

Rapport semaine de travail de 32 heures

Auteurs:



Femma:

Ilse de Vooght,
Jeroen Lievens



VUB onderzoeksgroep TOR:

Francisca Mullens

Table des matières

1	Introduction.....	3
2	Pourquoi une semaine de travail de 32 heures?	3
	2.1 Opter pour une semaine de travail plus courte.....	3
	2.2 De l'expérience à l'arrangement permanent	4
3	Comment la semaine de 32 heures a façonné?.....	4
	3.1 Organisation.....	4
	3.2 Technico-juridique	7
	3.3 Section financière	7
4	Conception de la recherche	8
	4.1 Effets à long terme	8
	4.2 Mesures	9
	4.3 Population de recherche.....	9
	4.4 Guide de lecture.....	10
5	Résultats de la recherche	11
	5.1 Forme de la semaine de travail de 32 heures.....	11
	5.2 Impact sur l'emploi rémunéré	12
	5.3 Impact sur la vie privée	20
	5.4 Bien-être	24
6	Conclusion	27

1 Introduction

Après une évaluation positive de l'expérience de la semaine de travail de 30 heures, Femma est passée définitivement à une semaine de travail de 32 heures en 2022. Ce rapport donne un aperçu des résultats de la recherche qui l'a accompagnée.

Tout d'abord, nous donnons un aperçu du processus décisionnel qui a conduit à la semaine de travail de 32 heures. Nous expliquons ensuite comment Femma façonne la semaine de travail de 32 heures. Nous présentons ensuite la conception de l'étude, puis les résultats de l'étude. Enfin, nous résumons les principales conclusions.

2 Pourquoi une semaine de travail de 32 heures?

2.1 Opter pour une semaine de travail plus courte

La décision d'introduire une semaine de travail plus courte au sein de Femma est une question de «pratiquer ce que l'on prêche» et montre comment Femma, en tant qu'organisation socioculturelle, remplit son rôle de laboratoire.¹

Depuis 2014, Femma fait campagne pour une répartition équilibrée du travail rémunéré, des soins non rémunérés et du temps libre pour tous. De nombreuses personnes sont quotidiennement sur la corde raide pour combiner le travail rémunéré, le travail de soins non rémunéré et le temps libre de manière qualitative. Souvent avec des opportunités inégales. En raison des stéréotypes liés au genre, les femmes assument généralement une plus grande part des tâches ménagères et des soins, sont plus susceptibles de travailler à temps partiel ou à prendre plus souvent des congés pour soins que les hommes. Cela contribue à l'écart de rémunération, à la sous-représentation des femmes dans les instances décisionnelles et à la surreprésentation des femmes dans les taux de pauvreté. Les personnes issues de l'immigration ont également tendance à avoir plus de difficultés à accéder à un emploi rémunéré et sont surreprésentées dans des secteurs tels que celui des titres de services, qui soulagent principalement la classe moyenne des tâches ménagères.

Au lieu de confier aux individus la responsabilité de mieux combiner le travail rémunéré, les soins non rémunérés et les loisirs, ou de ne prendre que de petites mesures, Femma plaide en faveur d'un nouveau modèle de société. Un modèle de société qui valorise davantage le travail de soins non rémunéré - comme le travail domestique, les soins informels et le travail bénévole - et qui répartit plus équitablement le travail rémunéré, les soins non rémunérés et le temps de loisirs. Qui répartit plus équitablement le travail rémunéré, les soins non rémunérés et le temps de loisirs. Principalement entre les hommes et les femmes, mais aussi entre les femmes elles-mêmes. Pour Femma, une semaine de travail plus courte en tant que nouvelle norme pour le temps plein est l'un des piliers de ce nouveau modèle de société. La semaine actuelle de 38 heures ne correspond pas à la réalité de nombreuses familles à deux

¹ rôle de laboratoire : expérimenter des pratiques socialement innovantes avec de nouvelles règles du jeu social en réponse à des questions sociétales complexes ;

revenus ou monoparentales. Nombre d'entre elles, en particulier les femmes, travaillent déjà 30 ou 32 heures par semaine, mais cela est souvent considéré comme une déviation par rapport à la norme, avec des conséquences négatives. Femma propose donc de revoir la semaine de travail à temps plein elle-même.

Inspirée par des exemples pratiques étrangers, Femma a décidé de mettre en place sa propre recherche-action sur la semaine de travail de 30 heures, la première en Belgique, en 2019 (Lievens et al., 2020 ; Mullens et al., 2021). Dans le but d'en tirer des enseignements, de partager des idées sur la réduction du temps de travail, d'inspirer d'autres personnes et d'alimenter le débat social. Vous pouvez lire les résultats de cette recherche [ici](#)

2.2 De l'expérience à l'arrangement permanent

L'expérience de la semaine de 30 heures a pris fin le 31 décembre 2019. En 2020, la semaine de 36 heures est redevenue la norme à temps plein au sein de Femma. L'accord interne prévoyait d'attendre les résultats de l'étude. L'évaluation positive de la semaine de travail de 30 heures a encouragé la délégation des travailleurs et des employeurs à étudier l'opportunité et la possibilité d'une réduction permanente de la semaine de travail au sein de Femma. Au cours de ce processus, plusieurs scénarios de réduction de la semaine de travail ont été juxtaposés. Le 1er janvier 2022, Femma a introduit la semaine de 32 heures.

3 Comment la semaine de 32 heures a façonné?

Avant l'introduction de la semaine de 32 heures, Femma pouvait évidemment s'appuyer sur l'expérience de la semaine de 30 heures. Elle n'a pas dû repartir d'une page blanche.

3.1 Organisation

Six principes directeurs ont servi de base à l'élaboration de la semaine de travail de 32 heures :

1. Maintenir les objectifs de l'organisation.
2. Absorber la réduction du temps de travail en partie par des emplois de substitution et en partie par des gains de productivité.
3. Maintien de la rémunération.
4. L'égalisation des salaires des travailleurs à temps partiel.
5. Pas de compensation pour ceux qui bénéficient déjà de jours AVS²
6. Mettre en œuvre la réduction du temps de travail en une seule fois.

² Depuis 2001, dans le secteur non marchand, les travailleurs de plus de 45 ans bénéficient d'une réduction du temps de travail. Entre 45 et 50 ans, c'est la semaine de 36 heures, entre 50 et 55 ans, c'est la semaine de 34 heures et si vous avez plus de 55 ans, vous travaillez dans la semaine de 32 heures. Toutefois, Femma a conclu une convention collective dans les années 1980 qui a réduit collectivement le temps de travail de 38 heures à 36 heures par semaine.

Maintenir les objectifs de l'organisation.

Le maintien des objectifs organisationnels n'a pas été remis en question, mais nous l'avons pris comme principe directeur, car il détermine également la manière de gérer la réduction du temps de travail. Femma veut offrir à ses bénévoles les mêmes services, respecter les accords avec le gouvernement et être un exemple pour les autres organisations de la communauté.

Compenser la réduction du temps de travail en partie par des emplois de substitution et en partie par des gains de productivité.

Le maintien des objectifs organisationnels va de pair avec le choix d'absorber la réduction du temps de travail par une combinaison d'emplois de remplacement et de croissance de la productivité. Le choix de l'emploi de remplacement nécessite un investissement de la part de l'organisation, tandis que le fait de miser sur la croissance de la productivité réduit l'investissement financier.

Pour compenser la réduction du temps de travail, on a supposé un gain de productivité de 5 % sur le site.³ Ce gain de productivité est le résultat de mesures déjà mises en œuvre, telles que le remaniement de l'organisation du travail dans la perspective de la semaine de travail de 30 heures, l'introduction et l'optimisation des outils numériques et les effets positifs résultant de la mise en œuvre de la semaine de travail de 32 heures elle-même. Les délégations des employeurs et des travailleurs ont convenu que les gains de productivité seraient calculés au niveau de l'organisation et que les heures en moins restantes seraient compensées par des emplois de substitution. En réalité, le passage d'une semaine de travail de 36 heures à une semaine de 32 heures s'est traduit par un besoin d'une unité de travail à temps plein (ETP) supplémentaire.

Maintien de la rémunération

Femma a choisi de mettre en œuvre la réduction du temps de travail avec rémunération. De cette manière, chaque membre du personnel peut profiter de la réduction du temps de travail. En l'absence de maintien de la rémunération, certains membres du personnel seraient mieux lotis en utilisant des systèmes de congé, tels que le congé parental. La réduction du temps de travail est un moyen de restituer les gains de productivité aux employés.

3 Ces gains de productivité de 5 % sont basés sur :

- les résultats de la recherche-action sur la semaine de travail de 30 heures. Il y a eu une augmentation de la productivité d'environ 4 % (les gens ont atteint les mêmes objectifs alors que seulement 70 % des heures en moins ont été remplacées). Cette augmentation de la productivité était à la fois le résultat d'un « travail différent » et une conséquence directe de la réduction du temps de travail. Par exemple, dans l'étude sur la semaine de travail de 30 heures, nous avons constaté que dans le « groupe des 36 heures », les absences de courte durée ont diminué. Ce groupe a déclaré travailler de manière plus concentrée et mieux planifier.
- La reconnaissance du fait que nous avons commencé à travailler de manière plus efficace et efficiente au cours des deux dernières années (c'est pourquoi nos estimations sont supérieures aux 4 % de la semaine de travail de 30 heures). Nous avons encore optimisé l'adaptation de l'organisation du travail (chefs d'équipe), adapté la vision sur le coaching de groupe, mis en place des équipes MS, économisé du temps dans Corona en raison de la réduction des déplacements, ... Il y a donc un certain gain de productivité qui peut être converti en une réduction des heures de travail.

