotisations des employeurs pour fournir une compensation à l'augmentation du coût du travail.

Le choix de faire payer l'État en recourant à des baisses de cotisations sociales a aussi son revers : il réduit les bases financières des prestations de sécurité sociale. Dans les pays où les pensions de retraite et les autres avantages sociaux sont proportionnels à la rémunération brute, une baisse des cotisations des travailleurs pourrait affecter négativement leurs revenus futurs. En outre, une telle stratégie augmente la pression sur les budgets publics. Selon les défenseurs de la réduction du temps de travail, cet impact pourrait être réduit grâce à différentes rentrées, sous la forme d'une baisse des dépenses sociales et d'une augmentation des cotisations de sécurité sociale générées par l'amélioration de la situation de l'emploi.

Tout le monde paie : les accords belges 5-3-3

En 1983 et 1984, les syndicats et les associations patronales ont commencé à conclure ce qu'on a appelé les accords 5-3-3. Ces accords prévoyaient une réduction du temps de travail de 5 % en échange d'une augmentation de salaire limitée à 3 % (y compris l'indexation) et d'une réduction des cotisations patronales de 3 %. Le système s'efforçait donc de répartir le coût de la réduction du temps de travail entre les trois parties.

Faire payer l'employeur : le problème de la part salariale

Depuis les années 1980, dans les grandes lignes, la croissance des salaires aux États-Unis, au Royaume-Uni et (dans une moindre mesure) dans le reste de l'UE a cessé de suivre les gains de productivité. Avant, lorsque nous réussissions à produire davantage dans le même délai, une partie de ce gain allait aux travailleurs (sous la forme de salaires) et une partie à l'employeur (sous la forme de bénéfices plus importants). La part qui allait aux travailleurs, la part salariale, est aujourd'hui en recul depuis des décennies. Selon certains chercheurs, comme Özlem Onaran (2015), ce recul est responsable d'une croissance plus faible et plus volatile. En effet, les salaires ne sont pas que

des coûts, mais aussi une source de la demande. La stagnation des salaires signifie donc une stagnation de la demande. L'une des mesures proposées pour renverser cette tendance consiste en un « raccourcissement significatif du temps de travail parallèlement à la croissance historique de la productivité (...), sans perte de salaire, en particulier dans le cas des salariés ne percevant qu'une rémunération faible ou moyenne, ce qui implique une augmentation des salaires horaires ainsi que de la part salariale. » (Onaran, 2015 : 28). De même, Husson (2015) indique que la diminution de la part des salaires et la hausse consécutive du chômage et de la financiarisation de l'économie étaient la conséquence d'une réduction insuffisante du temps de travail. Il plaide par conséquent pour une réduction assez radicale de ce temps de travail qui permettrait de rééquilibrer la répartition du revenu en le faisant repasser du capital vers le travail.

La question demeure de savoir si une telle réduction du temps de travail (et donc une hausse implicite des salaires) conduira bien à une augmentation de la part salariale. Cela signifierait alors que les employeurs réagissent en acceptant une baisse des bénéfices et ne recourent pas à d'autres stratégies comme une augmentation des prix, une réduction de la production ou une substitution radicale des travailleurs par des machines.

Ne faire payer personne

Le défi principal pour concevoir une réduction du temps de travail consiste à trouver une solution dans laquelle **aucune des parties n'a de coûts à supporter**. Il existe plusieurs manières de réaliser cet objectif. Lorsque la réduction du temps de travail permet d'éviter les accidents du travail, elle réduit les coûts pour toutes les parties impliquées. Lorsque la réduction du temps de travail permet d'éviter les absences de longue durée à la suite d'un burnout, elle bénéficie également à toutes les parties. Il en va de même pour la réduction de l'absentéisme à court terme. Les effets positifs pour la santé constituent une solution gagnant-gagnant qui permettrait de payer le prix de la réduction du temps de travail (ou du moins de réduire significativement son coût).

À côté des effets sur la santé, la réduction du temps de travail peut aussi être financée par des gains de **productivité**. Travailler plus intelligemment et non travailler plus péniblement. Comme on l'a vu au chapitre 2, p. 46, les gains de productivité pourraient réduire les coûts généraux, mais aussi les effets potentiels sur l'emploi.

Une troisième manière possible de financer (partiellement) la réduction du temps de travail consiste à maximiser les **effets de retour** économiques. La réduction du temps de travail créera de l'emploi qui (1) réduira le montant des allocations de chômage qu'un pays doit payer, (2) augmentera les recettes fiscales, (3) accroîtra le pouvoir d'achat et favorisera la consommation au sein de l'économie.

Combien faut-il payer?

Coûts bruts et coûts nets

Les nombreuses expériences en matière de réduction du temps de travail ont été mises sur pied et financées de différentes manières. Ces expériences peuvent nous apporter un éclairage quant à la portée des solutions gagnant-gagnant et sur la manière de réduire, ou au moins de limiter les coûts pour les parties impliquées.

La **semaine des 35 heures en France**, présentée de manière plus détaillée au chapitre 2, p. 34, a été financée par une combinaison d'avantages fiscaux, de gel des salaires et d'amélioration de l'efficacité organisationnelle. Le gros de la charge était néanmoins supporté par le gouvernement sous la forme de réduction des cotisations sociales. Selon le rapport d'évaluation de l'Assemblée nationale (Assemblée Nationale, 2014 : 105–113), le coût brut de cette politique est de 11 à 13 milliards d'euros. Si l'on tient compte des retombées économiques

positives, toutefois, le coût net est estimé tourner autour de 2,5 milliards d'euros.

Le coût de l'expérience menée en Suède dans un **centre de soins pour personnes âgées, avec l'introduction d'une journée de six heures**, a été supporté par les autorités locales, qui ont fourni des subventions pour compenser la perte d'heures sous la forme de nouveaux recrutements. En l'espèce, les coûts bruts pour les 23 mois de l'expérience se sont élevés à 12,5 millions de couronnes suédoises. Si l'on tient compte des retombées économiques positives, comme les économies réalisées sur les allocations de chômage, le coût net est estimé à 6,5 millions de couronnes. Cette estimation ne tient pas compte de la baisse de l'absentéisme, de l'augmentation des recettes fiscales et d'autres avantages non quantifiables. Le problème de cette expérience est que les coûts ont été supportés sous la forme d'un subside des pouvoirs publics locaux, alors que les retombées positives ont en partie bénéficié au gouvernement national.

La question reste de savoir si (et comment) ces situations *win-win-win* pour les travailleurs, les employeurs et les pouvoirs publics pourront générer les économies et les bénéfices permettant de financer intégralement la réduction du temps de travail.

Réduire le temps de travail et élargir les heures d'activité ?

Une manière de tenter de concilier réduction du temps de travail et stabilité des salaires et des coûts pour les employeurs consiste à élargir en même temps les heures d'activités au sein de l'entreprise. Dans les entreprises industrielles, l'introduction de systèmes permettant une utilisation plus intensive des machines pourrait faire baisser les coûts unitaires de production. L'élargissement des heures d'activité pourrait ainsi conduire à une hausse globale de la productivité susceptible de financer des salaires horaires plus élevés tout en conservant le contrôle des coûts.

Dans des contextes moins industriels, l'élargissement des heures opérationnelles peut également être envisagé. Dans ce cas, les services seraient fournis pendant une plus longue période de la journée. Toutefois, pour pouvoir financer la réduction du temps de travail, cet allongement des heures d'activité devrait s'accompagner d'une augmentation proportionnelle de la demande de ces services. Cette condition pourrait être plus difficile à réaliser dans les secteurs des services (Bosch et Lehndorff, 2001).

Dans l'analyse faite par Taddei (1998 : 55) des régimes de réduction du temps de travail dans les années 1980 et 1990, l'élargissement parallèle des horaires d'activité a été identifié comme un élément de négociation dans les discussions sur la réduction du temps de travail. En outre, en France, de nombreuses réductions du temps de travail ont été mises en place à la demande des directions d'entreprises qui souhaitaient élargir les heures d'activité dans un secteur. Dans certains services publics, la demande de fournir des services en soirée ou le week-end a souvent dû être échangée contre une réduction du temps de travail pour être acceptée par le personnel.

Les expériences 6+6 en Finlande

Dans les années 1990, la Finlande s'est lancée dans les expériences conjuguant une réduction du temps de travail (six heures par jour) et un élargissement des heures d'activité (douze heures par jour). Ces expériences avaient été inspirées par le professeur Seppänen, dont le modèle 6+6 entendait concilier le souhait des travailleurs de bénéficier d'une réduction de leur temps de travail, les demandes des employeurs en faveur de plus de flexibilité et les demandes des consommateurs qui souhaitaient un élargissement des heures de service (Peltola, 1998). Le système aurait dû introduire un système généralisé de deux équipes

par jour : une équipe du matin de 8 à 14 heures et une équipe de l'après-midi de 14 heures à 20 heures. Cela aurait permis d'introduire une semaine généralisée de 30 heures. Après de longues discussions, le système a commencé à être expérimenté en 1994-1995 dans un certain nombre d'entreprises privées et du secteur public. Dans le secteur privé, aucune aide gouvernementale n'était prévue; dans le secteur public, certains fonds avaient été mis à disposition. De manière globale, l'emploi s'est accru dans les unités concernées de quelque 30 à 35 %. Dans le secteur privé, les coûts supplémentaires ont été compensés par l'élargissement des heures de fonctionnement des équipements. C'est ainsi que, selon Anttila (2005 : 68),

l'introduction d'un régime 6+6 sur un site industriel finlandais a permis de faire baisser les coûts unitaires du travail de 17 %, tout en limitant les coûts liés aux primes pour heures supplémentaires. Certains effets négatifs ont été enregistrés, au niveau de l'intensité de travail (Peltola, 1998), de la perte d'autonomie au niveau du temps (Anttila *et al.*, 2005) et de la séparation sociale entre les travailleurs (Anttila *et al.*, 2005). Par ailleurs, des auteurs signalent que des initiatives similaires ont été prises, par exemple en Italie (D'Aloia *et al.*, 2006 : 171).

Néanmoins dans bon nombre d'entreprises de services publics, ces expériences ont pris fin au bout d'un certain temps. Dans certaines entreprises, cet arrêt s'expliquait par l'évolution de la situation du marché mais, selon Anttila (2005 : 141), la raison principale était d'ordre culturel : « Le test empirique concernant le modèle 6 + 6 a montré que si ce modèle est techniquement intelligent et présente des avantages incontestables, il est aussi socialement intensif. (...) Le modèle à deux équipes requerrait aussi une société à deux équipes. » En effet, les travailleurs étaient réticents à travailler dans les équipes du soir parce que ces horaires ne correspondaient pas aux normes sociales. Même lorsqu'on leur attribuait une compensation salariale intégrale, les travailleurs percevaient le système comme conçu dans l'intérêt de l'employeur ou du client, et non dans l'intérêt des travailleurs.

Des entreprises plus compétitives grâce au système 6+6 en Suède

En 1994, le fabricant suédois de lunettes Essilor s'est trouvé confronté à une augmentation de la

demande excédant ses capacités de production. L'entreprise avait envisagé de recruter davantage de travailleurs et d'élargir les horaires de travail des travailleurs en place mais elle n'a pas réussi à répondre aux demandes de production. Elle a alors introduit un système par équipes de six heures en réduisant de facto de deux heures l'horaire de travail journalier de ses travailleurs. Les rémunérations ont été maintenues au niveau des huit heures par jour. Cette intervention a accru le budget des salaires de 100 %, étant donné que sept travailleurs supplémentaires ont été embauchés. Cependant, le temps de fonctionnement des machines a augmenté de 72 % (de six heures à dix heures trente-trois par jour). La société a également expérimenté l'introduction d'équipes autogérées et des mécanismes de rotation des postes de travail (Anttila, 2005).

Comme l'entreprise a été en mesure de produire davantage de lunettes en utilisant les mêmes machines, le coût unitaire du capital a baissé ; l'entreprise a donc pu financer la réduction du temps de travail par une efficacité accrue et une compétitivité renforcée sur le marché. En outre, elle a pu répondre aux demandes de la clientèle en préservant ainsi sa position sur le marché. Tant les travailleurs que les employeurs étaient satisfaits du système. La résistance traditionnelle au travail par équipe a été atténuée parce que les horaires du travail d'équipe étaient relativement courts et que le niveau du salaire était resté celui de l'ancien régime des huit heures, tandis que le montant des heures supplémentaires se trouvait diminué (Olsson, 1999).

Si l'élargissement des heures d'activité peut fournir une solution à la question de savoir qui paie, il pourrait aussi avoir des effets négatifs sur la qualité globale de l'emploi au sein des entreprises. Le travail en équipe, le travail du soir et du week-end sont des régimes de travail qui ont un impact social et de santé importants pour les travailleurs. Dans ce cas, les travailleurs pourraient toujours « payer » la réduction du temps de travail au prix de leur bien-être ou de leur santé.

Commencer par une législation nationale ou par des accords au niveau de l'entreprise ?

La manière dont le temps de travail est organisé varie considérablement d'un pays à l'autre. Au niveau de l'UE, la directive sur le temps de travail fixe des limites maximales de 48 heures par semaine. Dans de nombreux pays, la législation nationale ou des conventions collectives nationales ramènent le temps maximum de travail autour de 40 heures. Dans certains pays, une législation régionale peut mettre en place des règles différentes. Des conventions sectorielles peuvent en outre réduire le temps de travail pour un secteur spécifique. En outre, des entreprises peuvent décider, par la voie d'une convention, d'instaurer un autre régime en matière de temps de travail et, au niveau individuel, les travailleurs peuvent marquer leur accord de manière contractuelle. Le rôle de chacun de ces niveaux est limité dans certains pays et très important dans d'autres. Un rapport Eurofound (2016b), établit une distinction entre quatre systèmes différents : législatifs purs, législatifs adaptés, négociés et unilatéraux.

Les modalités d'introduction des seuils maximaux de temps de travail et le niveau où ces seuils sont fixés ont des conséquences sur la manière dont une réduction du temps de travail peut être mise en œuvre. Dans les pays où les conventions sectorielles sur le temps de travail jouent un rôle important, une réduction générale du temps de travail peut commencer par une convention sectorielle qui introduit une nouvelle norme en matière de temps plein, qui peut ensuite être reprise par la législation nationale. Dans les pays où le dialogue social sectoriel fait défaut, une telle stratégie est difficile à envisager. Dans ces pays, la réduction ne peut être établie qu'au niveau national ou à celui de l'entreprise elle-même.

Au niveau européen : l'harmonisation syndicale

En 1998, la Fédération européenne des métallurgistes a adopté une «Charte sur le temps de travail». Cette charte rappelle l'objectif général de réduction du temps de travail poursuivi par la Fédération et ses affiliés et l'engagement en faveur d'une semaine des 35 heures. Après avoir précisé cet objectif, la charte indique également que ses affiliés ne devraient pas accepter une durée annuelle du travail supérieure à 1750 heures en base annuelle (semaine de 38 heures) et un maximum de 100 heures supplémentaires pour éviter une concurrence à la baisse. La Charte comprenait aussi des mesures visant à évaluer les progrès accomplis et à échanger les expériences afin d'inciter les affiliés à lutter pour la réduction du temps de travail.

En 2000, la Fédération syndicale européenne des services publics (EPSU) a également adopté une politique sur le temps de travail. Le document adopté précise clairement l'objectif à atteindre, soit 35 heures par semaine par le biais de négociations avec les affiliés de l'EPSU au niveau approprié (EPSU, 2000). Selon une fiche d'information de la CES, ce document politique de l'EPSU a inspiré les affiliés nationaux dans leurs négociations sur la réduction du temps de travail (ETUC, 2011).