Egalisation des salaires des travailleurs à temps partiel.

En théorie, opter pour le maintien du salaire signifie que le salaire horaire des travailleurs à temps plein augmente. Cela a pour conséquence que les travailleurs à temps partiel doivent également faire l'objet d'une égalisation proportionnelle (= péréquation). L'égalisation peut donc se faire au niveau du temps (les travailleurs à temps partiel réduisent également leur temps de travail de manière proportionnelle) ou au niveau du salaire (les travailleurs à temps partiel reçoivent un salaire proportionnellement plus élevé pour le même temps de travail). L'exception concerne les employés qui occupent des emplois de fin de carrière. Ces travailleurs à temps partiel ne peuvent être réquisitionnés qu'en termes de temps et non de salaire. Femma a opté pour la péréquation salariale plutôt que pour la péréquation temporelle. Faire travailler les travailleurs à temps partiel moins longtemps nécessite plus d'emplois de remplacement et plus de frais de personnel supplémentaires (recrutement, équipement, mobilité, formation, etc.) et rend les heures de travail disproportionnées par rapport à un ensemble significatif de tâches.

Pas de compensation pour les employés d'AVS

En optant pour une semaine de 32 heures, Femma généralise la réduction du temps de travail dont bénéficient déjà les collègues plus âgés (plus de 55 ans).⁴ Étant donné que les collègues plus âgés qui travaillent déjà dans un système AVS ne voient que peu ou pas de réduction de leur temps de travail avec une semaine de 32 heures, on pourrait suggérer qu'ils ont également droit à une réduction supplémentaire de leur temps de travail ou à une augmentation de salaire. Femma a décidé de ne pas accorder de compensation dans ce cas, mais d'accorder une attention particulière aux travaux réalisables pour les collègues plus âgés et de les apprécier comme il se doit. En ne compensant pas les collègues AVS, l'investissement financier de la réduction du temps de travail est moindre.

Mettre en oeuvre la réduction du temps de travail en une seule fois.

Le passage d'une semaine de travail de 36 heures à une semaine de 32 heures peut se faire progressivement ou en une seule fois. Femma a mis en oeuvre la réduction en une seule fois. Cela permet de ne modifier l'organisation du travail qu'une seule fois et d'avoir un impact plus important dès le départ.

Conception de la semaine de travail de 32 heures.

La semaine de travail de 32 heures s'applique sur une base hebdomadaire. Les salariés travaillent 8 heures par jour (soit une semaine de travail effectif de 40 heures) et prennent 1 jour complet ou 2 jours de réduction du temps de travail (RTT) par semaine pour atteindre une semaine de travail moyenne de 32 heures. Les jours de réduction du temps de travail ne peuvent pas être pris le mardi ou le jeudi, sauf avec l'accord exprès du supérieur hiérarchique. Cette

⁴ Système AVS : Les collègues de plus de 50 ans bénéficient déjà d'une réduction du temps de travail dans notre secteur. Ceux qui ont un contrat à temps plein de 36 heures bénéficient d'un jour AVS (34 heures par semaine) à partir de 50 ans, et de deux jours AVS par mois à partir de 55 ans (32 heures par semaine). Ces jours de repos ont été introduits dans les années 1990 par la « rage blanche ». Il s'agit d'une mesure visant à permettre aux travailleurs âgés du secteur des soins de rester sur le marché du travail. Femma bénéficie de ce système parce qu'elle relève également du secteur non marchand.

mesure vise à garantir le bon déroulement des processus de travail. Femma n'a pas opté pour un jour de fermeture collective, car elle souhaite être à la disposition de ses membres et des personnes extérieures tous les jours de la semaine. De plus, les employés ont également préféré des jours différents. Les équipes coordonnent en interne qui prend l'ADV et quel jour.

Les heures supplémentaires peuvent être limitées.⁵ De cette manière, Femma limite la probabilité que les employés fassent consécutivement beaucoup d'heures supplémentaires. Des exceptions sont possibles en période de pointe et avec l'accord du chef d'équipe.

3.2 Technico-juridique

Pour permettre la semaine de travail de 32 heures, Femma a conclu une convention collective de travail (CCT) et a modifié le règlement du travail. Comme pour la semaine de 30 heures, Femma a appliqué la formule des jours fériés supplémentaires. Pour un travailleur à temps plein de moins de 50 ans, cela représente 26 jours de congé supplémentaires par an. Les travailleurs à temps plein âgés de 50 à 55 ans bénéficient de 13 jours de congé supplémentaires par an. Au niveau individuel, Femma a adapté les contrats des employés à temps partiel - à l'exception de ceux qui occupent des emplois de fin de carrière.

Pour le cadre juridique, Femma s'appuie toujours sur l'avis⁶ que le cabinet d'avocats Progress Lawyers a rédigé dans le cadre de la semaine de travail de 30 heures.

3.3 Section financière

Il n'est pas facile de dresser un tableau financier complet de la semaine de travail de 32 heures, car certains avantages ne sont pas pour Femma. Si le personnel prend moins de congés pour soins, c'est un avantage pour le gouvernement car il doit payer moins d'allocations. Il y a aussi des effets difficiles à prévoir : sur l'âge de la retraite, le recours aux services de garde d'enfants, les congés de maladie, ... Des effets qui aident à déterminer le tableau financier complet. Nous fournissons un certain nombre de chiffres que nous pouvons voir dès le départ :

- Emploi de remplacement dans le régime 32h : environ 65 000 €/an
- La péréquation (ceux qui n'ont pas travaillé moins ont reçu un avantage salarial similaire au prorata de leur interruption de travail) : 32 000 euros/an
- L'aide gouvernementale que Femma reçoit pour la réduction du temps de travail. Cette aide est de 400 euros par trimestre et par travailleur à temps plein pendant 4 ans. Dans notre exemple, cela représente $1.600 \text{ euros} \times 38 = 60.800 \text{ euros}$ par an (et ce pour les 4 premières années).

⁵ Limite quotidienne de 2 heures supplémentaires, limite hebdomadaire de 8 heures supplémentaires et limite semestrielle de 24 heures supplémentaires.

⁶ L'article 2 de la Charte sociale européenne stipule que « des heures de travail journalières et hebdomadaires raisonnables devraient être établies, la semaine de travail étant progressivement réduite dans la mesure permise par les gains de productivité et d'autres facteurs d'influence ».

4 Conception de la recherche

Dans cette section, nous expliquons comment l'enquête sur la semaine de 32 heures au sein de Femma a été abordée et conçue.

4.1 Effets à long terme

Ces dernières années, de nombreuses organisations dans le monde, comme Femma en 2019, ont expérimenté une semaine de travail plus courte. Cette semaine de travail plus courte a souvent pris la forme d'une semaine de travail de 4 jours (par exemple, dans les expériences mondiales de la semaine de 4 jours au Royaume-Uni, aux États-Unis, etc.) Ces expériences nous permettent de connaître l'impact d'une semaine de travail plus courte sur l'expérience du travail, la productivité et l'impact sur la vie personnelle des travailleurs. Cependant, la phase expérimentale et donc étudiée de ces expériences a toujours été limitée dans le temps. Dans de nombreuses expériences étrangères, cette phase pilote ne couvrait que six mois (par exemple Lewis, et al., 2023), tandis qu'au Femma, l'expérience s'est déroulée sur une année civile. Cette limitation dans le temps a évidemment des conséquences : par exemple, les travailleurs savent qu'il s'agit d'une expérience et que son impact est étudié (effet Hawthorne), ils peuvent faire plus d'efforts pour en tirer le meilleur parti en raison de la limitation dans le temps, et les éventuels effets positifs ressentis au début peuvent s'estomper avec le temps parce qu'ils s'y sont « habitués » (adaptation hédonique). Pour savoir si l'impact d'une semaine de travail plus courte a le même effet à long terme qu'à court terme, il est nécessaire d'effectuer davantage de recherches à long terme sur cet impact. Pour examiner cet impact à long terme, Femma a choisi d'étudier également la semaine de travail à temps plein de 32 heures introduite depuis 2022.

Comme pour l'expérience de la semaine de travail de 30 heures en 2019, l'unité de recherche TOR de l'Institut bruxellois d'études sociales et démographiques de la Vrije Universiteit Brussel a été chargée d'étudier cet impact à plus long terme de la semaine de travail de 32 heures. Contrairement à la conception précédente de la recherche, la collecte de données a consisté cette fois en des entretiens d'enquête uniquement, qui n'ont pas été complétées par des carnets d'emploi du temps et des entretiens approfondis comme en 2018-2020. Cela s'explique par l'investissement important en temps des employés et des chercheurs et par l'espace limité disponible à cette fin. Les connaissances acquises lors de l'enquête précédente nous ont permis de nous concentrer plus spécifiquement sur certains aspects clés. Cela a été possible grâce à une enquête. Comme la dernière fois, nous avons opté pour un modèle de recherche longitudinal dans lequel les employés ont été interrogés à plusieurs reprises. Ci-dessous, nous donnons plus d'informations sur la conception longitudinale et nous approfondissons la population étudiée.