Au niveau national : des réductions limitées en Belgique et aux Pays-Bas

En 2003, la durée hebdomadaire maximale de travail en Belgique a été réduite de 39 à 38 heures. Les entreprises et les secteurs ont pu anticiper cette réduction par le biais de conventions collectives conclues entre

2001 et 2003. Ces conventions ont pu déterminer la manière selon laquelle la réduction prendrait forme (une réduction hebdomadaire, l'octroi de congés supplémentaires, etc.) (FOD WASO, 2017). En 1982, les représentants néerlandais des employeurs et des travailleurs se sont accordés sur un texte qui a fait date, l'accord de Wassenaar. Cet accord était une réponse à une situation de chômage élevé et visait à résoudre ce problème en recourant à la modération salariale et à la réduction du temps de travail. À la suite de cet accord, de nombreux secteurs ont réduit le temps de travail par le biais de conventions collectives, de 40 à 38 heures par semaine (de Beer, 2012).

Au niveau sectoriel :
en Espagne, 35 heures dans le secteur métallurgique dans les Asturies

En juin 2000, une convention sectorielle, dans le secteur métallurgique de la région espagnole des Asturies a « brisé le tabou » de la semaine des 35 heures. Sur une période de quatre ans, le temps de travail serait réduit de 38,5 à 35 heures. Cette réduction faisait partie d'un accord comprenant une hausse du salaire mais aussi la suppression du paiement à l'ancienneté pour les nouveaux engagés et une réduction de ce dispositif pour les travailleurs déjà en place. Les syndicats espéraient que cet accord servirait d'exemple dans d'autres secteurs.

Au niveau de l'entreprise :
38 heures en Tchéquie

En 2004, le régime légal pour la semaine de travail a été fixé à 40 heures. Toutefois, dans de multiples

conventions collectives conclues au niveau de l'entreprise, le temps de travail a été ramené à 38 heures sans compensation salariale. Selon Fassman et Cornejova (2006), des dispositions en ce sens figuraient dans pas moins de 94 % de toutes les conventions collectives conclues au niveau de l'entreprise en 2004.

Au niveau de l'entreprise :
le secteur public portugais évite la semaine de 40 heures grâce à la négociation locale

En septembre 2013, le gouvernement portugais avait adopté une loi allongeant la semaine des 35 heures jusqu'à 40 heures dans le secteur public. Dans la première version de la loi, une convention collective locale ne pouvait établir d'horaire plus favorable. Ce dernier aspect a été considéré comme anticonstitutionnel, ce qui a permis au syndicat de négocier avec différents pouvoirs publics le maintien de la semaine des 35 heures. En février 2014, 145 pouvoirs locaux avaient signé de tels accords dont les villes de Lisbonne et Porto. Cet exemple montre qu'une négociation locale peut empêcher l'allongement du temps de travail d'entrer en vigueur dans les faits (da Paz Campos Lima, 2014). En dépit de ses efforts visant à contrer l'allongement du temps de travail grâce à des accords locaux, les syndicats portugais ont par la suite estimé qu'il était nécessaire d'appeler à la grève pour exiger le plein rétablissement de la semaine des 35 heures (da Paz Campos Lima, 2015). En juillet 2016, le gouvernement portugais a annoncé la réintroduction de la semaine des 35 heures dans le secteur public (The Portugal News, 2016).

De manière générale, l'on peut établir une différence entre six niveaux où la réduction du temps de travail peut avoir lieu : européen, national, régional, sectoriel, au niveau de l'entreprise et au niveau de l'individu. Comme le niveau individuel ne concerne pas une réduction « collective » du temps de travail, il sera examiné ailleurs dans ce guide (voir p. 68-69).

Le succès d'une stratégie partie de la base dans la réduction du temps de travail dépend essentiellement de la manière dont d'autres entreprises, secteurs ou pays vont suivre ou non l'exemple. Le succès dépend, autrement dit, **des retombées** possibles.

Il existe de très nombreux exemples de retombées au même niveau (entre les secteurs) ou au sein d'un même pays (au niveau de l'entreprise ou au niveau sectoriel). Dans un contexte européen, cependant, les retombées ne devraient pas être limitées au niveau national, mais devraient également s'étendre au niveau européen.

Retombées chez Peugeot

Après l'introduction d'une semaine de 35 heures dans les usines françaises de Peugeot, les syndicats et la direction de Peugeot au Royaume-Uni ont entamé une négociation en vue d'une réduction similaire du temps de travail en 2000. Les négociations ont abouti à une réduction de 39 heures par semaine à

36,75, ce qui correspond à la semaine française de 35 heures (en France, les pauses ne sont pas comprises).

Toutefois, cette réduction a été introduite parallèlement à l'introduction d'une troisième équipe et d'une annualisation de la période de référence. Cet exemple montre néanmoins comment une procédure de négociation peut être institutionnalisée au niveau international (Marginson, 2001).

Participation obligatoire ou volontaire ?

La réduction du temps de travail peut être obligatoire ou volontaire. Dans les systèmes obligatoires, tous les travailleurs, toutes les entreprises et tous les secteurs sont tenus de réduire la durée du travail dans les mêmes proportions. Dans les systèmes volontaires, la réduction est tributaire d'une clause d'adhésion.

Au niveau de l'entreprise, les travailleurs peuvent adhérer au système grâce à une formule de partage du travail (voir le cas de la VRT, p. 89), ou bien des entreprises peuvent volontairement recourir à un système d'avantages fiscaux pour compenser la réduction (non volontaire) du temps de travail de leurs salariés. Le choix d'un système volontaire ou obligatoire influence bien entendu directement l'impact de la réduction du temps de travail.

Dans un système volontaire, seule une partie des entreprises et des travailleurs sont effectivement concernés par une réduction du temps de travail, ce qui peut atténuer les effets de cette mesure sur l'emploi. En outre, un système volontaire peut renforcer la répartition traditionnelle des rôles entre les genres plutôt que de l'affaiblir. Dans les systèmes volontaires, en effet, les femmes pourraient être plus nombreuses à faire le choix d'une réduction de leur temps de travail.

En revanche, un système volontaire est plus facile à mettre en place et rencontrera probablement moins de résistance de la part des travailleurs et des employeurs qui ne souhaitent pas réduire le temps de travail.

**Réduction volontaire du temps de travail
au niveau de l'entreprise avec soutien du
pouvoir politique : la loi française Robien**

En 1996, la France a adopté la «loi Robien» qui prévoit un soutien des pouvoirs publics aux entreprises qui souhaitent réduire le temps de travail de leurs salariés. En fonction d'un accord conclu avec les partenaires sociaux, les entreprises pouvaient bénéficier d'une réduction des cotisations patronales de sécurité sociale allant jusqu'à 50 % si elles réduisaient le temps de travail d'au moins 15 %. La compensation pouvait être étalée sur six ans et pouvait être réduite si la réduction du temps de travail était moins importante. Le plan comportait à la fois un volet progressiste et un volet offensif. Dans la version progressiste, l'entreprise devait créer des emplois supplémentaires proportionnellement à la réduction du temps de travail. Dans la version offensive, l'employeur était tenu de garantir la sécurité de l'emploi pendant un certain délai, fixé de commun accord. Durant les deux années durant lesquelles la loi a été appliquée (elle a été ensuite remplacée par une réduction générale du temps de travail), 3000 accords ont été conclus, et ont ainsi permis de créer ou de sauver un total de 33000 emplois. Il est intéressant de noter que la plupart des accords reprenaient la version progressiste du projet (Fiole *et al.*, 2002).

**Freizeitoption : choisir entre du temps
et de l'argent au niveau sectoriel**

En 2013, la convention collective autrichienne conclue dans le secteur des industries électriques et électroniques prévoyait une disposition appelée *Freizeitoption*. Cette option permettait aux travailleurs de choisir entre une augmentation de salaire d'environ 3 % ou un temps libre supplémentaire d'environ 5 % par mois (Gerold et Nocker, 2015). Les travailleurs ne pouvaient faire ce choix que si une convention spécifique avait été conclue au sein de

l'entreprise entre le comité d'entreprise et la direction. En l'absence d'un tel accord, l'augmentation salariale sectorielle convenue serait automatiquement d'application. Cet accord a été perçu comme un sérieux obstacle par des membres des comités d'entreprise. Le peu de temps disponible pour entrer dans le système et les incertitudes quant à sa faisabilité ont conduit à une situation où environ 8 à 10 % de tous les travailleurs qui pouvaient en bénéficier ont choisi d'avoir plus de temps plutôt que plus d'argent (Gerold et Nocker, 2015; Soder, 2014). Des entretiens approfondis ont montré que les personnes qui n'avaient pas choisi de bénéficier de loisirs supplémentaires expliquaient leur choix essentiellement pour des raisons de préoccupations financières à long terme. Plus que la perte immédiate de revenus, les répondants étaient préoccupés par l'impact de la réduction du temps de travail sur leur pension et l'évolution future de leurs revenus.

**Le partage de l'emploi au sein d'une même
entreprise : Alcan au Canada**

En 1995, l'entreprise de fabrication d'aluminium Alcan avait conclu un accord avec les syndicats de l'entreprise pour sauver des emplois grâce à un partage volontaire du travail. Le programme était assez simple. Les travailleurs pouvaient signer pour travailler 40 heures tout en n'étant payés que pour 38 heures. Les heures supplémentaires étaient placées dans une banque du temps individuelle et pouvaient être utilisées pour des congés supplémentaires. Grâce à cette réduction du temps de travail de 5 %, les travailleurs licenciés ont pu être réengagés et des recrutements supplémentaires ont été rendus possibles. Un mécanisme de soutien fédéral et provincial a en outre réduit la baisse de salaire pendant les trois premières années (Lanoie *et al.*, 2000). La plupart des travailleurs ont adhéré au système, ce qui a permis la création de plus de 100 emplois supplémentaires (Tremblay, 2003).

Les réductions collectives ou individuelles et le problème du travail à temps partiel

Le choix probablement le plus important à poser lorsque l'on développe une politique de réduction du temps de travail est le choix entre des systèmes collectifs et individuels. Dans les systèmes collectifs, le choix de réduire le temps de travail est établi au niveau d'une entreprise, d'un secteur, d'un pays ou à un niveau encore supérieur.

Dans les systèmes individuels, le choix de travailler moins se fait au niveau de l'individu ou de l'emploi. C'est le travailleur individuel qui choisit de travailler moins et de prendre un emploi à temps partiel, ou c'est l'entreprise qui décide aussi de proposer pour certains emplois des horaires inférieurs à un temps plein. La principale forme de réduction individuelle du temps de travail est le travail à temps partiel. Ici, une distinction peut en règle générale être établie entre les temps partiels courts (moins de 20 heures par semaine) et les temps partiels longs (plus de 20 heures par semaine).

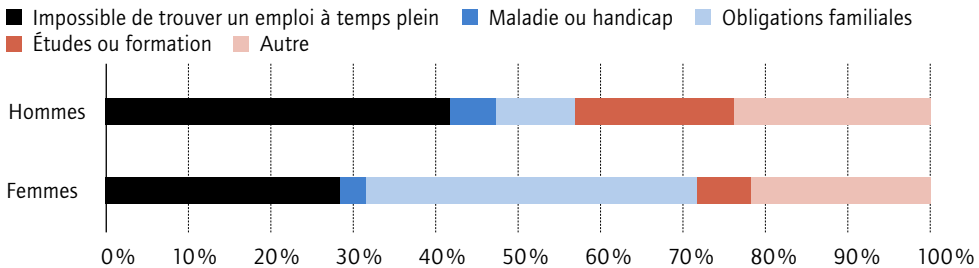
Que faut-il penser de la progression du travail à temps partiel ? Il existe plusieurs arguments que l'on peut avancer en faveur de ces systèmes individuels de réduction du temps de travail. Les partisans de ces systèmes affirment qu'ils laissent le travailleur fixer le choix de l'importance de son horaire de travail sur la base de sa situation familiale et de revenus. Le temps partiel permet aux gens de travailler plus s'ils le souhaitent et il est relativement transparent quant à la question de savoir qui paie pour cette réduction de travail, en l'espèce le travailleur. En outre, la promotion d'une réduction individuelle du temps de travail sous la forme d'un travail à temps partiel permet d'augmenter la participation globale des femmes sur le marché du travail et cet emploi peut servir de tremplin pour mener à un emploi à temps plein.

Toutefois, un examen plus attentif de ces arguments débouche sur un tableau nettement moins favorable. Tout d'abord, on ne peut affirmer sans plus que le choix du travail à temps partiel constitue vraiment un libre choix. La Figure 18 présente les raisons pour lesquelles les gens travaillent à temps partiel et il montre une différence évidente entre les hommes et les femmes. Alors que les hommes choisissent en général des emplois à temps partiel parce qu'ils ne parviennent pas à trouver un autre emploi ou parce qu'ils veulent combiner ce travail avec des études ou une formation, ou pour d'autres raisons non précisées, près de 40 % des femmes qui choisissent un emploi à temps partiel le font pour cause d'obligations familiales. Celles-ci comprennent la prise en charge des enfants et de membres âgés de la famille, ou l'existence d'autres obligations familiales en général. Ces chiffres montrent clairement que le travail à temps partiel est dominé par l'emploi féminin et que la raison de cette situation est principalement liée aux deux autres charges que les femmes doivent supporter : les tâches du ménage et la prise en charge de membres de la famille. Compte tenu de l'actuelle répartition des tâches entre les hommes et les femmes, on peut difficilement prétendre que les femmes ont vraiment le « libre » choix de limiter leur vie professionnelle à un emploi à temps partiel.

Le choix du travail à temps partiel n'est pas neutre. Il a des conséquences directes et indirectes pour l'égalité entre les genres sur le marché du travail. Bien entendu, le travail à temps partiel est associé à une réduction directe des revenus des travailleurs. Mais il existe aussi des effets indirects sur le revenu, puisque la plupart des allocations de sécurité sociale (couverture santé, allocations de chômage, pensions de retraite) sont liées au revenu de la personne. Si ce revenu est inférieur parce que l'on ne travaille qu'à temps partiel, ces prestations sociales seront également moins élevées.

En outre, les travailleurs à temps partiel sont souvent perçus par les employeurs comme moins motivés, moins engagés dans leur travail. Cela peut se traduire par l'attribution d'un rôle moins important dans l'organisation, un effet qui est incontestablement lié à la discrimination selon le genre. Ces travailleurs sont également moins en mesure de se créer un réseau dense et riche au sein de l'organisation puisqu'ils sont régulièrement absents. Tout cela débouche sur des **chances plus limitées de promotion** pour les travailleurs à temps partiel (qui sont généralement des femmes), ce qui a encore une fois un impact sur le revenu direct et indirect.

Figure 18 Motif de l'exercice du travail à temps partiel zone euro 19



Source : LFS 2015

Les travailleurs à temps partiel sont traités différemment par les employeurs

Edwards et Robinson ont effectué deux études similaires sur les réductions du temps de travail et leurs implications pour les travailleurs concernés. Ils ont constaté que chez les policiers britanniques, une réduction du temps de travail demandée par des travailleurs pour pouvoir concilier leur travail et leurs engagements en termes de prise en charge d'autres personnes, s'était traduite par des responsabilités réduites pour les travailleurs à temps partiel (Edwards et Robinson, 1999). Cette situation est liée à une moindre disponibilité, ainsi qu'au confinement dans des rôles moins exigeants et plus marginaux, conduisant dès lors à une réduction globale de l'intensité de travail. Une analyse qualitative comparable menée auprès d'infirmières au Royaume-Uni avait révélé des mêmes situations de moindres responsabilités (Edwards et Robinson, 2004). Cette analyse mettait en évidence l'attribution de rôles moins essentiels, associée à l'évaluation faite par les supérieurs hiérarchiques selon laquelle les travailleurs à temps partiel

étaient moins engagés, moins disponibles pour le travail, en particulier durant les heures les moins commodes socialement, et peu désireux d'assumer de nouvelles tâches et de nouveaux rôles. Beechey et Perkins (1987) sont parvenus à des conclusions analogues dans leur étude de cas portant sur une institution de soins de santé au Royaume-Uni, où les responsables du personnel infirmier étaient réticents à employer du personnel infirmier dans le cadre de contrats à temps partiel. Dès lors, le personnel infirmier à temps partiel était utilisé dans les heures creuses, dans les équipes de nuits ou du week-end.

Travailler davantage et obtenir une promotion

Dans une étude utilisant des données de panel allemandes et américaines, Bell et Freeman (2001) ont étudié les relations entre la prestation d'heures supplémentaires et la probabilité d'obtenir une promotion. En examinant d'autres facteurs, leur étude a confirmé que la prestation d'heures supplémentaires à concurrence de 10 % augmentait de 4 % la probabilité d'obtenir une promotion.

Last, but not least, comme les femmes sont incitées à travailler à temps partiel, elles travailleront principalement dans les **secteurs** où le travail à temps partiel est répandu. Ces secteurs (secteur non marchand, services aux personnes) n'offrent généralement que des salaires moins élevés, ce qui, une fois encore, affecte le revenu direct et indirect des travailleurs à temps partiel (dont la plupart sont bien entendu des femmes).

Dès lors, le choix de réduire la durée du travail en promouvant des systèmes individuels et en poussant les gens à choisir eux-mêmes le travail à temps partiel semble mener dans une impasse, notamment du point de vue du genre. Le choix d'un travail à temps partiel est principalement déterminé par la répartition des rôles entre les genres, mais ce choix lui-même n'est pas un choix neutre. Il réduit l'indépendance financière des femmes, il réduit leurs chances de promotion et leurs revenus indirects et, tout compte fait, il pourrait bien renforcer l'écart de rémunération entre les genres.

Pour ces raisons, de nombreuses organisations féministes sont favorables à des réductions collectives du temps de travail qui répartissent le coût de la réduction entre les différents acteurs (employeurs, travailleurs et pouvoirs publics) et permettent aux femmes d'accomplir de véritables progrès vers l'établissement d'une égalité professionnelle avec les hommes.

Une option médiane pourrait consister à améliorer le statut des travailleurs à temps partiel. Cette amélioration pourrait passer par la limitation de la perte directe de revenus associée au temps partiel (par le biais des régimes fiscaux, d'une réglementation sur l'égalité de rémunération), par une adaptation des systèmes de sécurité sociale pour garantir les droits des travailleurs à temps partiel (par exemple en supprimant les plafonds liés aux heures), par la promotion de l'égalité des rôles entre les genres, par la garantie de transitions en douceur du temps partiel au temps plein et vice versa, et par une action visant à changer la culture de l'entreprise.

Un travail à temps partiel actualisé aux Pays-Bas

Dans aucun autre pays, le travail à temps partiel n'est aussi répandu qu'aux Pays-Bas (pour plus de détails, voir p. 79-81). La politique néerlandaise du marché du travail a contribué à cet objectif en améliorant la position des travailleurs à temps partiel. En 1993, une loi a éliminé les seuils horaires pour les droits au salaire minimum et au pécule de vacances. En 1996, la législation a interdit toute discrimination entre les salariés sur la base de l'horaire de travail, en garantissant ainsi l'égalité de traitement en termes de rémunération, de vacances, de primes, de formation, et d'autres droits (Fouarge et Baaijens, 2006). En 2000, une autre loi a introduit le droit pour les salariés de demander une augmentation ou une réduction de leurs horaires de travail (Visser *et al.*, 2011). Les employeurs doivent justifier leur éventuel

refus. Toutes ces mesures ont renforcé la position des travailleurs à temps partiel et ont incité davantage de gens à opter pour ce type de travail. Cela ne signifie pas, cependant, que tous les problèmes relatifs au travail à temps partiel se trouvent résolus.

Eviter le recours au travail à temps partiel en Suède

Compte tenu des inégalités de genre liées au travail à temps partiel, certaines initiatives ont vu le jour en Suède visant à l'introduction d'un « droit au travail à temps plein ». L'idée consiste à donner aux salariés qui travaillent à temps partiel pendant trois ans le droit automatique de passer à un emploi à temps plein (Thorsen et Brunk, 2009). La Confédération syndicale suédoise LO a proposé ce droit dans les négociations (LO, 2010), mais aucune législation en ce sens n'a encore été adoptée.

Le partage de l'emploi

Le *job sharing*, ou partage de l'emploi, constitue un autre mode plus individuel de réduction du temps de travail. Ici, les travailleurs pourraient décider de prendre un emploi à temps partiel pour permettre à une autre personne d'être embauchée pour effectuer les heures de travail restantes. Autrement dit, le temps de travail est partagé entre des personnes différentes. Le partage de l'emploi est par essence un type de travail à temps partiel mais qui est réglementé collectivement.

Cette formule peut offrir des avantages aux employeurs, car elle est susceptible d'améliorer la productivité, de réduire l'absentéisme et de conduire à des innovations dans l'exercice d'un emploi abordé selon des perspectives multiples (Williamson *et al.*, 2015). Du point de vue du travailleur, les avantages portent sur une meilleure combinaison du travail et de la vie privée, tout en conservant le poste précédemment exercé. Les défis et les problèmes concernent le besoin accru de communication et de coordination, la nécessité pour les deux personnes de s'entendre l'une avec l'autre et la possibilité d'une hausse des coûts. Pour les travailleurs, le partage de son emploi, tout comme le travail à temps partiel, peut faire obstacle à la progression professionnelle.

Politiques de promotion du partage des emplois en Finlande

En 1996, la Finlande a introduit un système de partage des emplois. Le système prévoyait que les travailleurs pouvaient, moyennant l'accord de leur employeur, réduire leur temps de travail à concurrence de 40 à 60 %. La baisse de revenus était compensée à concurrence de 50 % par le gouvernement (pendant un an) et l'employeur était tenu

d'engager des travailleurs pour compenser la réduction du temps de travail. Peltola (1998) a étudié le système et il a constaté qu'à la fin de 1997, 6 000 travailleurs avaient adhéré à la formule. Toutefois, ce système soulevait le problème d'une discrimination salariale temporaire entre les travailleurs qui avaient réduit leur temps de travail (et qui bénéficiaient d'une compensation) et les travailleurs recrutés pour combler les heures de travail réduites.

Créer ou préserver des emplois grâce à la réduction du temps de travail ?

Dans une analyse des politiques en matière de réduction du temps de travail, une distinction peut être établie entre des politiques défensives et des politiques plus offensives : les premières se focalisent sur l'utilisation de la réduction du temps de travail pour sauver des emplois (éviter des licenciements), alors que les secondes visent à créer des emplois supplémentaires.

De nombreux exemples de réductions temporaires du temps de travail mises en œuvre au niveau de l'entreprise ont clairement un aspect défensif, le cas de Volkswagen constituant un exemple éclairant, (voir p. 86-88). De même, certaines politiques nationales ont été élaborées pour encourager les entreprises à recourir à des réductions temporaires du temps de travail pour éviter les licenciements cycliques (par exemple le *Kurzarbeit* en Allemagne, le chômage partiel en Belgique). Toutefois, toutes les

réductions défensives du temps de travail ne sont pas mises en œuvre pour réagir à des baisses cycliques de la demande. Une réduction défensive du temps de travail peut aussi faire partie de la réponse à un déclin plus structurel de l'emploi au sein d'une entreprise, d'un secteur, d'un pays ou d'un continent (Taddei, 1998 : 33).

US Kosice : une semaine de quatre jours pour sauver des emplois

En 2009 et en 2012, l'entreprise sidérurgique américaine Kosice a mis en place à titre temporaire la semaine de travail de quatre jours dans le secteur de la production, respectivement pendant six mois et un mois. Les travailleurs percevaient 60 % de leur salaire pour les journées où ils ne travaillaient pas. Le système avait été mis en place en accord avec les syndicats locaux et cherchait à protéger l'emploi en période de faibles commandes. En 2012, l'entreprise avait prévu de mettre en place une semaine de quatre jours pendant deux mois, mais elle est revenue à l'horaire normal de travail après un mois seulement (Cziria, 2012).

Réduction du temps de travail pendant la crise en Suède

Pendant les années de crise économique de 2008 et 2009, en Suède, les partenaires sociaux se sont accordés sur une forme de réduction temporaire du temps de travail, payée par l'employeur, le travailleur et le gouvernement. Cet accord permettait aux travailleurs de réduire leur horaire de travail dans une fourchette allant de 10 à 60 %. La rémunération des travailleurs ne serait que peu affectée en raison d'un effort conjoint de l'employeur et des pouvoirs publics. Ce système avait permis aux entreprises de réduire temporairement leurs coûts salariaux, tout en maintenant les travailleurs au sein de leurs effectifs, et il a pu être mis en œuvre jusqu'à 12 mois. Selon le syndicat IF Metall, ce système a sauvé jusqu'à 15 000 emplois. En 2012, il a été organisé sur une base plus permanente (Kullander et Halling, 2012).

Ces accords défensifs, toutefois, comportent certains risques. Tout d'abord, lorsque des concessions salariales sont faites dans un contexte de réduction défensive temporaire du temps de travail, le risque est qu'elles deviennent irréversibles lorsque le temps de travail pourra de nouveau être augmenté à un stade ultérieur. Ensuite, dans les accords défensifs temporaires, on peut craindre que le management exagère les difficultés de l'entreprise pour obtenir davantage de concessions. Tertio, il est très difficile de contrôler les garanties de sécurité de l'emploi : ne pas procéder à des licenciements est une chose, mais qu'en est-il des départs naturels qui ne donnent pas lieu à des remplacements et du remplacement des personnes dans le cadre de relations de travail plus précaires ?

Une réduction pour quelques années ou une réduction permanente ?

Autre question étroitement liée à la précédente : la réduction du temps de travail doit-elle être permanente ou seulement temporaire ? Si la réduction du temps de travail est une réponse à un problème immédiat et temporaire, elle pourrait être abandonnée une fois que le problème n'est plus à l'ordre du jour. En l'espèce, la plupart des réductions défensives du temps de travail, au niveau d'une entreprise, sont d'ordre temporaire.

Elles cherchent à préserver l'emploi face à une baisse (que l'on espère temporaire) de la demande des produits. Toutefois, toutes les mesures défensives au niveau de l'entreprise ne sont pas temporaires, comme dans le cas de la loi belge dite Vande Lanotte (voir encadré ci-dessous).

La réduction du temps de travail peut aussi être temporaire sans être défensive sur le plan de l'emploi. C'est ainsi que nous avons vu des exemples de réductions temporaires spectaculaires du temps de travail en réaction à des pénuries d'énergie (voir p. 42); c'était aussi le cas du *Presidents Reemployment Agreement* (voir p. 40). Le choix de politique temporaire ou permanente dépend essentiellement des objectifs de la réduction du temps de travail et il aura un impact sur les conséquences pratiques effectives de la mesure. Les réductions temporaires du temps de travail ont montré leur efficacité pour préserver l'emploi lors d'une période temporaire de difficultés économiques (voir p. 40) et elles pourraient même avoir atténué l'impact de la crise. Elles limitent également les coûts supportés par les employeurs et les travailleurs lors de l'introduction de ces systèmes. Dans le même temps, ces systèmes temporaires ne changeront probablement pas les rôles attribués aux genres dans la société et ne placeront pas les travailleuses sur le même pied que les travailleurs. L'équilibre entre le travail et la vie privée n'est que temporairement amélioré et il n'y a que peu ou pas d'impact sur le développement d'une économie durable, etc.

**Une mesure défensive mais permanente :
le plan belge Vande Lanotte**

Le 1^{er} janvier 1997, le gouvernement belge avait introduit un plan de réduction du temps de travail pour les entreprises confrontées à des difficultés économiques. À la condition d'avoir conclu un accord avec les syndicats, les entreprises pouvaient réduire le temps de travail jusqu'à 36 heures au moins, en échange d'une réduction considérable des cotisations de sécurité sociale payées par les employeurs. Si les entreprises introduisaient une semaine de 32 heures, les cotisations étaient également réduites

en proportion. Il est important de noter que si la réduction du temps de travail était destinée à être permanente (avec une convention collective à durée indéterminée), la réduction des cotisations de sécurité sociale était temporaire et elle s'étendait sur une période maximale de six ans. Seul un nombre limité d'entreprises ont participé à cette composante défensive du plan (il y avait aussi une composante offensive), en raison de la grande complexité de la procédure, du caractère temporaire de la réduction des cotisations sociales et des réticences des entreprises à modifier la routine du travail et de l'organisation.

Une réduction du temps de travail pour tous ou seulement pour certains ?

Lorsque la réduction du temps de travail a pour objectif de permettre un allongement de la durée de la carrière professionnelle, les décideurs politiques pensent souvent à cibler cette réduction du temps de travail sur des groupes spécifiques. C'est ainsi que de nombreux pays ont introduit des systèmes où les travailleurs plus âgés bénéficient de congés supplémentaires. Dans la perspective d'une amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de nombreux pays ont aussi mis en place des systèmes qui

permettent aux femmes devenues mères de réduire leur horaire de travail pour prendre soin de leurs enfants.

Ces dispositifs semblent séduisants parce qu'ils sont ciblés sur un problème spécifique (les travailleurs âgés qui quittent le marché du travail, les femmes qui éprouvent des difficultés à concilier le travail et l'éducation des enfants) auquel se trouve confronté un groupe cible spécifique. Dans le même temps, il convient d'être attentif à certains effets collatéraux négatifs. Il est généralement admis que lorsqu'elles cherchent un emploi, les femmes sont victimes de discriminations en raison de la seule possibilité qu'elles tombent enceintes et qu'elles doivent cesser temporairement de travailler ou qu'elles réduisent leur temps de travail par la suite.

Le problème peut également se poser s'agissant des travailleurs plus âgés. Si ces dispositifs peuvent améliorer la faisabilité de l'emploi pour certains de ces travailleurs, ils pourraient aussi constituer un obstacle pour que les travailleurs concernés trouvent ou conservent un emploi, parce que l'employeur percevra le travailleur plus âgé comme plus coûteux ou plus problématique que des travailleurs plus jeunes.

Des congés supplémentaires pour les travailleurs âgés dans le secteur non marchand en Belgique

Depuis 2000, les travailleurs du secteur non marchand en Belgique bénéficient de congés supplémentaires en fonction de leur âge : un jour par mois pour les travailleurs âgés de plus de 45 ans, deux jours par mois pour les travailleurs de plus de 50 ans et trois jours par mois pour les travailleurs de plus de 55 ans. L'objectif du système est de renforcer l'attractivité de l'emploi et d'inciter les travailleurs plus âgés

à continuer à travailler plus longtemps. Une récente évaluation du système montre des résultats mitigés. Si la plupart des employeurs estiment que ce dispositif peut les aider à recruter de bons candidats pour des postes à pourvoir, ils signalent également que le système peut constituer un obstacle à l'emploi de travailleurs âgés. S'agissant de l'allongement de la carrière professionnelle, la plupart des employeurs pensent que la réduction du temps de travail contribue à ce que ces travailleurs continuent plus longtemps à exercer leur emploi (Lamberts *et al.*, 2015).