4.2 Mesures

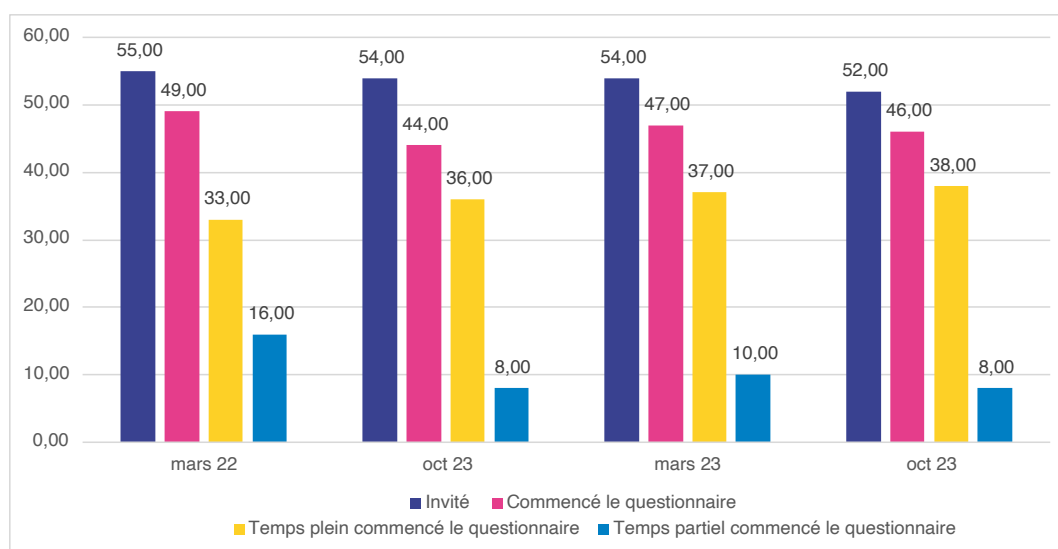
En janvier 2022, Femma a introduit définitivement la semaine de travail de 32 heures. Le conseil exécutif a pris cette décision en septembre 2021. Il n'y avait plus de place pour une «mesure préalable» en 2021, pendant la semaine de travail de 36 heures. Femma a choisi d'effectuer quatre mesures au cours des deux premières années de la semaine de 32 heures. Par analogie avec la recherche sur la semaine de 30 heures, Femma et TOR ont choisi d'effectuer une mesure en mars et une autre en octobre. Ces mois ont été choisis parce qu'ils sont les plus similaires et qu'ils contiennent peu de «jours spéciaux» tels que les vacances ou les jours fériés. TOR a donc réalisé les mesures en mars et octobre 2022 et en mars et octobre 2023. Ces quatre mesures nous permettent d'étudier les évolutions au sein de la semaine de 32 heures. Par exemple, nous regardons si l'impact après 22 mois est différent de l'impact après 2 mois et après 10 et 15 mois. Complétées par les données de l'enquête 2019 sur la semaine de 30 heures, nous pouvons également faire des comparaisons entre 2022-2023 et 2018 (dans le cadre d'une semaine de 36 heures) et 2019 (dans le cadre de la semaine de 30 heures).

Lorsque des variables d'échelle sont utilisées dans le rapport, nous les décrivons brièvement. L'annexe contient des informations plus détaillées.

4.3 Population de recherche

La population étudiée comprend l'ensemble des employés de Femma, c'est-à-dire les employés à temps plein et à temps partiel. Au début de la mesure 1, en mars 2022, 55 personnes travaillaient chez Femma. Tous les employés ont été invités à participer à l'enquête. Comme le montre la figure 4.1, 49 employés ont commencé à répondre au questionnaire en mars 2022, dont 33 à temps plein et 16 à temps partiel. Si l'on poursuit les mesures, le nombre d'employés de Femma tombe à 52 en octobre 2023. Entre 44 et 47 employés commencent chaque fois à répondre au questionnaire, dont une proportion croissante d'employés à temps plein. Cela correspond à une augmentation de la proportion de travailleurs à temps plein par rapport au nombre total de travailleurs chez Femma en 2023. En octobre 2023, environ 80 % de tous les employés travailleront à temps plein avec une semaine de 32 heures.

Figure 4.1. Mesures de la réponse



En ce qui concerne la composition de l'échantillon, nous pouvons dire qu'il s'agit d'un groupe composé essentiellement de femmes. Seuls deux employés sont des hommes. En outre, il s'agit également d'un groupe d'employés très instruits, dont environ 80 % sont titulaires d'une licence ou d'une maîtrise de l'enseignement supérieur. En termes d'âge, l'organisation est plus diversifiée. En octobre 2023, quelque 26 % des employés étaient âgés de plus de 55 ans, 24 % avaient entre 46 et 55 ans, 30 % avaient entre 36 et 45 ans et environ 20 % avaient 35 ans ou moins. Ces chiffres diffèrent de ceux de mars 2022, où une proportion encore plus élevée de travailleurs avaient 55 ans ou plus (environ 33 %). On constate donc un léger rajeunissement de l'organisation au fil du temps.

4.4 Guide de lecture

Ce rapport décrit principalement les résultats des nouvelles mesures en 2022 et 2023. Il décrit l'évolution de la semaine de travail de 32 heures dans le but d'explorer l'impact à plus long terme. En outre, il revient régulièrement sur les données de 2018 et 2019 comme points de comparaison. 2018 représente donc l'année où les employés ont travaillé 36 heures par semaine. 2019 est l'année où Femma a expérimenté la semaine de 30 heures. Ces périodes offrent une perspective intéressante pour situer les résultats de la semaine de 32 heures. En raison de l'ajout de nouvelles questions et échelles aux questionnaires en 2022 et 2023 sur la base des résultats de l'enquête sur la semaine de travail de 30 heures, toutes les échelles et questions ne peuvent pas être comparées à 2018 et 2019.

Les citations de salariés figurant dans le rapport proviennent des réponses aux questions ouvertes du questionnaire.

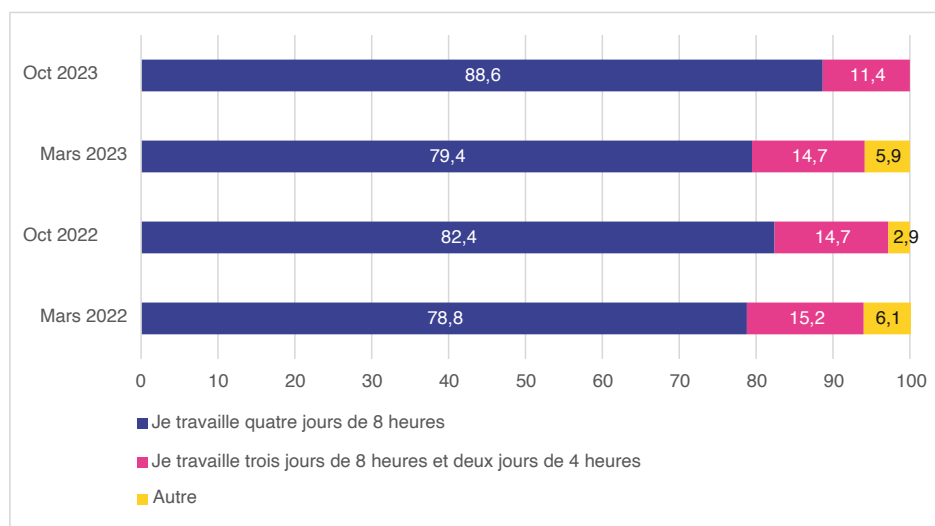
5 Résultats de la recherche

Nous développons ci-dessous les résultats. Nous nous concentrons sur plusieurs thèmes tels que la conception choisie de la semaine de travail de 32 heures, l'impact sur le travail rémunéré et la vie privée, et l'équilibre entre le travail rémunéré, les soins non rémunérés et les loisirs.

5.1 Forme de la semaine de travail de 32 heures

La grande majorité (80 %) des salariés travaillant dans le cadre de la semaine de 32 heures ont choisi une formule de 4 jours, en travaillant quatre jours de huit heures. Cela n'est pas surprenant, car c'est également l'option la plus fréquemment choisie en 2019, lors de la semaine de 30 heures. Toutefois, dans le cadre de la semaine de travail permanente de 32 heures, les salariés ne peuvent opter que pour un jour de congé complet ou deux demi-journées de congé. La possibilité de travailler cinq jours plus courts, de 6h24 min chacun, n'existe plus dans la semaine de 32 heures.

Figure 5.1. Choix de la forme de la semaine de travail de 32 heures pour les salariés à temps plein



La figure 5.1 montre qu'en octobre 2023, près de deux ans après l'introduction de la semaine de travail de 32 heures, près de 89 % des salariés travaillant 32 heures par semaine optent pour une formule de 4 jours. De mars 2022 à mars 2023, quelque 15 % travaillent selon un système de cinq jours, soit trois jours de 8 heures par jour et deux jours de seulement 4 heures par jour. Un très faible pourcentage déclare organiser sa semaine d'une autre manière, souvent en combinant les options ci-dessus ou en travaillant trois jours plus longs et un jour plus court. Le jour le plus populaire pour ne pas travailler est le vendredi (plus de la moitié des travailleurs travaillent alors parfois ou jamais), suivi du mercredi et surtout du mercredi après-midi, où 45 à 50 % des travailleurs ne travaillent alors (presque) jamais ou seulement parfois. Le choix du mercredi après-midi est souvent lié aux enfants d'âge scolaire. Souvent, le temps supplémentaire permet de combiner certaines tâches ménagères avec une activité amusante ou relaxante. Comme dans la semaine de 30 heures (Lievens, et al., 2020), la

plupart des gens se sentent plus calmes le week-end parce qu'une partie des tâches ménagères a déjà été effectuée et qu'ils ont déjà eu un peu de temps pour eux pendant la (demi-)journée libre supplémentaire.