La réduction du temps de travail : une question de droit ou de culture ?

Jusqu'à présent, l'accent a été principalement mis sur la structure du temps de travail (le nombre d'heures légalement requis) et les conséquences de cette structure sur les différents aspects du débat. Le temps de travail n'est toutefois pas seulement une affaire de structure, mais aussi une question de culture. Les histoires évoquant ces travailleurs japonais ou chinois qui travaillent jusqu'à ce qu'ils en meurent (*karoshi* et *guolaosi*) sont bien connues. Mais de nombreux pays européens sont également confrontés à ce type de « culture des longs horaires de travail ». Dans les fonctions de management, en particulier, assurer de longues heures de travail est considéré comme une manifestation de votre statut.

Si l'on pose la question des raisons invoquées pour justifier ces longs horaires de travail, les réponses évoquent la charge de travail, la pénurie de personnel, le travail

par projet, l'introduction d'une organisation dite « horizontale », la surcharge de travail représentée par les e-mails, une culture favorisant la réunionnisme, ou encore la nécessité toujours plus grande des déplacements professionnels (Kodz, 2003). Mais l'on observe aussi un besoin largement ressenti d'être « présent », de montrer l'engagement du travailleur vis-à-vis de l'entreprise. Le fait de ce qu'on pourrait appeler « montrer sa tête » vis-à-vis de son supérieur augmente les possibilités de promotion, ce qui conduit à ce que l'on a qualifié de « présentéisme compétitif » (Simpson, 1998).

Il n'empêche qu'une telle culture affecte la santé des travailleurs et la possibilité de concilier le travail et la vie privée et, ce qui n'est pas sans importance, elle place les femmes ayant des enfants dans une situation nettement désavantageuse.

Quand la culture du temps de travail confirme l'inégalité entre les genres

Dans une étude fort intéressante, Sarah Rutherford (2001) s'est penchée sur les entreprises ayant une culture des longs horaires de travail et elle a montré qu'il s'agissait d'un moyen de confirmer l'inégalité entre les genres. Elle a dressé un tableau édifiant de ces dirigeants d'entreprise qui considèrent que rentrer chez soi aux alentours de 18 h 30 est un signal montrant que l'on n'a pas assez de travail,

et de ces entreprises où des réunions sont fixées à 7 heures du matin ou à 18 heures, et où une véritable concurrence apparaît entre les travailleurs pour rester le plus tard possible au bureau. En plus des effets incontestablement négatifs pour la santé des travailleurs et leur qualité de vie, une telle mentalité introduit une division entre les genres au sein des travailleurs, parce que les femmes avec enfants, en raison de la charge de travail inchangée qu'elles supportent au sein du ménage, ne sont tout simplement pas en mesure de respecter de tels horaires.

Réduire la durée du travail sans s'attaquer à la culture des longs horaires dans certaines composantes de la société pourrait donc apparaître comme une mesure assez peu efficace. Un changement culturel est nécessaire pour accompagner le changement dans la structure des horaires de travail. Une manière de faire consiste à chercher à limiter les heures de travail au-delà des heures de bureau classiques. Le droit français à la déconnexion (voir ci-après) constitue un pas dans cette direction.

Le droit français à la déconnexion, 2017

Avec les e-mails, les ordinateurs portables et les smartphones, les travailleurs peuvent travailler pratiquement n'importe où. Cette situation constitue une pression permanente pour les travailleurs et pourrait être l'une des causes du burnout. Pour contrer cette évolution et pour mieux marquer la frontière entre la

vie privée et la vie professionnelle, le droit français a introduit un « droit à la déconnexion ». Ce droit peut être invoqué lorsque des employeurs imposent à des travailleurs de répondre à des e-mails professionnels après leurs heures de travail. Il vise à modifier la culture qui promeut le fait de rester sans cesse connecté et disponible pour le travail.

Une autre manière d'influencer la culture des longues heures de travail et de lutter contre le présentéisme compétitif pourrait trouver une source d'inspiration dans les campagnes menées pour lutter contre le présentéisme classique. Ce dernier définit la situation qui voit des travailleurs se présenter à leur travail alors qu'ils sont malades. Ce phénomène est particulièrement nuisible pour le travailleur concerné, mais aussi pour les autres travailleurs, l'employeur et la société en général. Les personnes qui viennent travailler alors qu'elles sont malades risquent de voir s'allonger la durée de leur maladie et d'être une source de contagion au sein de leur milieu professionnel. C'est pourquoi les employeurs, les pouvoirs publics et les syndicats demandent généralement aux gens de rester chez eux lorsqu'ils sont malades.

Il n'en va pas autrement du présentéisme compétitif. Il nuit à la santé et rend les gens moins productifs. Il peut encourager d'autres travailleurs à se comporter de la même manière et il pourrait réduire la capacité à travailler plus longtemps dans la vie. Il serait avantageux pour tous que tous nous rentrions chez nous lorsque l'horaire normal de travail s'achève. Certaines entreprises, comme Patagonia, semblent avoir compris la leçon en fermant les portes des bureaux après les heures de travail pour empêcher les membres du personnel de continuer à travailler (Quan, 2015).

**Culture et réduction du temps de travail :
Le démantèlement de la journée de six heures
de Kellogg**

En 1930, l'usine Kellogg à Battle Creek, dans le Michigan, avait modifié sa politique en matière de temps de travail et réduit la durée de la journée de travail à six heures. L'entreprise a abandonné son système à trois équipes effectuant une journée de travail de huit heures au profit d'un système à quatre équipes pour une journée de travail de six heures. Elle espérait ainsi créer des emplois dans le contexte de la Grande dépression. Cette expérience avait suscité un grand enthousiasme auprès des travailleurs, des responsables syndicaux et politiques et des chefs d'entreprise. Toutefois, au fil des années, la journée de six heures a été abandonnée, département après département. En 1985, les derniers 530 travailleurs employés à raison d'une journée de travail de six heures ont à leur tour dû abandonner la formule et l'expérience a donc pris fin officiellement. Comment expliquer le démantèlement de cette journée de six heures? Il existe bien entendu de nombreuses explications

mais Hunnicutt (1996) a souligné tout particulièrement la dimension culturelle du problème : « la « nécessité » de travailler « à temps plein » a été le résultat d'une lutte des classes et d'une lutte des genres » (1996 : 6). L'allusion aux classes sociales fait référence à l'évolution de l'opinion de la direction de l'entreprise sur la réduction du temps de travail : favorable au départ, elle était devenue de plus en plus hostile. L'élément du genre est également intéressant : en effet, ce sont les travailleurs masculins de l'usine qui se sont mobilisés pour un retour à une journée de travail de huit heures. Une journée de travail de six heures réduit la position centrale du travail dans la société et, par conséquent, affaiblit la position de l'homme au sein de la famille. À cela s'ajoute le fait que l'essor de la télévision a réduit l'enthousiasme pour les activités de loisirs vécues en commun. Les loisirs sont devenus plus individuels et, dans les faits, moins valorisés. Confrontés aux pressions de la direction, aux tensions dans les relations entre les genres et aux évolutions de leurs activités de loisirs, les défenseurs de la journée de travail de six heures ont perdu bataille après bataille au sein des départements... jusqu'à perdre la guerre.

Conclusions

Le diable est dans les détails. Être favorable à la réduction du temps de travail est une chose, accepter la manière dont cette réduction est mise en œuvre en est une autre. Comme ces pages l'ont clairement montré, de nombreuses décisions doivent être prises pour donner forme à la réduction du temps de travail et toutes ces décisions ont des conséquences quant aux résultats effectifs de cette réduction.

Heureusement, de nombreuses expériences ont été mises en œuvre, presque toutes différentes dans leur forme concrète. Aucune réduction du temps de travail n'est la même. Nous pouvons tirer les leçons de ces expériences pour créer des réductions du temps de travail focalisées sur les besoins pratiques de nos entreprises, de nos secteurs, de nos pays ou de nos sociétés.

Afin de continuer à orienter nos efforts dans la mise en œuvre de ces réductions du temps de travail, la prochaine section examine de manière plus détaillée cinq exemples différents de réduction du temps de travail, qui diffèrent par leurs objectifs, les formes qu'elles ont prises et les résultats qu'elles ont obtenus.

Chapitre 4

Comment ils ont fait : exemples de réductions du temps de travail

Pays-Bas

Olivier Pintelon et Stan De Spiegelaere

La semaine néerlandaise des 30 heures, ou « l'économie à temps partiel »

- Quand : 1980-2017
- Système individuel et volontaire : présence massive des emplois à temps partiel
- Payé par les travailleurs (sous la forme d'une perte de salaire)

Avec 76 % des femmes qui travaillent à temps partiel, les Pays-Bas constituent un exemple majeur (et unique ?) de réduction à la fois individuelle et massive du temps de travail. Le nombre très élevé de travailleurs à temps partiel a pour conséquence qu'en moyenne, la semaine de travail (si l'on tient compte à la fois des travailleurs à temps plein et à temps partiel) s'élève à moins de 30 heures. Autrement dit, les Pays-Bas ont mis en place une semaine de travail de quatre jours en recourant à des formes individuelles plutôt que collectives de réduction du temps de travail.

Comment en est-on arrivé là ?

L'origine de ce processus remonte à l'accord de Wassenaar en 1982. Confrontés à un chômage élevé persistant, les syndicats néerlandais ont

accepté une modération salariale en échange d'une (modeste) réduction du temps de travail. Cette réduction du temps de travail, toutefois, ne s'est pas concrétisée. L'évolution officielle, de 40 à 38 heures par semaine, n'a jamais été pleinement mise en œuvre (De Beer, 2012). En revanche, l'accord de 1982 a débouché sur une modération salariale à long terme qui constitue une autre partie de l'accord.

Le nombre des emplois à temps partiel a augmenté massivement durant les années 1980 et 1990. Le marché néerlandais du travail est devenu la première « économie à temps partiel » du monde (Visser, 2002). Cette augmentation particulière du travail à temps partiel aux Pays-Bas est difficile à expliquer et constitue probablement la conséquence d'une interaction entre des normes et des politiques publiques. Les femmes sont entrées tardivement (par rapport à d'autres pays de l'UE) sur le marché néerlandais du travail, mais elles l'ont fait rapidement. Pendant longtemps, le modèle de la femme au foyer avait été profondément enraciné culturellement, empêchant les femmes d'être actives sur le marché du travail, Yerkes et Visser (2006 : 243) relèvent que le taux de désapprobation à l'encontre des mères qui travaillent a chuté de 84 % en 1965 à 44 % en 1970. Durant cette période, les femmes sont entrées massivement sur le marché du travail, mais la plupart l'ont fait en exerçant des emplois à temps partiel (van Doorne et Schippers, 2010 ; Visser *et al.*, 2011). Du côté des employeurs, ces emplois étaient octroyés dans des périodes économiquement difficiles et le temps partiel permettait d'empêcher des licenciements plus douloureux.

Ce n'est qu'à un stade ultérieur que le pouvoir politique s'est employé à favoriser davantage le recours à l'emploi à temps partiel. Certaines mesures législatives ont joué un rôle essentiel à cet égard comme la loi de 1996, interdisant la discrimination sur la base du nombre d'heures de travail et qui empêchait les employeurs d'établir une quelconque discrimination entre les travailleurs sur la base d'horaires de travail différents, excepté lorsqu'il existait une justification objective. Ensuite, en 2000, la loi sur l'adaptation du temps de travail a conféré aux travailleurs le droit (dans certaines circonstances) de modifier unilatéralement leurs horaires de travail. Ce droit s'applique en réalité autant pour la réduction que pour l'élargissement des horaires de travail. (Visser *et al.*, 2011).

Les leçons de l'expérience néerlandaise

L'économie à temps partiel des Pays-Bas constitue-t-elle un bon exemple d'une réduction moderne du temps de travail basée sur une démarche volontaire et un choix individuel? Même s'il est tentant de formuler cette conclusion, trois leçons peuvent être tirées de cette expérience.

Tout d'abord, l'exemple néerlandais montre que **l'emploi est relativement susceptible d'une redistribution**. L'augmentation du travail à temps partiel a contribué dans une large mesure au « miracle néerlandais » qui a vu le nombre des emplois augmenter beaucoup plus rapidement que la moyenne de l'UE. Les trois quarts des emplois supplémentaires étaient des emplois à temps partiel et beaucoup ont été occupés par des femmes (Visser, 2002). Dans une analyse critique de ce « miracle néerlandais », Van Oorschot (2002) a montré que si les Pays-Bas avaient réussi à mettre au travail un nombre exceptionnellement élevé de personnes, la quantité des heures de travail supplémentaires était en dessous de la moyenne. De même, van Doorne et

Schippers (2010) ont noté que le taux d'activité des femmes aux Pays-Bas était particulièrement élevé mais que si l'on examinait les heures de travail ou le taux d'activité en équivalents temps plein, les Pays-Bas affichaient un résultat inférieur à la moyenne de l'UE (van Doorne et Schippers, 2010). En fait, le « miracle néerlandais » démontre que la redistribution du travail est faisable, que les entreprises peuvent s'adapter à des personnes qui travaillent à temps partiel et que cette formule peut s'inscrire dans une politique efficace en matière d'emploi.

Par ailleurs, une **réduction collective virtuelle du temps de travail** ne se traduit pas par une augmentation de l'emploi. En examinant la réduction collective du temps de travail des années 1980, Paul De Beer (de Beer, 2012) soutient qu'en réalité les travailleurs à temps plein ont à peine vu se réduire leur durée hebdomadaire de travail. Les raisons de cette situation sont diverses. Les travailleurs ont continué à faire des heures supplémentaires et, dans de nombreuses entreprises, le nombre des jours de congés payés a augmenté. Cela pourrait expliquer pourquoi la réduction de la durée hebdomadaire du travail n'a eu qu'un effet limité sur l'emploi.

Enfin, une **réduction de la durée hebdomadaire du travail sur une base individuelle et volontaire se traduit par des modèles en matière d'emploi articulés selon le genre**. Les femmes sont essentiellement responsables des tâches domestiques, ce qui les incite à travailler à temps partiel. Par conséquent, elles ont des salaires inférieurs et de moins bonnes perspectives de carrière. Il convient toutefois de tenir compte d'un élément important, à savoir le fait que le modèle social néerlandais est également caractérisé par l'absence relative de structures abordables de prise en charge des enfants, en particulier par comparaison avec les pays scandinaves.

France

Stan De Spiegelaere

La semaine des 35 heures en France

- Quand : +/- 1998-2008
- 35 heures par semaine dans toutes les entreprises
- obligatoire pour tous avec des incitants pour une adoption volontaire
- dispositif permanent
- payé par le gouvernement, les travailleurs et l'employeur

En 1998, le gouvernement français a présenté une proposition surprenante : la durée hebdomadaire officielle de travail était ramenée de 39 à 35 heures. La France était ainsi le premier pays à procéder à une réduction du temps de travail en adoptant par la voie législative une semaine de travail de 35 heures. Cette réduction du temps de travail été introduite en deux étapes : en 1998 par la loi Aubry I, et en 2000 par la loi Aubry II. Dans la première de ces lois, la semaine de 35 heures était annoncée dans les grandes entreprises (plus de vingt travailleurs). Les entreprises qui souhaitaient réduire plus rapidement la durée du travail par le biais d'une convention collective pouvaient bénéficier d'avantages fiscaux considérables. Quant à la loi Aubry II, elle réaffirmait le principe de la semaine des 35 heures et donnait aux partenaires sociaux davantage de liberté de négociation. En outre, l'exigence de prouver la création d'emplois supplémentaires en

contrepartie des avantages fiscaux, qui figurait dans la loi Aubry I, était abandonnée. Au niveau de l'entreprise, les partenaires sociaux bénéficiaient d'une grande liberté d'action pour négocier les détails pratiques. Le temps de travail pouvait être calculé sur une base annuelle (et la réduction pouvait donc se transformer en congés supplémentaires); un accord distinct était prévu pour le personnel de direction.

La réduction du temps de travail en France est par conséquent caractérisée par les éléments suivants : (1) une réduction relativement importante de la durée légale du travail; (2) un rôle majeur et une liberté accrue pour les partenaires sociaux; (3) une réduction parallèle des charges fiscales (en particulier pour les salaires les moins élevés); et (4) une flexibilité accrue pour les entreprises pour organiser leurs horaires de travail. Même si les salaires n'ont pas été réduits, un gel des salaires de 18 mois avait été mis en œuvre après l'introduction de la réduction du temps de travail.

Le coût de la réduction de la semaine de travail en France a par conséquent été principalement supporté par les pouvoirs publics et par les travailleurs. Cet élément, conjugué à une légère hausse de la productivité, a contribué à ce que les coûts globaux de la main-d'œuvre restent relativement peu affectés par cette mesure. À la différence de réductions moins importantes du temps de travail, par exemple aux Pays-Bas, le temps de travail en France a connu une réduction sensible avec une baisse d'à peu près deux heures de la durée hebdomadaire du travail (Askenazy, 2013; Lehndorff, 2014).

Comment peut-on évaluer l'expérience française? Un rapport d'évaluation récent de l'Assemblée nationale (Assemblée Nationale, 2014) nous offre de larges aperçus au sujet de l'efficacité de la mesure. La première question importante est celle de **l'impact sur l'emploi**. La question de savoir si la réduction du temps de travail a contribué à une création d'emplois et, dans l'affirmative, la détermination du nombre d'emplois créés, ont depuis longtemps fait l'objet d'intenses débats entre les spécialistes. La création d'emplois qui a suivi l'introduction de la réduction du temps de travail a été reconnue par tous, mais il n'était pas évident de savoir si cette création d'emplois était due à la réduction du temps de travail ou si elle avait eu lieu malgré elle. Beaucoup ont souligné que c'est la flexibilité accrue et la réduction des charges fiscales qui ont été à l'origine de la création d'emplois, et non la réduction du temps de travail. Néanmoins, il semble qu'un consensus général permet d'établir que l'ensemble de la réduction du temps de travail a conduit à la création d'un nombre d'emplois que l'on peut situer entre 350 000 et 500 000 (Méda et Larroutou, 2016).

Une seconde conséquence intéressante est la réduction de la part des travailleurs **à temps partiel** et en particulier des femmes qui travaillent à temps partiel. Apparemment, les femmes qui auraient privilégié un horaire de travail à temps partiel dans le régime des 39 heures ont considéré qu'un régime de 35 heures correspondait mieux à leur préférence. De même, des entreprises qui précédemment proposaient des emplois à temps partiel ont probablement réexaminé la question et ont plutôt proposé des emplois à temps plein de 35 heures par semaine. Comme la part importante des femmes dans l'emploi à temps partiel est considérée comme un obstacle à une authentique égalité entre les genres, cette évolution pourrait être considérée comme positive. En outre, on a pu relever que les hommes qui bénéficiaient d'une durée hebdomadaire du travail moins importante étaient davantage impliqués dans la prise en charge et les tâches ménagères, illustrant ainsi un changement (certes modeste) dans la répartition des rôles entre les genres (Méda et Larroutou, 2016).

Tertio, le **taux d'emploi des travailleurs plus âgés** a augmenté. Les travailleurs plus âgés semblent rester actifs plus longtemps dans le cadre d'une semaine de travail plus courte. Au vu du vieillissement de la population européenne, cette donnée pourrait constituer un signal très positif. Toutefois, il convient de faire preuve d'une certaine prudence. Le taux d'activité des travailleurs plus âgés était très faible en France et l'augmentation du taux d'emploi signifie seulement que la France pourrait rattraper les autres pays. La réduction du temps de travail n'a dès lors pas été le seul facteur déterminant l'activité des personnes plus âgées sur le marché du travail et ne semble pas non plus avoir été le plus important.

L'évaluation de l'impact de la semaine des 35 heures sur **l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée** est plus mitigée. Même si une majorité des personnes ayant répondu à une enquête ont estimé que la semaine des 35 heures était positive pour cet équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'appréciation était beaucoup plus contrastée lorsque la réduction du temps de travail a signifié aussi l'introduction d'horaires de travail non conventionnelles, un contrôle réduit des horaires de travail ou un manque de respect des délais de préavis (Fagnani et Letablier, 2004).

La réduction du temps de travail en France n'a pas apporté que des bonnes nouvelles. Une conséquence non désirée importante a été **l'intensification** du travail. Les gens travaillaient moins d'heures, mais le travail qu'ils fournissaient durant ces heures était plus intense que précédemment (Askenazy, 2013). Ce problème se posait en particulier pour les employés. Par ailleurs, avec la baisse du temps de travail et le gel des salaires, la proportion des travailleurs qui ne gagnaient que le salaire minimum aurait connu une augmentation significative (OECD, 2005 : 35–36).

En termes de **coûts**, la semaine des 35 heures en France prévoyait des baisses considérables des cotisations sociales en parallèle à la réduction du temps de travail. Pour les entreprises, en moyenne, le coût était neutre, mais ce n'était certainement pas le cas pour les finances publiques. Selon le rapport de l'Assemblée nationale (Assemblée Nationale, 2014), la baisse des cotisations a représenté un coût total de 11 à 13 milliards d'euros en 2006. Toutefois, ce chiffre ne correspond pas au coût net. Pour cela, il faut tenir compte des cotisations payées par les gens qui ont trouvé un emploi grâce à la réduction du temps de travail, des économies réalisées dans les allocations chômage, des recettes fiscales générées par l'augmentation des revenus, etc. Le rapport de l'Assemblée nationale (2014 : 113) parvenait à un coût indicatif de quelque 8000 euros par emploi.

L'évaluation globale n'est donc certainement pas négative. Malheureusement, la réduction de la durée hebdomadaire du travail a été érodée par les gouvernements français successifs (Méda et Larrourou, 2016). En moyenne, par conséquent, le temps de travail a de nouveau augmenté (Askenazy, 2013) et aujourd'hui, cette durée atteint presque 40 heures pour des travailleurs à temps plein (Nicot, 2010). Il est donc impossible de procéder à une véritable évaluation des effets à long terme.

Suède

Olivier Pintelon

L'expérience Svartedalen

- Quand : 2014-2016
- 30 heures de travail par semaine au niveau de l'entreprise
- Obligatoire pour tous les travailleurs
- Temporaire
- Entièrement à charge de la commune de Göteborg

Depuis deux ans, la plupart des discussions sur la réduction du temps de travail ont tourné autour d'une expérience particulière : la journée de travail de six heures dans la maison de retraite suédoise de Svartedalen. Pendant une période de 23 mois, les infirmières ont travaillé six heures par jour au lieu de huit. Aujourd'hui, peu de temps après la fin de cette expérience, nous pouvons interpréter son efficacité sur la base d'un rapport officiel d'évaluation (Lorentzon, 2017) et grâce à un contact direct avec le principal chercheur sur ce dossier, Bengt Lorentzon.

L'expérience menée au sein de cette maison de retraite n'était pas la première du genre en Suède : en 1989, la semaine de travail de 30 heures avait été introduite dans la ville minière de Kiruna. Malheureusement, ce projet n'a pas fait l'objet d'études ultérieures. Durant les années 1990, des maisons de repos d'Oslo, de Stockholm, d'Helsingborg, de Malmö et d'Umea ont été le théâtre d'autres expériences de ce type, qui ont débouché sur des résultats variés, avec toutefois une constante : une baisse de l'absentéisme (Helgeson, 2017).

En avril 2014, les autorités municipales de Göteborg ont décidé de lancer une autre expérience prévoyant une semaine de 30 heures. Le projet a démarré le 1^{er} février 2015 pour s'achever à la fin de décembre 2016. L'objectif explicite était d'évaluer les conséquences à long terme de la réduction de la journée de travail. Politiquement, le projet était controversé dès le départ. La ville est dirigée par une coalition de gauche regroupant des sociaux-démocrates, des écologistes et le « Parti de gauche ». L'opposition à Göteborg s'était fortement opposée au projet et s'est efforcée en 2015 de l'interrompre en prétextant que toute l'expérience n'était qu'un gaspillage des deniers publics.

L'expérience a eu lieu au sein de la maison de repos et de soins de Svartedalen. Pendant ces 23 mois, les infirmières ont vu leur temps de travail ramené à six heures par jour, soit 30 heures par semaine. L'horaire de l'équipe de nuit était de huit heures en moyenne, ce qui équivalait à une réduction de deux heures. Pour compenser cette réduction en termes d'heures de travail, du personnel supplémentaire avait été recruté à hauteur d'environ quinze équivalents temps plein. Les salaires du personnel infirmier sont restés identiques et les nouvelles recrues ont été payées grâce à des fonds publics. Autrement dit, la réduction de la durée du travail avait été entièrement financée par les pouvoirs publics. Pour évaluer les effets de la réduction du temps de travail, deux groupes de contrôle avaient été constitués : d'une part, le personnel d'une institution de repos et de soins de Solängen et, d'autre part, l'ensemble du personnel infirmier de la ville de Göteborg. Les maisons de repos et de soins de Svartedalen et Solängen ont été choisies parce qu'elles étaient très comparables. À l'exception de la réduction de la semaine de travail à Svartedalen, aucune autre initiative n'a eu lieu.

Après la fin de l'expérience, un rapport d'évaluation final a été présenté. Nous présentons ici les effets de la réduction du temps de travail sur la santé du personnel et sur la qualité du service, ainsi que l'impact économique de l'expérience. Les résultats sont principalement basés sur des questionnaires distribués auprès du personnel et des résidents des établissements de repos et de soins de Svartedalen et Solängen. En outre, il est fait référence aux données psychologiques et aux statistiques administratives.

En matière de **santé**, le rapport fait état d'une **amélioration** sensible pour les travailleurs employés dans un régime de 30 heures par semaine, en particulier pour les infirmières de plus de 50 ans. Comme le montre le Tableau 3, la plupart des indicateurs de santé autodéclarés (santé générale, vigilance, absence de stress, style de vie actif) se sont nettement améliorés depuis l'introduction de la semaine de 30 heures. Le style de vie actif désigne un exercice quotidien, pendant au moins 30 minutes, de la marche, du vélo, etc. En moyenne, les infirmières de la maison de Svartedalen dormaient une heure de plus que celles de l'institution de référence. En outre, les infirmières bénéficiant de la semaine de 30 heures ont moins souffert d'hypertension. Cette amélioration de l'état de santé se reflétait aussi dans les taux d'absence pour maladie des travailleurs à temps plein. Le taux d'absentéisme pour cause de maladie a légèrement baissé pendant l'expérience, alors qu'il augmentait dans le groupe de référence. La différence entre les deux établissements était particulièrement sensible pour les infirmières de plus de 50 ans : 11,7 % contre 6,2 %.

Tableau 3 État de santé autodéclaré après 23 mois (fin de l'expérience)

Fin de l'expérience	Bon état de santé autodéclaré	Vigilance	Absence de stress	Style de vie actif
Svartedalen	72 %	65 %	64 %	58 %
Solängen	60 %	50 %	45 %	43 %

Si la santé des infirmières s'est améliorée, il est allé de même de la **qualité du service**. Les résidents de Svartedalen font état d'expériences plus positives. Le personnel a mené davantage d'activités avec les résidents comme des promenades en plein air, du chant ou de la danse. Le rapport d'évaluation reconnaît toutefois qu'il reste difficile d'établir un lien direct entre ces résultats et la réduction du temps de travail. Toutefois, cette expérience de Göteborg pourrait avoir apporté un nouvel argument en faveur de cette réduction du temps de travail, à savoir la qualité de la prestation des services. En particulier pour des services aux personnes, comme les soins, il n'est pas inconcevable que de bonnes conditions de travail aient un impact positif sur les services fournis.

Enfin, il y a l'impact économique de l'expérience, le **prix à payer**. Pour offrir une prise en charge 24 heures sur 24 et éviter d'accroître la pression au travail, du personnel supplémentaire avait été recruté, ce qui suppose des coûts supplémentaires. En outre, comme les salaires étaient restés les mêmes pour les travailleurs dont l'horaire avait été réduit, aucune économie n'avait été réalisée dans ce domaine. Dans la colonne des éléments positifs, la baisse de l'absentéisme pour maladie de longue durée a entraîné de modestes économies budgétaires. Tout compte fait, le prix total de l'expérience suédoise tourne autour de 12,5 millions de couronnes. Le rapport suggère toutefois que si

l'on tient compte des économies réalisées au niveau des allocations de chômage, le coût net pourrait baisser, pour s'établir autour de 6,5 millions de couronnes.

L'expérience suédoise démontre qu'une réduction du temps de travail peut contribuer à la santé des travailleurs et améliorer la qualité du service. Il ne faut toutefois pas oublier le contexte de cette expérience spécifique. Les salaires des infirmières n'ont pas été affectés et des travailleurs supplémentaires ont été engagés pour compenser intégralement les heures de travail non effectuées, et les coûts supplémentaires n'ont pas été supportés par les travailleurs, pas plus que par l'employeur, mais bien, dans leur totalité, par les pouvoirs publics locaux.

L'expérience a pris fin et les travailleurs connaissent de nouveau un horaire de travail de huit heures par jour. L'initiative a cependant attiré l'attention du monde entier et entraîné la mise en œuvre d'un autre projet à Mölndal, dans une clinique de chirurgie à proximité de Göteborg (Helgeson, 2017), ainsi que dans plusieurs *start-up* (Hardeep, 2016). À l'étranger, en Belgique, l'association féministe Femma (très favorable à la réduction du temps de travail) prépare également une expérience de semaine de 30 heures (Deredactie.be, 2015).

La semaine de 28,8 heures chez Volkswagen

Stan De Spiegelaere

L'expérience Volkswagen

- Quand : 1993-1999
- 28,8 heures de travail par semaine au niveau de l'entreprise
- Obligatoire pour tous les travailleurs
- Dispositif temporaire et défensif, pour éviter les licenciements
- Payé par les travailleurs et par l'employeur

1993, le comité d'entreprise allemand de Volkswagen a été informé d'un problème de surcapacités au sein de l'entreprise. Un tiers des 100 000 emplois étaient en jeu. Ces informations avaient été communiquées en octobre et à la fin novembre, le syndicat allemand des métallurgistes IG Metall a conclu avec le management un accord sans précédent qui excluait les licenciements secs. En effet, au lieu de licencier des travailleurs, l'entreprise a organisé une réduction du temps de travail de 20 % : la durée hebdomadaire du travail est ainsi passée de 36 à 28,8 heures.