“En général, le vendredi est mon jour ADV, que j'utilise principalement pour des questions pratiques ou pour rencontrer des amis (certains suivent un régime de 4/5e, ou s'arrêtent généralement plus tôt le vendredi). De cette façon, je me sens beaucoup moins «pressé» le week-end, je peux en profiter davantage et je me sens beaucoup plus reposé.”

(26 ans, pas d'enfants résidents)

5.2 Impact sur l'emploi rémunéré

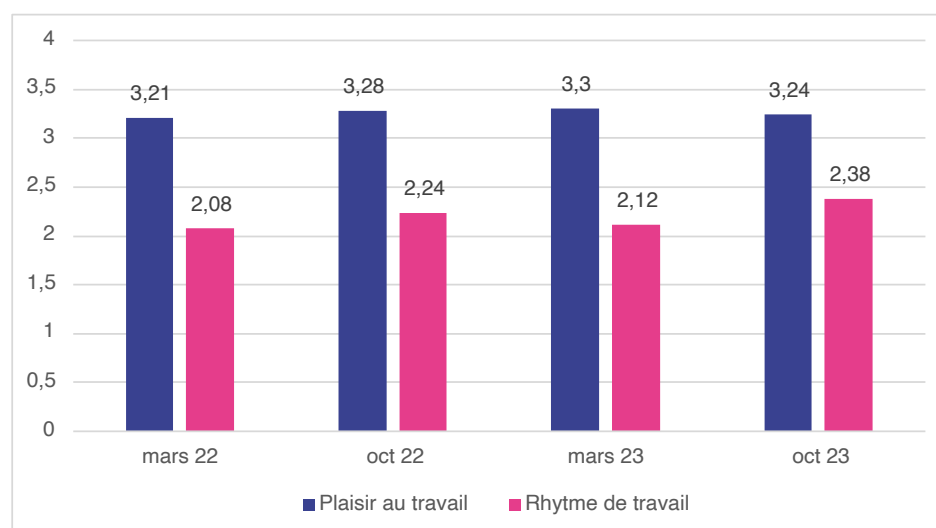
Nous décrivons ci-dessous comment les employés de Femma ont ressenti l'impact de la réduction de la semaine de travail sur leur travail.

Plaisir au travail, rythme de travail et collégialité

Comme le montre la figure 5.2, l'expérience du plaisir au travail reste stable au cours des quatre mesures effectuées entre mars 2022 et octobre 2023 pour le groupe travaillant 32 heures à temps plein. La réduction de la semaine de travail ne diminue pas le plaisir et le sens qu'ils retirent de leur travail. L'échelle «Plaisir au travail» est mesurée à l'aide de différents éléments tels que «J'aime commencer ma journée de travail» ou «J'aime les défis dans mon travail».

En revanche, nous constatons que le rythme de travail perçu, une échelle de sept questions sur la vitesse et la quantité de travail, est nettement plus élevé en octobre 2023 que lors des mesures précédentes. 21 mois après l'introduction de la semaine de travail de 32 heures, les travailleurs de ce régime connaissent un rythme de travail plus élevé qu'au début. Toutefois, la mesure d'octobre 2023 est tombée dans une période exceptionnelle marquée par une absence temporaire de la direction et une charge de travail accrue, en particulier pour les chefs d'équipe.

Figure 5.2. Plaisir au travail et rythme de travail selon les quatre mesures pour le groupe des 32 heures

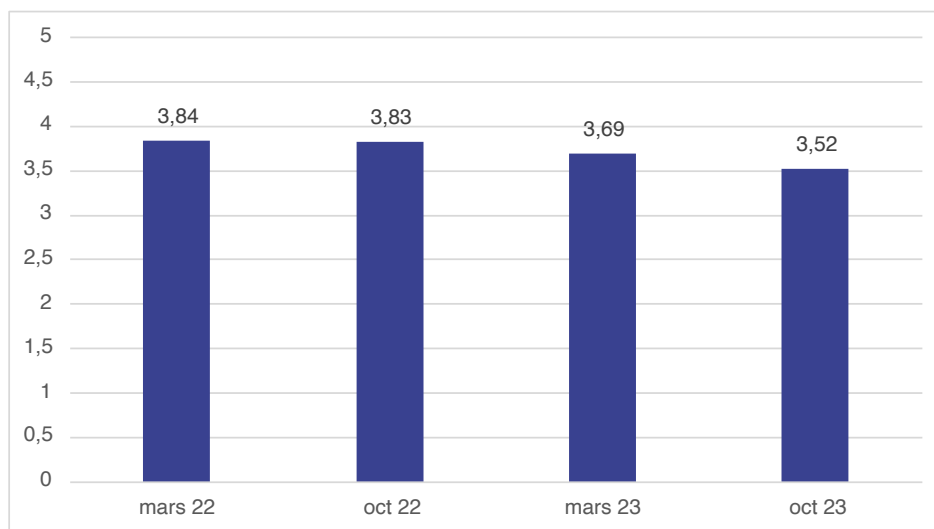


L'augmentation du rythme de travail s'accompagne d'une diminution de la collégialité (voir figure 5.3). La collégialité désigne ici le fait de ressentir un bon esprit d'équipe et une bonne atmosphère, de trouver du soutien auprès des collègues et de pouvoir exprimer librement ses idées. Il s'agit d'une échelle composée de 4 éléments. Une fois de plus, dans la mesure d'octobre 2023, nous constatons que la collégialité est généralement moins bien notée. Le rythme de travail élevé dû à l'absence de direction peut avoir rendu la coordination avec les collègues et au sein des équipes un peu plus difficile et/ou manqué d'interaction avec les collègues (nous constatons que c'était en effet davantage le cas en 2023 qu'en 2022, voir figure 5.7). L'absence de management et la pression accrue sur les subordonnés, à savoir les chefs d'équipe, peuvent donc être l'une des causes du déclin du sentiment de collégialité.

“Le fait que je travaille dans une équipe où tout le monde ne travaille pas à temps plein, mais où l'éventail des tâches est large, signifie que la réalisation de ces objectifs entraîne souvent une pression supplémentaire. En particulier, le fait qu'un plan annuel doive être suivi de manière très stricte constitue une pression supplémentaire”

(53 ans, avec enfants résidents)

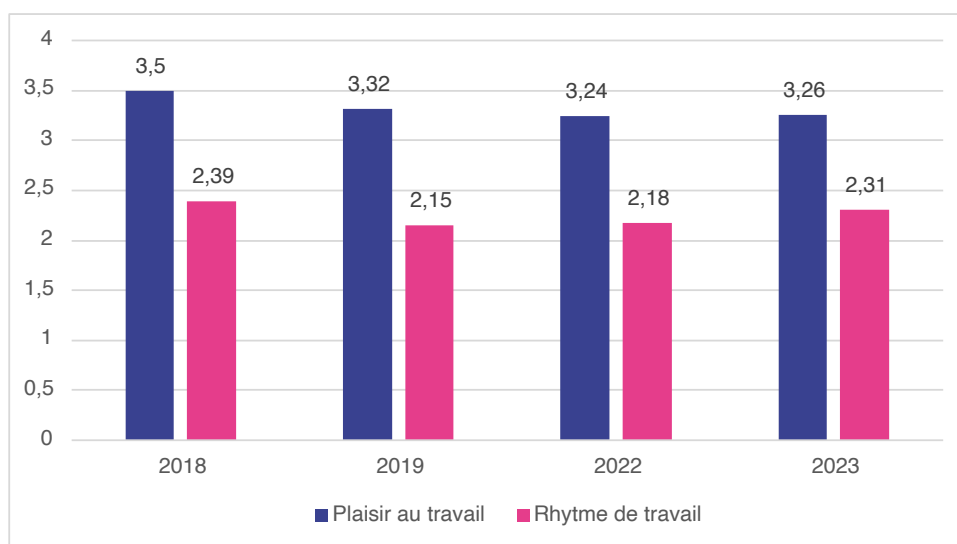
Figure 5.3. Collégialité à travers les quatre mesures pour le groupe des 32 heures



Toutefois, si l'on compare l'année 2023 (semaine de 32 heures) à l'année 2018 (semaine de 36 heures) (figure 5.4), on constate que le rythme de travail en 2023 est encore légèrement inférieur à celui de 2018. Nous pouvons affirmer que ce n'est pas tant la réduction de la semaine de travail qui a entraîné une augmentation du rythme de travail au sein de Femma, mais plutôt d'autres facteurs organisationnels qui entrent parfois en jeu. En ce qui concerne la «satisfaction professionnelle», nous constatons une baisse significative entre 2018 et 2019 (pour la semaine de travail de 30 heures), suivie d'un maintien à des niveaux relativement similaires en 2022 et 2023. En 2019, cela s'explique principalement par le fait que dans certaines équipes, la transition vers la «nouvelle organisation du travail» ne s'est pas faite en douceur. Cela a affecté l'ambiance au sein de ces équipes et, par conséquent, le plaisir que

les membres de l'équipe ont éprouvé dans leur travail. Après l'expérience de la semaine de 30 heures, Femma a revu la structure des équipes et a procédé à des ajustements. Il n'est donc pas possible de comparer les équipes de 2022 et 2023 avec celles de 2019. Cependant, on constate que même dans la semaine de 32 heures, il existe des différences entre les équipes en termes de plaisir au travail (résultats non montrés).