Bref historique d'une expérience radicale

Les travailleurs évitaient des licenciements massifs ; pour l'employeur, l'accord représentait une économie considérable à court terme (plus besoin de plan social) ainsi que, à long terme, la préservation du capital humain. À première vue, il s'agissait d'une solution *win-win*, mais une analyse plus approfondie fait apparaître une réalité plus nuancée.

La réduction du temps de travail s'est accompagnée d'une baisse significative des revenus des travailleurs. Pour permettre à ces travailleurs d'assumer leurs dépenses

financières mensuelles, IG Metall avait négocié l'adoption d'une règle simple : le salaire mensuel devrait rester stable (Hans Böckler Stiftung, 1993). Sur ce point, les négociateurs ont réussi. En augmentant le salaire horaire d'un pour cent et en espaçant le paiement du pécule de vacances et de la prime annuelle, le paiement mensuel des travailleurs est resté stable, alors que le salaire annuel baissait d'environ 16 % (à comparer à la baisse de 20 % du temps de travail). L'absence de licenciements massifs grâce à une réduction du temps de travail était par conséquent financée principalement par les travailleurs et, dans une mesure plus limitée, par l'employeur.

Après 1993, la situation a évolué dans le sens d'une flexibilité accrue et d'un allongement des horaires de travail. L'accord mis en place en 1993 ne devait porter que sur une mesure temporaire : une fois le problème des surcapacités résolu, les travailleurs seraient revenus à un horaire de travail plus long (35 heures) et auraient retrouvé le niveau de salaire correspondant. Deux ans plus tard, la situation s'était nettement améliorée mais le problème des surcapacités n'avait pas été entièrement résolu. Syndicats et direction se sont accordés pour prolonger la semaine des 28,8 heures avec certaines compensations supplémentaires du côté des travailleurs. Les travailleurs ont perdu certains avantages (rémunération des heures supplémentaires, prime du samedi, etc.) et leur horaire de travail a été allongé de 1,2 heure sans compensation salariale. En outre, un degré important de flexibilité a été introduit dans l'organisation du temps de travail : les heures de travail ont été annualisées et un système de type banque du temps a été mis en place où les heures supplémentaires accumulées pouvaient être capitalisées ; et en dernier lieu, le pointage a été supprimé. En 1997, les syndicats ont accepté d'autres concessions. Les nouveaux engagements n'étaient effectués que sur une base temporaire et à des conditions salariales moins favorables que celles en vigueur pour les autres travailleurs. Autrement dit, un système salarial à deux niveaux se trouvait mis en place (Zagelmeyer, 1997).

En 1999, le problème des surcapacités était résolu et l'on est revenu à un régime de travail traditionnel. La semaine des 28,8 heures a été conservée sur le plan comptable mais en réalité la plupart des travailleurs ont recommencé à assumer des horaires hebdomadaires plus longs. En 2006, l'entreprise a officiellement restauré une semaine de 33 heures pour les ouvriers et de 34 heures pour les employés (Dribbusch, 2006).

Conditions et évaluation

Volkswagen et IG Metall ont donc réussi à réduire de manière importante le temps de travail pendant une durée de plusieurs années en échange de la sécurité de l'emploi, sans aucune intervention de l'État et sans maintien du salaire. Il faut toutefois tenir compte du contexte très particulier dans lequel cette expérience a eu lieu. Tout d'abord les salaires de Volkswagen étaient nettement plus élevés que la moyenne, de même que le minimum sectoriel. Une réduction partielle du salaire était donc plus acceptable pour le personnel de Volkswagen que pour le travailleur allemand moyen. Ensuite, Volkswagen et IG Metall attachaient une grande importance à une relation consensuelle entre l'employeur et les travailleurs. Volkswagen n'avait donc guère envie de licencier un tiers de son personnel. Enfin, les travailleurs de Volkswagen possèdent une série de compétences spécifiques, propres à l'entreprise. Cela limite leurs opportunités d'emploi en dehors de l'entreprise, mais cela signifie aussi que le recrutement

de nouveaux membres du personnel serait coûteux pour Volkswagen. Cette situation a incité les deux parties à trouver des solutions permettant d'éviter les licenciements (Schulten, Seifert et Zagelmeyer, 2007).

Comment pourrions-nous évaluer l'expérience de Volkswagen? En termes d'**emploi**, la réduction du temps de travail a eu un effet positif mais de nature défensive en permettant d'éviter des licenciements massifs. Toutefois, dans les années qui ont suivi cette réduction du temps de travail, de nombreux emplois ont disparu car des travailleurs partis à la retraite, n'ont pas été remplacés. En outre, l'introduction d'un système à deux niveaux signifiait que les travailleurs plus récemment engagés étaient soumis à des conditions de travail plus défavorables. Par conséquent, l'expérience a été un succès pour le maintien de l'emploi à court terme, mais son efficacité à long terme est beaucoup moins évidente.

Sur le plan du **stress**, l'évaluation est également mitigée. Trois travailleurs sur quatre ont estimé que leur charge de travail avait augmenté dans le cadre d'une semaine à 28,8 heures. C'est particulièrement le cas des employés. Leur évaluation du système était donc plus négative que celle formulée par les ouvriers : seuls 12 % des ouvriers étaient mécontents de l'accord, contre 37 % des employés (Seifert et Trinczek, 2000).

L'impact **social** est également peu clair. Selon certains, la réduction du temps de travail a entraîné une véritable révolution culturelle à Wolfsburg. La ville avait vécu depuis des années au rythme d'un système de travail par équipes qui ne laissait que peu de temps pour la famille, la culture, les amis et les loisirs. Le passage à une semaine de quatre jours a signifié pour beaucoup la découverte d'autres dimensions de la vie (Krull, 2010). En revanche, les systèmes plus flexibles introduits après 1995 semblent avoir conduit à une confusion générale. À un certain moment, il n'y avait pas moins de 150 régimes de travail différents en vigueur et chacun a commencé à vivre et à travailler selon un rythme différent. Cette situation aurait été partiellement responsable d'un certain nombre de problèmes sociaux et d'un taux de divorce plus important (Zagelmeyer, 1999).

En termes d'**égalité des genres**, cette expérience nous apprend que la semaine des quatre jours chez Volkswagen n'a pas coïncidé avec un changement significatif de la distribution des rôles entre les hommes et femmes au sein du ménage. Les femmes étaient davantage occupées de l'entretien de la maison alors que les hommes se sont principalement livrés à du jardinage. Toutefois, l'effet de la réduction du temps de travail en termes de genre ne concerne pas uniquement les rôles attribués aux genres : l'enjeu est également de mettre les hommes et les femmes sur pied d'égalité dans leur carrière professionnelle. Malheureusement il n'y a pas de données disponibles pour évaluer l'efficacité de l'expérience de Volkswagen sur ce point.

Un autre résultat a été une augmentation de la **productivité**. Celle-ci résulterait non seulement d'une intensité accrue du travail mais aussi d'une meilleure performance de la part des travailleurs mieux équipés pour assumer leur travail.

Dans l'ensemble, une évaluation de l'expérience menée chez Volkswagen devrait conclure que cette expérience a été positive, mais pas totalement. Elle a réussi à éviter les licenciements à court terme, mais le prix à payer par les travailleurs a été élevé en termes de baisse de revenus et d'intensité accrue au travail. Parallèlement, les effets sociaux et de genre ont été mitigés puisque la réduction du temps de travail a coïncidé avec l'introduction d'une bonne dose de flexibilité et d'imprévisibilité dans les mécanismes d'organisation du temps de travail.

VRT

Sacha Dierckx

Le partage du travail à la VRT

- Quand : 2016-2020
- 22 jours de congé supplémentaires
- Formule d'adhésion volontaire, négociée collectivement
- Dispositif défensif pour éviter des licenciements
- Payé par les travailleurs et par l'employeur

En 2016, la télévision publique belge flamande VRT (Vlaamse Radio en Televisie) s'est trouvée confrontée à une réduction des subventions publiques et à une limitation de ses dépenses en personnel. Les premières estimations envisageaient une réduction de l'emploi allant jusqu'à 350 personnes sur un total de 2200 unités.

Les syndicats ont proposé d'éviter les licenciements et de concevoir en lieu et place une expérience de redistribution volontaire du travail, ou *job sharing*. En recourant à des réductions volontaires du temps de travail (couplées à des réductions de salaires qui ne seraient que partiellement proportionnelles), l'entreprise pourrait boucler son budget en évitant les licenciements et les problèmes de sous-effectifs dans les périodes de plus grande activité, tout en conservant son capital humain. Dans un premier temps, la direction s'est montrée sceptique, à la fois en raison des incertitudes quant aux dépenses qui résulteraient de la réduction du temps de travail et des difficultés que cette formule créerait pour l'organisation du travail (voir ci-après). L'expérience de partage du travail s'inscrivait dans le cadre d'un plan social et de restructuration plus large qui visait à éviter les licenciements.

Durant les négociations, les syndicats ont mobilisé leurs affiliés en organisant des réunions et des manifestations, mais ils ont également collecté des informations issues d'enquêtes permettant d'évaluer le potentiel des solutions proposées. Les travailleurs ont été ainsi davantage conscientisés et amenés à apporter leur soutien à la stratégie syndicale. En outre, tant les syndicats que le département des ressources humaines ont jeté tout leur poids dans la balance pour faire aboutir la stratégie de réduction du temps de travail et en fin de compte ils ont réussi à convaincre la direction et le gouvernement flamand.

L'accord conclu entre les syndicats et la direction prévoyait jusqu'à 22 jours supplémentaires de congé pour les travailleurs qui renonçaient volontairement à leur prime. C'est ainsi que pour à peu près 1/14^e de leur salaire annuel (douze mois de salaire, plus la prime, plus le pécule de vacances), les travailleurs qui adhéraient au système obtenaient une réduction d'un dixième de leur temps de travail (22 jours sur 220 jours ouvrables) (Descheemaeker, 2017). Les travailleurs pouvaient librement choisir le nombre de jours de congés supplémentaires dont ils pouvaient bénéficier, chaque jour correspondant à une réduction d'un 22^e du montant de la prime (le choix de prendre 22 jours de congés supplémentaires signifiant dès lors le renoncement à la totalité de la prime).

Une fois que le système a été introduit, les travailleurs étaient tenus d'indiquer, avant la fin de novembre 2016, le nombre de jours de congés supplémentaires qu'ils prendraient en 2017. Plus de 270 travailleurs ont adhéré au système, ce qui représentait

6000 jours de travail, ou 23 équivalents temps plein. Les syndicats et le département des ressources humaines s'attendent à une augmentation, au cours des années à venir, de l'ampleur de la réduction du temps de travail par le biais de ce système, parce que de nombreux travailleurs sont actuellement soumis à d'autres systèmes (publics) de réduction du temps de travail qui sont actuellement en phase d'achèvement. Les syndicats espèrent atteindre leur objectif de sauver 75 équivalents temps plein grâce au partage du travail (Descheemaeker, 2017). L'expérience, autrement dit, a contribué directement à sauver 23 postes et, on peut l'espérer, jusqu'à 75 emplois à temps plein. Grâce également à d'autres mesures figurant dans le plan social, pratiquement aucun licenciement direct n'a eu lieu.

L'un des avantages supplémentaires du système est qu'il n'a pas d'impact sur les droits en matière de pensions de retraite, de congés de maladie ou sur les vacances annuelles « normales ». La formule diffère donc sur ce point de travail à temps partiel où les droits sociaux sont plus ou moins réduits en proportion de la réduction du temps de travail.

S'agissant des points négatifs, l'impression générale est que l'expérience rend l'organisation du travail plus difficile. En particulier pour le département du planning, il n'est pas simple d'organiser le temps de travail de manière à répondre aux demandes à la fois des travailleurs et de l'entreprise. Une des solutions envisagées par le département des ressources humaines consiste à demander aux travailleurs de planifier plus à l'avance leurs congés, dans le cadre d'une consultation décentralisée avec leur supérieur direct. L'expérience a été facilitée par la vaste expérience d'organisations du travail pratiquant des horaires de travail atypiques. Tout d'abord, les travailleurs étaient déjà habitués à d'autres systèmes de réduction individuelle du temps de travail comme les pauses carrière (à temps partiel). Ensuite, la VRT est une entreprise qui connaît des périodes de pic de production, mobilisant de nombreux travailleurs, et des périodes plus calmes où le personnel requis est moins nombreux. Toutefois, selon le département des ressources humaines, cette situation peut compliquer encore davantage la planification puisqu'elle introduit une marge de flexibilité supplémentaire.

En termes d'adhésion, il faut veiller à ne pas tirer trop vite des conclusions car l'expérience en est encore à ses débuts. Toutefois les premiers résultats suggèrent que davantage de femmes que d'hommes ont adhéré à la formule, même si la différence est peu importante. En outre, les travailleurs les mieux payés semblent davantage enclins à volontairement renoncer à une partie de leur salaire en échange de davantage de temps libre. Il est frappant de constater que l'incidence de la réduction du temps de travail est également assez importante au niveau du management. Selon le département des ressources humaines, l'adhésion à la réduction volontaire du temps de travail n'aura aucune conséquence pour les opportunités de carrière puisque la VRT est une entreprise qui était déjà habituée à la flexibilité.

Aussi bien les syndicats que le département des ressources humaines conviennent que l'intensification du travail est un effet négatif potentiel de la réduction du temps de travail. Comme la charge de travail n'a pas baissé en proportion, cela implique que les travailleurs disposeront de moins de temps pour accomplir le même travail. Une telle constatation peut cependant amener une double observation. Tout d'abord, l'intensification du travail serait intervenue de toute manière si l'on avait choisi de licencier du personnel plutôt que de procéder à une réduction du temps de travail. Ensuite, la pression au travail avait augmenté depuis de nombreuses années en raison

des coupes budgétaires dont la VRT avait fait de plus en plus souvent l'objet. Il est difficile de démêler les effets spécifiques de la réduction du temps de travail dans cette évolution plus générale. Néanmoins, les syndicats tout comme le département des ressources humaines reconnaissent que l'un des défis pour l'avenir sera de convaincre le management et le gouvernement flamand qu'une réduction du nombre des équivalents temps plein implique aussi une baisse de la production.

L'un des défis identifiés aussi bien par les syndicats que par le département des ressources humaines réside dans la liberté laissée aux travailleurs de choisir chaque année le nombre de jours de congés supplémentaires qu'ils souhaitent prendre l'année suivante. Par conséquent, les travailleurs doivent se tenir informés et doivent être incités de nouveau chaque année à maximiser l'impact de la réduction volontaire du temps de travail. Cela implique en outre qu'il est impossible de connaître à l'avance le nombre de postes qui seront sauvés et le nombre de pertes d'emplois qui seront évitées.

Toutefois, malgré ce défi, et en dépit de la nature encore provisoire de l'évaluation, les syndicats et le département des ressources humaines sont satisfaits des résultats obtenus jusqu'à présent. Ils ont indiqué leur souhait de voir ce système de réduction du temps de travail se poursuivre après 2020 lorsqu'un nouvel accord devra être atteint entre le gouvernement flamand, d'une part, et la direction et les syndicats, d'autre part. Toutefois, il semble également clair que le programme restera basé sur un engagement volontaire et individuel de réduction du temps de travail, et ne prendra pas la forme d'un système collectif (obligatoire).

Études de cas

Ces cinq études de cas peuvent nous fournir certains aperçus sur la manière dont la conception de la réduction du temps de travail a un impact sur ses résultats. Nous soulignons toutefois que cette sélection d'études de cas n'a pas été faite de manière aléatoire et que l'objectif de l'exercice n'était pas de parvenir à des conclusions définitives.

Chacun de ces cas poursuivait des objectifs propres, mais la plupart se focalisaient sur la création, la redistribution ou la défense de l'emploi. Seule l'expérience suédoise avait clairement comme seul objectif d'améliorer le bien-être des travailleurs. La plupart de ces expériences ont également atteint les objectifs formulés. Notons que les deux programmes de réduction temporaire du temps de travail poursuivaient l'objectif d'éviter des licenciements et que, même s'ils ont été en mesure d'y parvenir, nous ne disposons d'aucun élément donnant à penser que ces réductions du temps de travail ont débouché sur la création durable d'emplois supplémentaires.

Les effets sur l'égalité entre les genres, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le stress lié à l'emploi peuvent être très variables. Dans l'exemple néerlandais, le taux de participation des femmes est particulièrement important, ce qui est positif du point de vue de l'égalité entre les genres. Toutefois, la disponibilité de services sociaux (comme la prise en charge des enfants) qui faciliteraient l'accès des femmes au travail à temps plein, reste limitée et les femmes continuent à supporter les coûts relatifs au travail à temps partiel. Des formes plus collectives de réduction du temps de travail obtiendraient un meilleur score en termes d'égalité des genres, mais lorsque l'adhésion est volontaire (comme à la VRT), nous constatons également que les femmes réduisent davantage leur temps de travail que les hommes. L'exemple français d'une réduction

du temps de travail collective et obligatoire montre que certains changements dans la répartition des rôles peuvent intervenir, mais sous une forme minime. La question reste ouverte de savoir comment les avantages d'un système de réduction volontaire individuelle (participation élevée, mais basée sur le travail à temps partiel et avec un effet peu clair sur la répartition des rôles entre les genres) se situent par rapport aux avantages du système collectif (participation plus faible, mais avec davantage de travail à temps plein et une légère évolution au niveau des rôles attribués au genre).

S'agissant de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, tous les cas montrent un effet positif incontestable. Lorsque l'on travaille moins, il est plus facile de concilier vie professionnelle et vie privée. Toutefois, aussi bien dans le cas français que dans celui de Volkswagen, une flexibilité accrue du temps de travail remet en question les avantages de la réduction du temps de travail. Dans le cas suédois, où la réduction du temps de travail a été intégralement compensée par le recrutement de nouveaux travailleurs, les effets sont remarquablement positifs.

Last, but not least, des situations divergentes apparaissent en matière de qualité du travail. Si le problème ne se pose pas dans le cas suédois, il semble être bien présent dans tous les autres cas, en particulier pour les employés (par exemple chez Volkswagen). Ces emplois se prêtent facilement à une redistribution du travail et, dès lors, la réponse la plus simple pour les entreprises consiste à intensifier le travail plutôt que de recruter de nouveaux employés.

Sans tirer de conclusions définitives sur la manière dont la réduction du temps de travail devrait être conçue, le défi consiste manifestement à réduire le temps de travail tout en assurant une redistribution effective du travail (pour tous les types de travailleurs). La solution qui permettrait de trancher ce véritable nœud gordien de la problématique de la réduction du temps de travail dépasse bien entendu le cadre de la présente contribution.

Conclusions

En matière de réduction du temps de travail, il n'existe pas de solution universelle, mais une réduction organisée est nécessaire. Ne rien faire n'aboutirait qu'à une répartition du temps de travail socialement inéquitable et biaisée sur le plan du genre.

Si l'on examine les motivations multiples d'une réduction du temps de travail, et les différentes décisions à prendre pour sa mise en œuvre, il apparaît évident qu'une politique de réduction de temps de travail peut difficilement être définie à l'aide de slogans simplistes. En fonction des objectifs poursuivis, l'organisation de la réduction du temps de travail peut prendre des formes différentes et, par conséquent, ses impacts différents probablement aussi. Les effets positifs dans un domaine (par exemple l'allongement de la durée de la vie professionnelle active) pourraient s'accompagner d'effets négatifs dans un autre domaine (par exemple en termes d'emploi ou d'égalité).

Ce qui apparaît clairement, en revanche, c'est que la réduction du temps de travail n'est **pas une politique ou une idée du passé**. Au cours des siècles, des décennies et des années qui ont précédé, de **nombreuses expériences** de réduction du temps de travail ont été organisées dans le monde entier. D'importantes leçons peuvent être tirées pratiquement de chacune de ces expériences pour définir une politique future. Ces enseignements portent notamment sur la manière d'organiser la réduction du temps de travail pour atteindre les objectifs fixés, la manière d'éviter les pièges qui empêchent la concrétisation sur le terrain d'une réduction du temps de travail décidée sur le plan légal, et la manière d'organiser une réduction du temps de travail durable et qui n'entraîne pas des effets non désirés.

Quoi qu'il en soit, l'examen des différentes expériences de réduction du temps de travail permet de dégager une **tendance** intéressante. Les premières expériences ont semblé réduire le temps de travail sans véritable contrepartie. Elles étaient inspirées par le souci d'améliorer la sécurité et la dignité des travailleurs. Les expériences de réduction du temps de travail qui ont suivi durant les années 1990 ont eu tendance à prendre la forme

d'échanges : les entreprises bénéficiaient d'une flexibilité supplémentaire pour organiser les horaires de travail, en échange d'une réduction globale du temps de travail. Depuis les années 2000, il est devenu beaucoup plus difficile de trouver des exemples de réduction du temps de travail, alors même que de nombreux accords sont encore conclus en vue de renforcer la flexibilité. Il semble que les entreprises n'éprouvent plus la nécessité de compenser la flexibilité exigée des travailleurs par une réduction du temps de travail.

L'absence de sentiment d'urgence ou de nécessité de réduire le temps de travail du côté des employeurs et des responsables politiques représente un défi majeur auquel sont confrontés les défenseurs de cette réduction du temps de travail. Ce défi peut être relevé en convainquant tous les acteurs concernés des avantages d'une réduction hebdomadaire du travail, en démontrant ses avantages au travers d'expériences et d'essais. Une pression peut également venir de la constitution d'alliances fortes de partisans de la réduction capables d'inscrire la question à l'agenda des négociations à tous les niveaux.

Ces stratégies pourraient se révéler essentielles parce que la réduction du temps de travail n'est pas une idée abstraite, mais bien une réalité concrète qui se développe actuellement dans différents pays. Presque partout, le **travail à temps partiel** est en plein essor et les travailleurs passent donc en moyenne moins de temps au travail qu'ils ne le faisaient il y a dix ans. Tout comme la réduction de la semaine de travail, l'emploi à temps partiel promet le bénéfice des vertus d'une activité professionnelle (revenus, création de compétences, contacts sociaux et intégration de la société), tout en évitant certains des pièges posés par un travail trop intense (stress, burnout, difficulté de concilier le travail et la vie privée).

Au niveau d'un pays, le temps partiel crée également l'impression d'une **redistribution** du travail. Depuis la crise de 2008, cette formule concerne 4,5 millions d'emplois. Le défi consiste à organiser cette redistribution de manière à assurer des retombées positives pour tous. Le recul des heures de travail sous la forme de la multiplication des emplois à temps partiel présente des lacunes considérables, comme nous l'avons longuement expliqué dans le présent guide. Ce processus n'est pas neutre sur le plan du genre, il ne résulte que trop peu souvent d'un choix véritablement libre, son coût est intégralement supporté par le travailleur et il ne garantit pas nécessairement une vie professionnelle sans stress. En outre, il est préoccupant de constater que le travail à temps partiel progresse actuellement surtout chez les personnes les moins qualifiées, dans des emplois de niveau élémentaire et qu'il s'agit de plus en plus souvent d'une solution avantageuse pour l'employeur plutôt que d'une option offerte aux travailleurs pour mieux équilibrer vie professionnelle et vie privée. (ETUI et ETUC, 2016). Cela signifie que le modèle actuel de réduction du temps de travail, qui présente un biais au niveau des emplois faiblement rémunérés, risque d'exacerber les inégalités de revenus et les inégalités sociales. **Le choix réside donc, nous semble-t-il, entre privilégier une organisation de la réduction du temps de travail qui garantit**

son équité ou, au contraire, accepter une approche basée sur le laisser-faire qui aboutirait à ce que le phénomène continue à se développer de manière socialement inéquitable et qui n'est pas neutre sur le plan du genre.

Le présent guide n'entendait pas développer un certain nombre de **prototypes** ou de formules de réduction idéale du temps de travail puisque ses objectifs étaient différents. Notre étude montre seulement que la réduction du temps de travail peut se révéler un outil efficace par rapport à bon nombre des objectifs formulés. Dans le même temps, la question de savoir comment organiser cette réduction du temps de travail pour pouvoir atteindre en même temps tous les objectifs mentionnés reste ouverte.

En outre, l'examen de différents exemples d'expériences de réduction du temps de travail démontre à l'évidence que cette mesure ne constitue **pas une panacée** permettant la réalisation de tous les objectifs indiqués. Une réduction du temps de travail conçue pour être efficace dans un domaine spécifique (par exemple, la création d'emplois) peut se révéler beaucoup moins efficace dans d'autres domaines (par exemple, créer une économie durable, ou favoriser l'égalité entre les genres). Il semble qu'il n'existe aucune approche de la réduction du temps de travail qui serait la panacée capable d'atteindre tous les objectifs et de se montrer performante dans tous les domaines.

La réduction du temps de travail ne peut être qu'une solution partielle et qui doit comporter des mesures d'accompagnement, d'abord pour assurer son efficacité et son équité, et ensuite pour fournir un coup de pouce supplémentaire aux individus, aux entreprises, aux secteurs, aux pays et aux sociétés dans leur ensemble, pour les faire évoluer dans la bonne direction. Dans ce contexte, le rôle de la **culture** ne peut être sous-estimé. Sans un changement culturel indispensable en matière de temps de travail, en matière de normes de genre et en matière de mode de vie durable, la réduction du temps de travail risque de ne produire aucun effet important ou souhaitable.

Bibliographie

- Akerstedt T. *et al.* (2001) A 6-hour working day: effects on health and well-being, *Journal of Human Ergology*, 30 (1–2), 197–202.
- Albertsen K. *et al.* (2008) Workhours and worklife balance, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, Suppl. (5), 14–21.
- Anttila T. (2005) Reduced working hours: reshaping the duration, timing and tempo of work, Thèse de doctorat, Jyväskylä, University of Jyväskylä. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13321/9513921174.pdf?sequence=1>
- Anttila T., Nätti J. et Väisänen M. (2005) The experiments of reduced working hours in Finland: impact on work–family interaction and the importance of the sociocultural setting, *Community, Work and Family*, 8 (2), 187–209.
- Artazcoz L. *et al.* (2009) Understanding the relationship of long working hours with health status and health-related behaviours, *Journal of Epidemiology and Community Health*, 63 (7), 521–527.
- Ashford N. et Kallis G. (2013) A four-day workweek: a policy for improving employment and environmental conditions in Europe, *The European Financial Review*, 30 avril 2013. <https://www.europeanfinancialreview.com/a-four-day-workweek-a-policy-for-improving-employment-and-environmental-conditions-in-europe/>
- Askenazy P. (2013) Working time regulation in France from 1996 to 2012, *Cambridge Journal of Economics*, 37 (2), 323–347.
- Assemblée Nationale (2014) Rapport fait au nom de la Commission d'enquête sur l'impact social, économique et financier de la réduction progressive du temps de travail. <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-enq/r2436.asp>
- Bannai A. et Tamakoshi A. (2014) The association between long working hours and health: a systematic review of epidemiological evidence, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 40 (1), 5–18.
- Beechey V. et Perkins T. (1987) *A matter of hours: women, part-time work and the labour market*, Cambridge, Polity.
- Bell L.A. et Freeman R.B. (2001) The incentive for working hard: explaining hours worked differences in the US and Germany, *Labour Economics*, 8 (2), 181–202.
- Berg A. (2001) Engineering pay deal agreed, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/ga/observatories/eurwork/articles/other-working-conditions-industrial-relations/engineering-pay-deal-agreed>
- Bispinck R. (2006) Germany: working time and its negotiation, in Keune M. et Galgóczi B. (dir.) *Collective bargaining on working time: recent European experiences*, Brussels, ETUI, 111–129.
- Bosch G. et Lehdorff S. (2001) Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations, *Cambridge Journal of Economics*, 25 (2), 209–243.
- Bregman R. (2016) The solution to (nearly) everything: working less, *The Guardian*, 18 avril 2016. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/apr/18/solution-everything-working-less-work-pressure>
- Cette G. et Taddei D. (1994) *Temps de travail, modes d'emploi : vers la semaine de quatre jours*, Paris, La Découverte.
- Coote A., Franklin J. et Simms A. (2010) 21 hours: the case for a shorter working week, London, New Economics Foundation. <http://neweconomics.org/2010/02/21-hours/>

- Cross G. (1989) *A quest for time: the reduction of work in Britain and France, 1840-1940*, Berkeley, University of California Press.
- Crouch D. (2015) Efficiency up, turnover down: Sweden experiments with six-hour working day, *The Guardian*, 17 septembre 2015. <https://www.theguardian.com/world/2015/sep/17/efficiency-up-turnover-down-sweden-experiments-with-six-hour-working-day>
- Cziria L. (2012) Shortened working time at largest steel company, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/sr/observatories/eurwork/articles/other-working-conditions/shortened-working-time-at-largest-steel-company>
- da Paz Campos Lima M. (2014) Unions win return to 35-hour week in local administration, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/industrial-relations-working-conditions/unions-win-return-to-35-hour-week-in-local-administration>
- da Paz Campos Lima M. (2015) Portugal: public sector workers demand return to 35-hour week, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions-industrial-relations/portugal-public-sector-workers-demand-return-to-35-hour-week>
- D'Aloia G., Olini G. et Pelusi R. (2006) Collective bargaining on working time in Italy, 1990-2005, in Keune M. et Galgóczi B. (dir.) *Collective bargaining on working time: recent European experiences*, Brussels, ETUI, 159–172.
- de Beer P. (2012) De arbeidstijdsverkorting die niet doorging en andere lessen uit de jaren tachtig, *TPEdigitaal*, 6 (3/4), 45–62.
- Degryse C. (2016) Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie, Working Paper 2016.02, Bruxelles, ETUI. <https://www.etui.org/fr/Publications2/Working-Papers/Les-impacts-sociaux-de-la-digitalisation-de-l-economie>
- Dembe A.E. *et al.* (2005) The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States, *Occupational and Environmental Medicine*, 62 (9), 588–597.
- Deredactie.be (2015) Femma pleit voor 30-urenweek en start zélf een experiment, 23 septembre 2015. <http://m.deredactie.be/#!/snippet/5602f03c0cf288328e209441/533ac33e0cf2d9c934419e20>
- Descheemaeker W. (2017) Het nieuwe werken op de VRT, *Samenleving en Politiek*, (2), 76–79.
- Devetter F.-X. et Rousseau S. (2011) Working hours and sustainable development, *Review of Social Economy*, 69 (3), 333–355.
- Dreze J.H. (1985) Work sharing: why? how? how not...., *Economic Papers* 42, Brussels, European Commission. <http://aei.pitt.edu/36937/>
- Dribbusch H. (2006) Union agrees to more working hours to safeguard jobs at Volkswagen, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/union-agrees-to-more-working-hours-to-safeguard-jobs-at-volkswagen>
- Edwards C. et Robinson O. (1999) Managing part-timers in the police service: a study of inflexibility, *Human Resource Management Journal*, 9 (4), 5–18.
- Edwards C. et Robinson O. (2004) Evaluating the business case for part-time working amongst qualified nurses, *British Journal of Industrial Relations*, 42 (1), 167–183.
- EPSU (2000) EPSU policy statements - An active working time policy: for employment, time sovereignty and equal opportunities. <http://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Policyen.doc>
- ETUC (2011) Working time in the health sector in Europe, Brussels, European Trade Union Confederation.