Figure 5.4. Plaisir au travail et rythme de travail au fil des ans pour les personnes travaillant à temps plein (avec ou sans congé pour âge ADV)



Productivité et énergie

La figure 5.5 montre également l'impact au fil des années, en juxtaposant les années 2018, 2019, 2022 et 2023. Cette fois, nous montrons la satisfaction des travailleurs à l'égard de certains aspects de leur travail, tels que la charge de travail, leur productivité et leur niveau d'énergie à la fin de la journée de travail. Conformément à l'échelle des rythmes de travail évoquée plus haut, nous constatons une augmentation de la satisfaction à l'égard de la charge de travail en 2019 et 2022 par rapport à 2018, année où les salariés travaillaient 36 heures par semaine. En 2023, nous constatons un retour aux niveaux de 2018. Cela est probablement dû à la perception d'un rythme de travail plus élevé en octobre 2023, dont nous avons parlé plus haut.

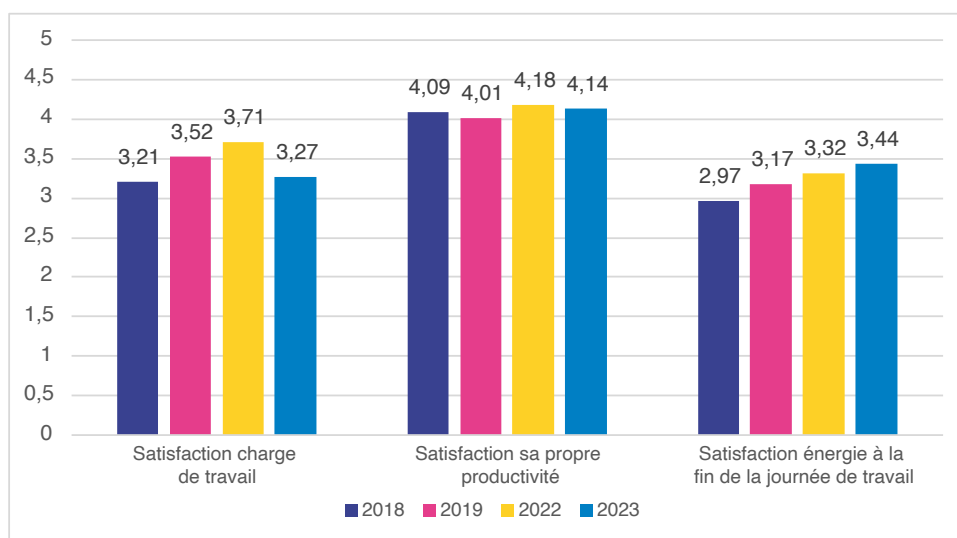
La productivité n'est pas si facile à mesurer, surtout dans une organisation où le travail de connaissance et le travail politique sont les plus fréquents. Nous disposons de deux indicateurs de productivité : les rapports d'avancement périodiques au niveau de l'organisation et les rapports de satisfaction personnel concernant leur propre productivité. En 2023, Femma a préparé un rapport d'avancement avec des paramètres quantitatifs et qualitatifs et une visite et une évaluation par le gouvernement flamand ont eu lieu. Tant le rapport d'avancement que la visite ont montré que la Femma atteignait les objectifs qu'elle s'était fixés. La satisfaction du personnel à l'égard de sa propre productivité reste également stable au fil des ans. Il n'y a pas de baisse pendant la semaine de travail de 30 ou 32 heures. Il est intéressant de noter que les employés sont plus satisfaits de leur niveau d'énergie à la fin de la journée. Cette satisfaction a augmenté en 2019 par rapport à 2018, mais elle s'est encore accrue en

2022 et 2023. Par conséquent, bien que la plupart des salariés travaillent sur à temps plein (avec un jour de moins par semaine), ils sont plus satisfaits de l'énergie qu'il leur reste après une journée de travail de 32 heures par semaine.

“La semaine de 32 heures donne généralement plus d'énergie pendant la semaine de travail. Il est plus facile de se concentrer sur le travail pendant quatre jours plutôt que cinq. Il y a parfois un jour improductif, mais ce n'est pas directement dû à la fatigue causée par la semaine de travail.”

(38 ans, avec enfants résidents)

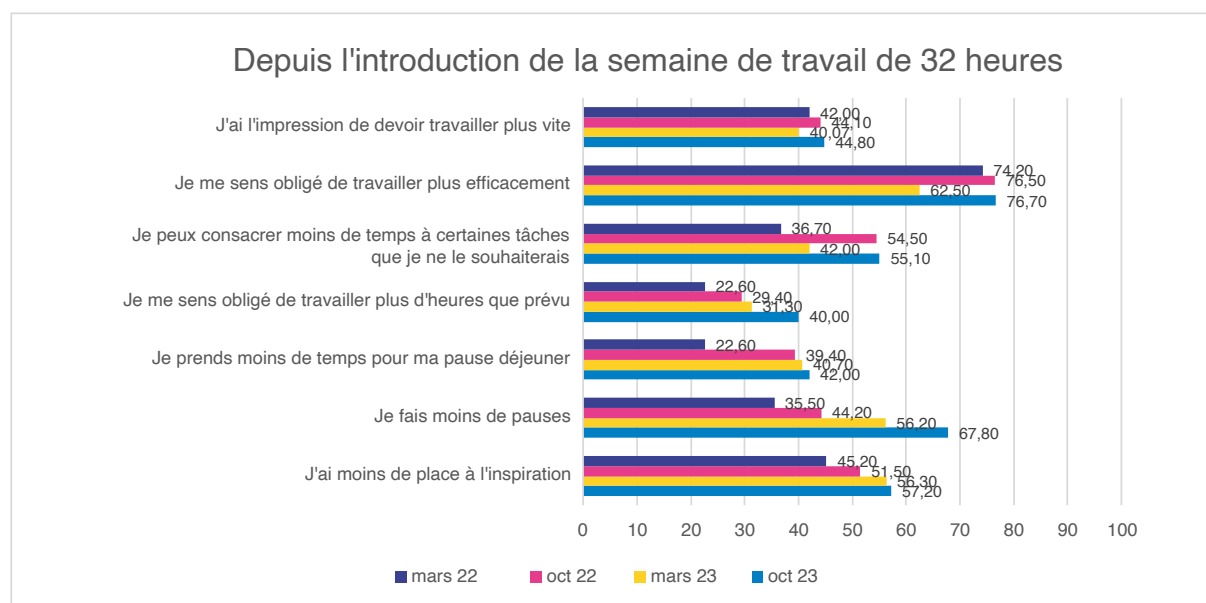
Figuur 5.5. Satisfaction à l'égard des aspects du travail au fil des ans pour les personnes travaillant à temps plein



L'expérience de l'intensification du travail

Les salariés ont été interrogés sur l'intensité du travail depuis l'introduction de la semaine de 32 heures. La question commençait par «En raison de l'introduction de la semaine de travail de 32 heures...» et était suivie d'un certain nombre d'affirmations pour lesquelles ils pouvaient indiquer s'ils étaient d'accord ou non sur une échelle de Likert à 5 points. Le graphique 5.6 montre le pourcentage de salariés travaillant 32 heures qui sont d'accord avec les affirmations. Les affirmations énumérées forment ensemble l'échelle d'«intensification du travail». Dans l'analyse de cette échelle composite (non montrée ici), nous constatons une légère augmentation dans les deux mesures d'octobre 2022 et 2023, l'intensification du travail étant la plus forte en octobre 2023. Cette tendance se reflète également dans les déclarations individuelles.

Figure 5.6. Pourcentage de travailleurs aux 32 heures qui sont «d'accord» ou «tout à fait d'accord» avec les affirmations suivies de «En raison de l'introduction de la semaine de travail de 32 heures...