- ETUI et ETUC (2016) Benchmarking working Europe 2016, Brussels, ETUI.
- ETUI et ETUC (2017) Benchmarking working Europe 2017, Brussels, ETUI.
- Eurofound (2010) Extending flexicurity. The potential of short-time working schemes: ERM report 2010. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/annual-report/2010/working-conditions-labour-market-business/extending-flexicurity-the-potential-of-short-time-working-schemes-erm-report-2010>
- Eurofound (2012) Fifth European working conditions survey, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2015) Developments in collectively agreed working time 2014, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Eurofound (2016a) Sixth European working conditions survey, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2016b) Working time developments in the 21st century: work duration and its regulation in the EU, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- European Agency for Safety and Health at Work (2009) OSH in figures: stress at work. Facts and figures, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities. https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work
- Fagnani J. et Letablier M.-T. (2004) Work and family life balance: the impact of the 35-hour laws in France, *Work, employment and society*, 18 (3), 551–572.
- Fassman M. et Cornejova H. (2006) Collective bargaining and working time: Czech Republic, in Keune M. et Galgóczi B. (dir.) *Collective bargaining on working time: recent European experiences*, Brussels, ETUI, 63-72.
- Fiole M., Roger M. et Rouilleault H. (2002) Les effets sur l'emploi de la loi du 11 juin 1996 sur la réduction du temps de travail; suivi d'un commentaire de Henri Rouilleault, *Economie et statistique*, 357 (1), 3–22.
- FOD WASO (2017) Arbeidsduur en vermindering van arbeidsduur. <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=29448>
- Fouarge D. et Baaijens C. (2006) Labour supply preferences and job mobility of Dutch employees, in Boulin J.-Y. *et al.* (dir.) *Decent working time: new trends, new issues*, Geneva, ILO, 155–179.
- Fraser R. (dir.) (1968) *Work: twenty personal accounts*, London, Pelican.
- Frey C.B. et Osborne M. (2013) *The Future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, Oxford, University of Oxford.
- Gerold S. et Nocker M. (2015) Reduction of working time in Austria: a mixed methods study relating a new work time policy to employee preferences, Working Paper 97, Vienna, WWWforEurope. <https://ideas.repec.org/b/wfo/wstudy/58139.html>
- Gino F. et Mogilner C. (2014) Time, money, and morality, *Psychological Science*, 25 (2), 414–421.
- Golden L. (2012) The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper, Geneva, ILO. http://www.oit.org/wcms5/groups/public/---ed_protect/--protrav/--travail/documents/publication/wcms_187307.pdf
- Goudswaard A. et de Nanteuil M. (2000) *La flexibilité et les conditions de travail : étude qualitative et comparative dans sept états membres de l'Union européenne*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Habakkuk H.J. (1967) *American and British technology in the nineteenth century: the search for labour saving inventions*, Cambridge, University Press.

- Haldane A.G. (2015) Labour's share, London, Bank of England. <https://www.advisorsandpartners.co.uk/wp-content/uploads/2015/06/Labours-Share-speech-of-Andrew-Haldane-Bank-of-England.pdf>
- Hanna A.S., Taylor C.S. et Sullivan K.T. (2005) Impact of extended overtime on construction labor productivity, *Journal of Construction Engineering and Management*, 131 (6), 734–739.
- Hans Böckler Stiftung (1993) Vier-Tage-Woche bei Volkswagen, WSI-Tarifbericht, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.
- Hardeep M. (2016) Employers in Sweden introduce six-hour work day, *Independent*, 10 janvier 2016.
- Helgeson P. (2017) Results of the 6-hour day in Svartedal, Brussels, Vrouwenraad, Vlaams Parlement.
- Houseman S.N. (2001) Why employers use flexible staffing arrangements: evidence from an establishment survey, *Industrial and Labor Relations Review*, 55 (1), 149–161.
- Huberman M. et Minns C. (2007) The times they are not changin': days and hours of work in Old and New Worlds, 1870-2000, *Explorations in Economic History*, 44 (4), 538–567.
- Hunnicutt B.K. (1996) Kellogg's six-hour day, Philadelphia, Temple University Press.
- Husson M. (2015) Unemployment, working time and financialisation: the French case, *Cambridge Journal of Economics*, 39 (3), 887–905.
- ILO (2004) Working time and productivity, Information Sheet WT-18, Geneva, ILO.
- Jolivet A. et Lee S. (2004) Employment conditions in an ageing world: meeting the working time challenge, Geneva, ILO. http://oit.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_travail_pub_9.pdf
- Kahneman D. *et al.* (2004) A Survey method for characterizing daily life experience: the day reconstruction method, *Science*, 306 (5702), 1776-1780.
- Kasser T. et Sheldon K.M. (2009) Time affluence as a path toward personal happiness and ethical business practice: empirical evidence from four studies, *Journal of Business Ethics*, 84 (2), 243–255.
- Kelliher C. et Anderson D. (2008) For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality, *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (3), 419–431.
- Knight K., Rosa E. et Schor J. (2013) Reducing growth to achieve environmental sustainability: the role of work hours, in Wicks-Lim J. et Pollin R. (dir.) *Capitalism on trial: explorations in the tradition of Thomas E. Weisskopf*, Cheltenham, Edward Elgar, 187-204.
- Kodz J. *et al.* (2003) Working long hours: a review of the evidence. Vol. 1, Main report, Employment Relations Research Series 16, London, Institute for Employment studies. http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/errs16_main.pdf
- Kullander M. et Halling J. (2012) New short-time working model, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/ga/observatories/eurwork/articles/working-conditions-industrial-relations/new-short-time-working-model>
- Krull S. (2010) Radikale Arbeitszeitverkürzung – Zwischen Traum und Albtraum, *LuXemburg*, 5 (3). <http://www.zeitschrift-luxemburg.de/radikale-arbeitszeitverkuerzung-zwischen-traum-und-albtraum/>
- Lamberts M. *et al.* (2015) Versterking van het arbeidsvolume in de social profit sector in Vlaanderen, Leuven, HIVA Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving.
- Landrigan C.P. *et al.* (2004) Effect of reducing interns' work hours on serious medical errors in intensive care units, *New England Journal of Medicine*, 351 (18), 1838–1848.

- Lang C., Clauwaert S. et Schömann I. (2013) Les réformes du temps de travail en temps de crise, Working Paper 2013.04, Bruxelles, ETUI. <https://www.etui.org/fr/Publications2/Working-Papers/Les-reformes-du-temps-de-travail-en-temps-de-crise>
- Lanoie P., Béjaoui A. et Raymond F. (2000) Qui veut réduire ses heures de travail ? Le profil des travailleurs adhérant à un programme de partage de l'emploi, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 55 (3), 505–523.
- Lehndorff S. (2014) It's a long way from norms to normality the 35-hour week in France, *Industrial and Labor Relations Review*, 67 (3), 838-863.
- Lepinteur A. (2016) The shorter workweek and worker wellbeing: evidence from Portugal and France, PSE Working Paper 2016-21. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01376209/document>
- LO (2010) Every other part-timer wants longer working hours, Stockholm, Swedish Trade Union Confederation. http://www.lo.se/english/news/every_other_part_timer_wants_longer_working_hours
- Lorentzon B. (2017) 23 månader med 6 timmar: Pacta Guideline evaluation report. <http://np.netpublicator.com/np/n98770576/2017-04-18-23-m%C3%A5nader-med-6-timmar-f%C3%B6ljeforskning-om-f%C3%B6rs%C3%B6k-med-reducerad-arbetstid.pdf>
- Maital S. (1986) Prometheus rebound: on welfare-improving constraints, *Eastern Economic Journal*, 12 (3), 337–344.
- Marginson P. (2001) Cross-border comparison leads to shorter working week at UK Peugeot plant, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/cross-border-comparison-leads-to-shorter-working-week-at-uk-peugeot-plant>
- McDonald P., Bradley L. et Brown K. (2009) 'Full-time is a Given Here': part-time versus full-time job quality, *British Journal of Management*, 20 (2), 143–157.
- Méda D. et Larrourou P. (2016) Einstein avait raison : il faut réduire le temps de travail, Ivry-sur-Seine, Les Editions de l'Atelier.
- Medalia C. et Jacobs J.A. (2008) Working time for married couples in 28 countries, in Burke R.J. et Cooper C.L. (dir.) *The long work hours culture: causes, consequences and choices*, Bingley, Emerald Group Pub, 137–158.
- Messenger J.C. et Ghosheh N. (dir.) (2013) *Work sharing during the Great Recession: new developments and beyond*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Mutari E. et Figart D.M. (2001) Europe at a crossroads: harmonization, liberalization, and the gender of work time, *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, 8 (1), 36–64.
- Nässén J. et Larsson J. (2015) Would shorter working time reduce greenhouse gas emissions? An analysis of time use and consumption in Swedish households, *Environment and Planning C: Politics and Space*, 33 (4), 726–745.
- Nicot A.-M. (2010) 35-hour week no longer standard of working time, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/law-on-the-35-hour-week-is-in-force>
- OECD (2005) *OECD Economic Surveys: France 2005*, Paris, OECD Publishing.
- Olsson B. (1999) Reduced working hours and extended operation hours: a profitable change to a 6+6 hour shift model in Essilor Oy, *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 4 (2), 63–72.
- Onaran Ö. (2015) State and the economy: a strategy for wage-led development, *Greenwich Papers in Political Economy GPERC24*, Greenwich, Greenwich Political Economy Research Centre. http://gala.gre.ac.uk/14075/1/GPERC24_OnaranF.pdf
- Peltola P. (1998) Working time reduction in Finland, *Transfer*, 4 (4), 729–746.

- Piasna A. (2015) 'Thou shalt work hard': fragmented working hours and work intensification across the EU, *Forum Socjologiczne, Special Issue (1)*, 77–89.
- Piasna A. et Pagnon A. (2017) Women's job quality across family life stages: an analysis of female employees across 27 European countries, *Social Indicators Research*. DOI: 10.1007/s11205-017-1743-9
- Pichelmann K. (2015) When 'secular stagnation' meets Piketty's capitalism in the 21st century: growth and inequality trends in Europe reconsidered, *Economic Papers 551*, Brussels, European Commission. http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/economic_paper/2015/pdf/ecp551_en.pdf
- Quan K. (2015) The case for forcing your staff to leave the office at 5, *Canadian Business*, 6 mai 2015. <http://www.canadianbusiness.com/innovation/force-your-staff-to-leave/>
- Rosnick D. et Weisbrot M. (2006) Are shorter work hours good for the environment? A comparison of U.S. and European energy consumption, Washington DC, Center for Economic and Policy Research. http://cepr.net/documents/publications/energy_2006_12.pdf
- Rutherford S. (2001) 'Are You Going Home Already?', *Time and Society*, 10 (2–3), 259–276.
- Schiller H. *et al.* (2017) The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress: a group randomized intervention study using diary data, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 43 (2), 109–116.
- Schmidt-Sørensen J.B. (1991) An efficiency-wage-hours model and shorter working hours, *Scottish Journal of Political Economy*, 38 (2), 113–131.
- Schulten T., Seifert H. et Zagelmeyer S. (2007) Pacts for employment and competitiveness: Volkswagen AG, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/fr/observatories/eurwork/case-studies/pecs/pacts-for-employment-and-competitiveness-volkswagen-ag>
- Seifert H. et Trinczek R. (2000) New approaches to working time policy in Germany: the 28,8 hour working week at Volkswagen Company, WSI Discussion Papers 80, Düsseldorf, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut.
- Simpson R. (1998) Presenteeism, power and organizational change: long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers, *British Journal of Management*, 9 (1), 37–50.
- Soder M. (2014) Die Freizeitoption in Kollektivverträgen: Akzeptanz und gesamtwirtschaftliche Effekte, *Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft 127*, Wien, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien.
- Sonntag S. (2001) Work, recovery activities, and individual well-being: a diary study, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (3), 196–210.
- Sparks K. *et al.* (1997) The effects of hours of work on health: a meta-analytic review, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (4), 391–408.
- Taddei D. (1998) Réduction de la durée du travail : une revue de la littérature, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Taylor J.E. (2011) Work-sharing during the Great Depression: did the 'President's Reemployment Agreement' promote reemployment?, *Economica*, 78 (309), 133–158.
- The Portugal News (2016) President approves return to state 35-hour week, *The Portugal News online*, 16 juin 2016. <http://www.theportugalnews.com/news/president-approves-return-to-state-35-hour-week/38578>
- Thompson E.P. (1967) Time, work-discipline, and industrial capitalism, *Past and Present*, (38), 56–97.
- Thorsen Y. et Brunk T. (2009) Working time in the European Union: Sweden, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/sweden/working-time-in-the-european-union-sweden>

- Topa G. *et al.* (2009) Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: a meta-analysis and model, *Journal of Vocational Behavior*, 75 (1), 38–55.
- Tremblay D.-G. (2003) L'aménagement et la réduction du temps de travail : leçons à tirer de cinq expériences québécoises, Note de Recherche 2003-23, Québec, Université du Québec. <https://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-23.pdf>
- Tucker P. et Folkard S. (2012) Working time, health and safety: a research synthesis paper, *Conditions of Work and Employment Series 31*, Geneva, ILO.
- van Doorne A. et Schippers J. (2010) Vrouwen op de arbeidsmarkt: een succesvolle worsteling, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 26 (4), 400–416.
- Van Oorschot W. (2002) Miracle or nightmare? A critical review of Dutch activation policies and their outcomes, *Journal of Social Policy*, 31 (3), 399–420.
- Virtanen M. *et al.* (2009) Long working hours and cognitive function: the Whitehall II Study, *American Journal of Epidemiology*, 169 (5), 596–605.
- Visser J. (2002) The first part-time economy in the world: a model to be followed?, *Journal of European Social Policy*, 12 (1), 23–42.
- Visser J. *et al.* (2011) The Netherlands: from atypicality to typicality, in Sciarra S., Davies P. et Freedland M. (dir.) *Employment policy and the regulation of part-time work in the European Union: a comparative analysis*, Cambridge, Cambridge University Press, 190-223.
- Williamson S., Cooper R. et Baird M. (2015) Job-sharing among teachers: positive, negative (and unintended) consequences, *The Economic and Labour Relations Review*, 26 (3), 448–464.
- Yerkes M. et Visser J. (2006) Women's preferences or delineated policies? The development of part-time work in the Netherlands, Germany and the United Kingdom, in Boulin J.-Y. *et al.* (dir.) *Decent working time: new trends, new issues*, Geneva, ILO, 235–261.
- Zagelmeyer S. (1997) Two-tier wage system established at Volkswagen, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/is/observatories/eurwork/articles/two-tier-wage-system-established-at-volkswagen>
- Zagelmeyer S. (1999) Volkswagen returns to three-shift system, EurWORK. <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/volkswagen-returns-to-three-shift-system>

Tous les liens ont été vérifiés le 04/06/2020.