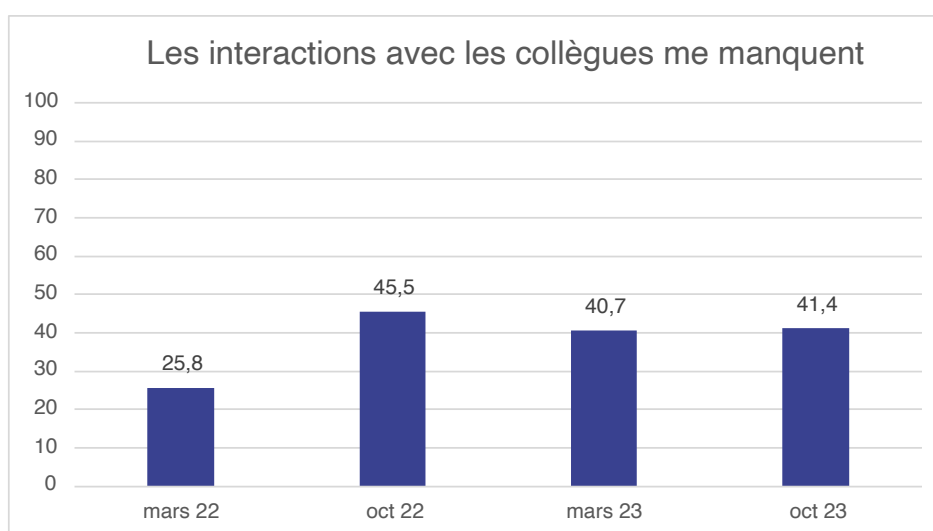
Plus de 60% déclarent qu'ils ont le sentiment d'avoir été contraints de travailler plus efficacement depuis le début de la semaine de 32 heures. Plus de 40 % déclarent devoir travailler plus vite avec la semaine de 32 heures et, selon les mesures d'octobre, quelque 55 % estiment avoir moins de temps à consacrer à certaines tâches qu'ils ne le souhaiteraient. Pour les autres affirmations, nous observons une augmentation au fil du temps. La différence la plus importante concerne l'affirmation « je fais moins de pauses ? », pour laquelle 68 % des travailleurs sont d'accord en octobre 2023 (32,3 points de pourcentage de plus qu'en mars 2022). Quelque 57 % d'entre eux ont également ressenti moins d'« espace blanc » en raison de la semaine de travail de 32 heures en octobre 2023, contre 45 % en mars 2022. Cette plus grande intensification du travail en octobre 2023 pourrait à nouveau s'expliquer par les conditions de travail spécifiques de cette période. Néanmoins, il convient de noter qu'une grande partie des employés estiment qu'ils doivent travailler plus efficacement et qu'il y a moins d'« espace blanc » et moins temps pour les pauses depuis l'introduction de la semaine de travail de 32 heures. Toutefois, ces affirmations ne doivent pas toujours être interprétées comme négatives. Par exemple, travailler plus efficacement peut également contribuer à un sentiment positif à l'égard du travail.

«Travailler plus efficacement, c'est aussi travailler plus vite. Petite nuance cependant : cela a souvent un effet positif, mais dans les périodes chargées (beaucoup de réunions, d'échéances, d'actions/objectifs qui se rejoignent au cours d'un mois donné), cela crée de la pression. Ce n'est ni positif ni négatif, cela change.»

(27 ans, sans enfant résident)

Le fait d'avoir moins d' »espace blanc » dans le travail et d'espace pour faire une pause, mais aussi de passer moins de temps au bureau en raison de la réduction de la semaine de travail et du travail indépendant du lieu et du temps, peut amener les employés à se voir moins. Cela ne doit pas être un problème, bien sûr. Toutefois, le graphique 5.7 montre qu'à partir d'octobre 2022, une proportion relativement élevée d'employés déclarent que les interactions avec leurs collègues leur manquent. Il est possible qu'après 9 à 10 mois de travail hebdomadaire de 32 heures, il devienne palpable que les collègues se voient moins. Ce phénomène est également lié aux choix individuels que font les employés en matière de jours de congé (de-mi-journées) et de travail à domicile. Femma a déjà tenté d'y remédier en promouvant les mardis et jeudis comme jours ouvrables de bureau.

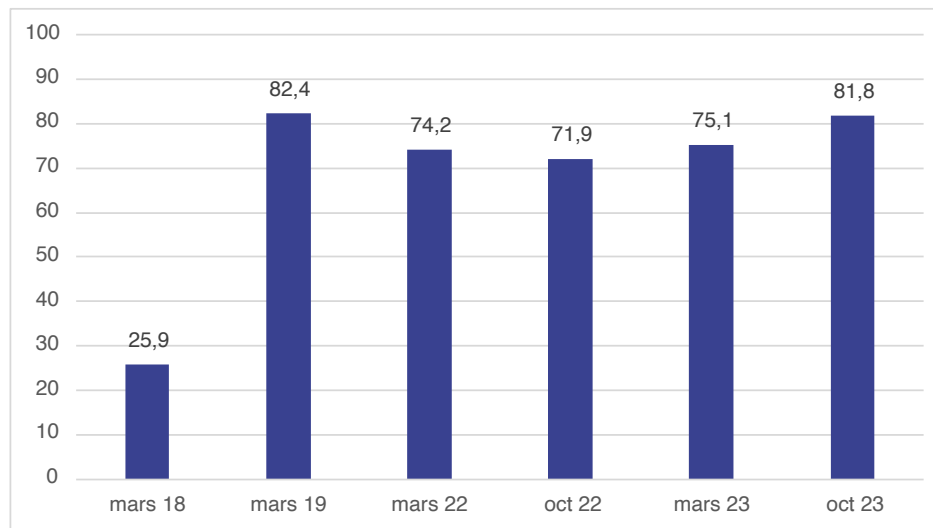
Figure 5.7. Proportion de salariés à temps plein se déclarant d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation «Depuis l'introduction de la semaine de travail de 32 heures, les interactions avec les collègues me manquent».



Travailler jusqu'à la retraite

Une question qui a également été posée dans l'étude sur la semaine de travail de 30 heures en 2018 et 2019 est la suivante : «Pensez-vous pouvoir travailler dans le régime actuel (heures de travail rémunérées par semaine) jusqu'à l'âge légal de la retraite ?». Le régime actuel fait référence aux heures de travail des employés, par exemple, en 2018, il était de 36 heures pour les travailleurs à temps plein, en 2019 de 30 heures et en 2022 et 2023 de 32 heures. Comme le montre la figure 5.8, les salariés considèrent que le régime d'une semaine de travail plus courte (30 ou 32 heures) est beaucoup plus réalisable jusqu'à l'âge légal de la retraite. En 2018, seuls 26 % d'entre eux pensaient pouvoir travailler dans le régime des 36 heures jusqu'à la retraite, alors qu'ils sont 82 % dans le cas d'une semaine de travail de 30 heures et environ deux ans dans le cas d'une semaine de travail de 32 heures. Ainsi, la semaine de travail plus courte pourrait contribuer à une carrière plus viable et au maintien d'un travail «à temps plein» jusqu'à la retraite.

Figure 5.8. Pourcentage de personnes déclarant pouvoir maintenir le régime actuel jusqu'à l'âge légal de la retraite (salariés à temps plein (avec ou sans ADV supplémentaire en raison de l'âge +50))



Utilisation des congés thématiques

Pour faciliter la combinaison du travail rémunéré et du travail de soins non rémunéré à certaines étapes de la vie (comme la période où il faut s'occuper des enfants ou d'autres personnes dépendantes), de nombreuses personnes choisissent de prendre un congé thématique ou un crédit-temps. Plus de 80 % des congés thématiques pris en Belgique sont des congés parentaux (RVA, 2024) et ils sont le plus souvent pris sous la forme d'une réduction du temps de travail de 1/5e (près de 50 %). Dans seulement 10 % des cas, ils sont pris à temps plein (RVA, 2024). La plupart des parents choisissent donc de réduire leur semaine de travail d'un jour par le biais du congé parental. On peut se demander si l'introduction d'une semaine de travail plus courte a un impact sur l'utilisation de ce type de congé thématique. Chez Femma, juste avant le passage à la semaine de 32 heures, quelque 6 % des employés prenaient un congé parental. Ce chiffre est tombé à 3 % au cours des premiers mois de la semaine de 32 heures (janvier-mars 2022). En octobre 2022, plus personne ne prenait de congé parental. En raison du petit nombre d'employés, il peut évidemment s'agir d'une coïncidence. Toutefois, nous avons également demandé aux employés si l'introduction de la semaine de 32 heures avait joué un rôle dans le fait de ne pas prendre de congé thématique, de crédit-temps, etc. ou d'en prendre moins. Quelque 20 à 30 % des employés à temps plein ont indiqué que cela avait joué un rôle. Parmi les salariés ayant des enfants résidents de moins de 18 ans, ce chiffre atteignait 45 % en octobre 2023. Quelques-uns ont indiqué exactement dans quel sens la semaine de travail de 32 heures jouait un rôle à cet égard :

«Je rechercherais les possibilités légales de travailler moins dans un régime à temps plein de 38 ou 36 heures...»

(40 ans, avec des enfants résidents)

«Avant de travailler chez Femma, j'ai pris un congé parental. En raison de la semaine de 32 heures, je n'ai délibérément pas opté pour le crédit-temps

(36 ans, avec enfants résidents)

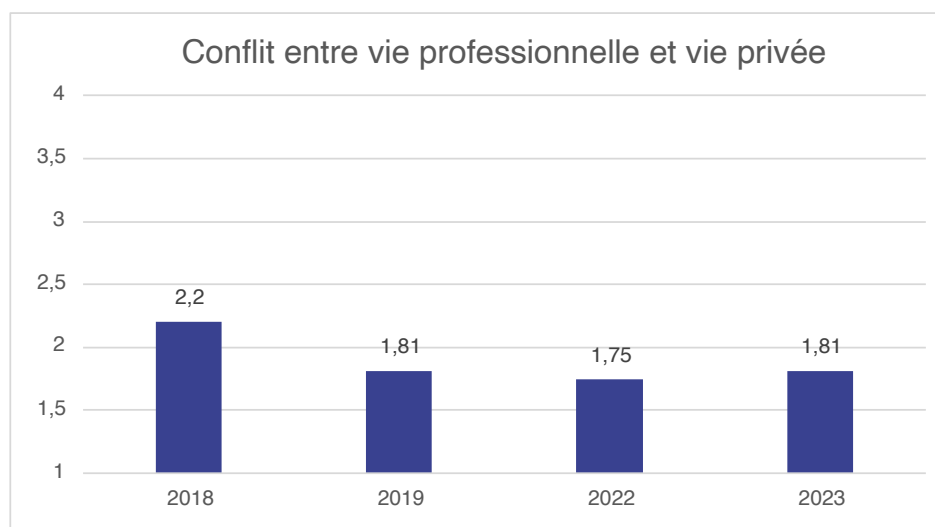
«Je dispose de plus de temps pour assumer des tâches de soins pour lesquelles je prendrais autrement un congé

(63 ans, sans enfant résident)

Équilibre entre vie professionnelle et vie privée

L'un des principaux objectifs de la réduction de la semaine de travail chez Femma était de permettre de combiner la vie professionnelle avec une vie privée agréable. Les données montrent que la semaine de travail réduite parvient à réduire le conflit entre la sphère du travail rémunéré et la sphère de la vie privée. La diminution du conflit entre vie professionnelle et vie privée s'est produite entre 2018 (semaine de 36 heures) et 2019 (semaine de 30 heures). Cependant, on constate à la figure 5.9 que ce conflit reste au même niveau réduit en 2022 et 2023 qu'en 2019. Ainsi, dans la semaine de 32 heures, les travailleurs connaissent moins de conflit entre vie professionnelle et vie privée qu'en 2018, lorsqu'ils travaillaient 36 heures par semaine. Nous ne constatons pas non plus de différences significatives entre les quatre mesures en 2022 et 2023, bien que nous remarquions que le conflit est toujours légèrement plus élevé dans les mesures d'octobre que dans les mesures de mars. Les employés indiquent que le mois d'octobre est aussi toujours un mois légèrement plus chargé.

Figure 5.9. Conflit entre vie professionnelle et vie privée au fil des ans pour les personnes travaillant à temps plein



5.3 Impact sur la vie privée

Dans cette partie du rapport, nous nous concentrons sur l'impact de la semaine de travail de 32 heures sur la vie privée. Nous avons déjà vu que la réduction de la semaine de travail signifiait que la plupart des employés avaient un jour de congé supplémentaire dans la semaine, qu'ils ne devaient pas prendre de congé thématique pour avoir suffisamment de temps pour leurs enfants ou d'autres personnes, et que le conflit entre le travail et la vie privée était réduit. En outre, quel est l'impact de la semaine de travail plus courte sur des aspects tels que la pression temporelle, la répartition du travail non rémunéré au sein du ménage et le bien-être général?

Répartition des tâches ménagères

Une répartition plus équitable des tâches ménagères entre les partenaires, en tenant compte du sexe, est également un objectif important de la semaine de travail plus courte pour Femma. En effet, les femmes consacrent toujours beaucoup plus de temps au travail non rémunéré que les hommes (environ 1,5 heure de plus par jour de semaine pour les tâches ménagères et la garde des enfants), tandis que les hommes (peuvent) consacrer plus de temps au travail rémunéré (Glorieux & van Tienoven, 2016). Pour atteindre l'objectif d'une répartition plus équitable du travail, les deux partenaires au sein de la famille devraient travailler dans un système de semaine de travail plus courte. Malheureusement, Femma n'a d'impact que sur les heures de travail de ses propres employés. Il s'agit principalement de femmes et on peut donc s'attendre à ce que la semaine de 32 heures renforce les rôles de genre dans certains cas.

Étant donné que les partenaires des salariés eux-mêmes n'ont pas rempli de questionnaire et que nous nous basons cette fois-ci uniquement sur les données des questionnaires et non sur celles des carnets d'emploi du temps, il n'est pas possible de se prononcer sur la

répartition effective des tâches au sein de la famille. Nous pouvons toutefois évaluer les perceptions et la satisfaction des employés eux-mêmes à l'égard de cette répartition. Pour diverses tâches ménagères, nous leur avons demandé d'indiquer quel pourcentage de cette tâche ils prenaient eux-mêmes en charge, quel pourcentage leur partenaire (le cas échéant), quel pourcentage leurs enfants (le cas échéant) et quel pourcentage était pris en charge par d'autres acteurs. Le total devait être de 100 %. Étant donné que la grande majorité des tâches ménagères sont effectuées par les personnes elles-mêmes ou par leur partenaire, nous n'avons pas tenu compte des autres acteurs.

Le tableau 5a indique le pourcentage de tâches que le salarié estime assumer lui-même. Il est frappant de constater que pour un très grand nombre de tâches ménagères, les salariés estiment qu'ils assument la majorité de ce travail. Ils indiquent souvent qu'ils assument environ 60-70% de ces tâches, voire 75% pour le repassage. Il y a deux exceptions claires, à savoir le bricolage et l'entretien du jardin, pour lesquelles les salariés indiquent qu'ils n'assument qu'environ 35 % de ces tâches, leur partenaire effectuant la grande majorité du travail pour celles-ci. Si l'on tient compte de l'aspect temporel, on constate que pour la plupart des tâches, la différence entre les partenaires s'est accrue en 2023 par rapport à 2022. Les augmentations les plus importantes concernent ce que nous appelons les «tâches traditionnellement féminines», telles que la lessive, les soins aux enfants et l'organisation du ménage. D'une part, cela pourrait signifier que plus l'un des partenaires (et plus particulièrement ici la femme) travaille pendant une semaine de travail réduite alors que l'autre partenaire travaille encore pendant une semaine de travail à temps plein plus longue, plus l'inégalité dans la répartition du travail au sein du ménage est grande. Étant donné la répartition asymétrique du travail non rémunéré qui existe déjà au sein des couples hétérosexuels, cette inégalité ne peut qu'être amplifiée si la femme a une semaine de travail plus courte. D'un autre côté, il se pourrait aussi que la perception ne reflète pas tant la réalité que le fait que les différences deviennent plus visibles pour les travailleurs après avoir travaillé plus longtemps dans le cadre de la semaine de travail de 32 heures.

Tabel 5a. Perception de la part des tâches ménagères et des soins assumée par le travailleur par rapport au travail total effectué par le travailleur et son partenaire

	2022	2023
Faire la lessive	68,52%	74,17%
Cuisiner	63,33%	65,95%
Repassage	74,79%	75,18%
le nettoyage	61,17%	65,15%
Le bricolage à l'intérieur et à l'extérieur de la maison	35,93%	36,23%
Faire les courses	60,65%	61,32%
Entretien du jardin	35,02%	32,61%
S'occuper des enfants, etc.	58,89%	65,15%
Organisation du ménage	65,56%	75,66%

«Cela vient simplement d'une situation professionnelle différente qui fait que les choses ne peuvent pas être différentes. Je pars toujours du principe que j'ai plus de temps libre et j'estime même que c'est un peu mon devoir d'assumer plus de tâches. Je suis donc très occupée. Nous avons déjà pris certaines dispositions, mais nous ne les avons pas encore mises en œuvre. J'aimerais seulement qu'il prenne lui-même un peu plus d'initiatives pour faire certaines choses sans que je doive le lui demander plusieurs fois».

(60 ans, pas d'enfants résidents)

C'est sur moi que pèse le plus lourd fardeau, la «charge mentale». Je trouve qu'il est difficile de partager cela avec un partenaire. Il faut beaucoup d'efforts pour l'impliquer. Je continue d'essayer, mais certaines habitudes sont difficiles à changer.

(47 ans, avec enfants résidents)

Dans plusieurs réponses ouvertes, l'aspect de la «charge mentale» et de sa répartition inégale est évoqué. Dean et al (2022) définissent la charge mentale comme la combinaison du travail cognitif impliqué dans une famille, comme la conception, la décision, la planification et l'organisation des membres d'un ménage et de tout ce qui l'entoure, et du travail émotionnel impliqué, comme le fait de s'occuper de la famille et d'en être responsable. Ce type de travail est souvent invisible et difficile à mesurer. Les femmes assument généralement une part beaucoup plus importante de cette charge mentale (Damingier, 2019). Cette charge mentale, que connaissent également de nombreuses femmes à Femma, peut donner lieu à un sentiment supplémentaire de division inégale du travail au sein du ménage.

Malgré la perception d'une répartition plus inégale du travail non rémunéré au sein du ménage en 2023, nous constatons que la satisfaction à l'égard de l'organisation et de la répartition des tâches ménagères ou des soins aux enfants, ainsi que l'expérience du stress au sein du ménage, restent stables.

Loisirs

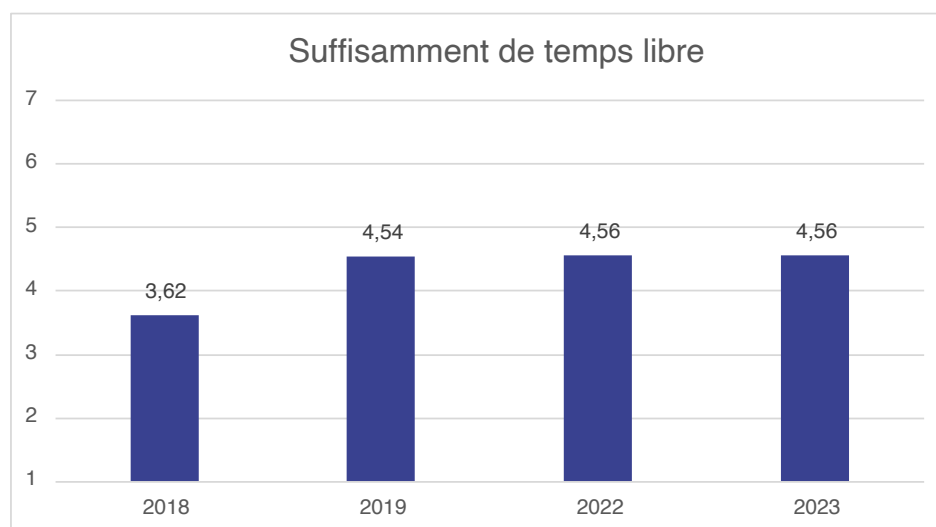
Les loisirs constituent une autre partie importante du temps privé. Au début et au milieu du 20^e siècle, de nombreux «spécialistes des loisirs» étaient convaincus qu'avec l'essor de la technologie et de la numérisation, nous devrions consacrer moins de temps au travail rémunéré et entrer dans une sorte de «société des loisirs» (Veal, 1987). La diminution du nombre d'heures de travail rémunéré se traduirait par une augmentation du temps consacré aux loisirs. La société de loisirs prédite ne s'est pas matérialisée, mais nous pouvons toujours nous demander comment une réduction de la semaine de travail affecte l'expérience des loisirs.

Les données collectées en 2022 et 2023 ne nous permettent pas de nous prononcer sur la durée exacte du temps consacré aux activités de loisirs. Nous avons pu le faire lors de l'expérience de la semaine de travail de 30 heures en 2019, au cours de laquelle nous avons

également recueilli des données sur le temps passé. Nous avons alors constaté que dans la semaine de travail plus courte, le temps consacré aux loisirs par les salariés à temps plein augmentait d'environ 1h20 par semaine et qu'il y avait également une demi-heure de plus pour la détente et l'oisiveté. Dans les questionnaires que nous avons administrés en 2022 et 2023, nous avons demandé dans quelle mesure les salariés estimaient avoir suffisamment de temps libre et quel était le degré de pression qu'ils subissaient en matière de loisirs.

La figure 5.10 montre l'expérience moyenne des salariés à temps plein en matière de temps libre sur une échelle de 1 à 7, où 1 représente beaucoup trop peu de temps libre et 7 plus que suffisamment de temps libre. L'expérience d'un temps libre suffisant est à peu près la même en 2019, 2022 et 2023 (pour les semaines de travail de 30 heures et de 32 heures, respectivement), avec une moyenne de 4,5. Cette moyenne est nettement plus élevée que celle de 2018, lorsque les salariés travaillaient encore selon une semaine de 36 heures. La semaine de travail plus courte leur donne donc un peu plus de temps libre, ce qui les incite à considérer ce temps comme plus suffisant.

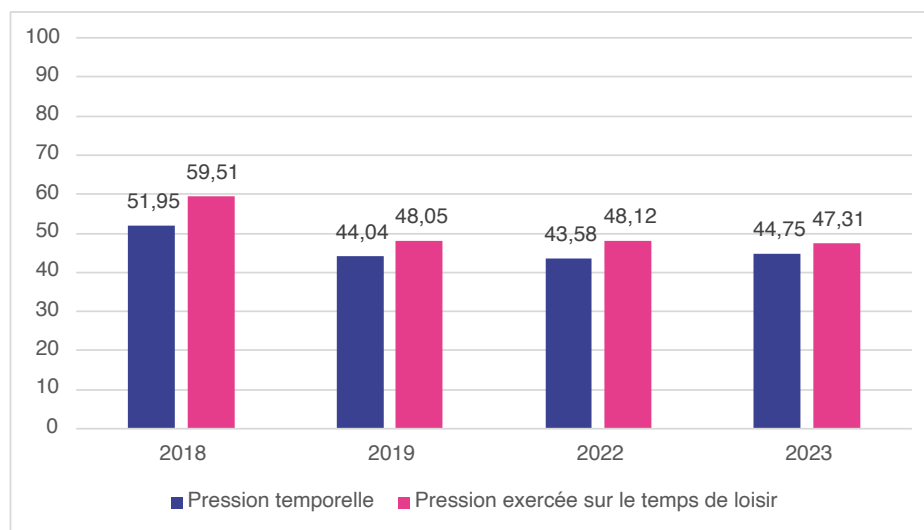
Figure 5.10. *Expérience moyenne des travailleurs à temps plein en matière de loisirs adéquats sur une échelle de 1 à 7 (1 représente beaucoup trop peu de temps libre et 7 représente plus que suffisamment de temps libre)*



Le temps libre plus suffisant dont disposent les salariés se traduit également par une forte baisse de la pression exercée sur le temps de loisir. La figure 5.11 montre que la pression exercée sur le temps de loisir (avec un maximum de 100) était encore d'environ 59 en 2019. En 2019, pendant la semaine de travail de 30 heures, elle est déjà tombée à 48. Et en 2023, un an et plus après le début de la semaine de 32 heures, elle a encore un peu baissé pour atteindre 47,3 (bien que cette dernière différence ne soit pas significative). L'échelle de pression exercée sur le temps de loisir permet d'évaluer l'expérience des loisirs et, plus précisément, la pression exercée sur le temps de loisir. Les items utilisés sont, par exemple, «J'ai trop de temps libre» (codage inversé), «J'ai du mal à me détendre pendant mon temps libre», «Souvent, pendant mon temps libre, je n'arrive pas à faire les choses que j'ai vraiment envie de faire», ... Nous pouvons donc affirmer que le stress et la pression exercée sur le temps de

loisir ont diminué dans le cadre de la semaine de travail plus courte pour les travailleurs à temps plein et que cette diminution reste stable au fur et à mesure que la semaine de travail plus courte se prolonge.

Figure 5.11. *Pression du temps et pression exercée sur le temps de loisir (0 - 100) au fil des ans pour les travailleurs à temps plein*



Comme pour la pression exercée sur le temps de loisir, nous constatons que la pression générale liée au temps diminue également au cours des années où la semaine de travail est plus courte (voir également le graphique 5.11). La pression générale perçue sur le temps comprend la pression exercée sur le temps de loisir, ainsi que d'autres éléments qui traitent de l'expérience/de la pression générale sur le temps, tels que «Je n'ai jamais de temps pour moi», «Une journée compte trop peu d'heures pour moi», «Je n'ai pas le temps de faire les choses que je veux faire», etc. Cette pression générale sur le temps a également diminué de manière significative entre 2018 et 2019, puis est restée stable à ce même niveau réduit dans la semaine de travail de 32 heures.

«Le plus grand avantage est que je me sens moins pressé. Le travail et la famille ont généralement la priorité dans la répartition du temps. Le jour de congé en semaine permet de consacrer plus de temps au sport, aux loisirs, aux tâches ménagères, sans avoir l'impression d'être coincé entre le temps pour le travail et le temps pour la famille. Du lundi au jeudi, on se concentre principalement sur le travail, le vendredi la journée est libre et le week-end on a plus de temps pour la famille».

(39 ans, avec enfants résidents)

5.4 Bien-être

La perception du stress lié au temps, exprimée sous forme de pression temporelle, nous donne déjà une première impression de l'évolution du bien-être des travailleurs. Toutefois, les questionnaires contiennent également d'autres indicateurs qui peuvent nous donner un aper-

çu de leur bien-être mental et physique. Nous examinons ci-dessous l'épuisement mental, les problèmes de sommeil et le bonheur général.

Épuisement mental

L'échelle de «l'épuisement mental» constitue une dimension et un indicateur important de l'épuisement professionnel et se réfère principalement au bien-être mental lié au travail (avec des débordements dans la vie privée). Voici quelques éléments de cette échelle : Je me sens mentalement épuisé par mon travail» ou «À la fin d'une journée de travail, je me sens vide». Les moyennes de l'échelle «épuisement mental» sont présentées pour les salariés à temps plein dans les figures 5.12 et 5.13. La figure 5.12 montre l'évolution au fil des ans, de 2018 (semaine de travail de 36 heures) à la semaine de travail de 30 heures et enfin à la semaine de travail de 32 heures en 2022 et 2023. Nous constatons une légère diminution de l'épuisement mental entre 2018 et 2019, après le passage à la semaine de 30 heures, puis il reste plus ou moins stable, avec une très légère augmentation en 2023. La figure 5.13 montre l'évolution de l'épuisement mental au cours des quatre mesures effectuées en 2022 et 2023. Alors que l'épuisement mental reste stable et diminue même très légèrement au fil du temps en mars 2022, octobre 2022 et mars 2023, l'épuisement perçu augmente à nouveau en octobre 2023. C'est probablement là qu'intervient à nouveau l'effet de l'absence des directeurs en octobre 2023, qui a entraîné une augmentation du rythme de travail de certains groupes d'employés.

Figure 5.12. Épuisement mental perçu par les travailleurs à temps plein au cours des années 2018-2023

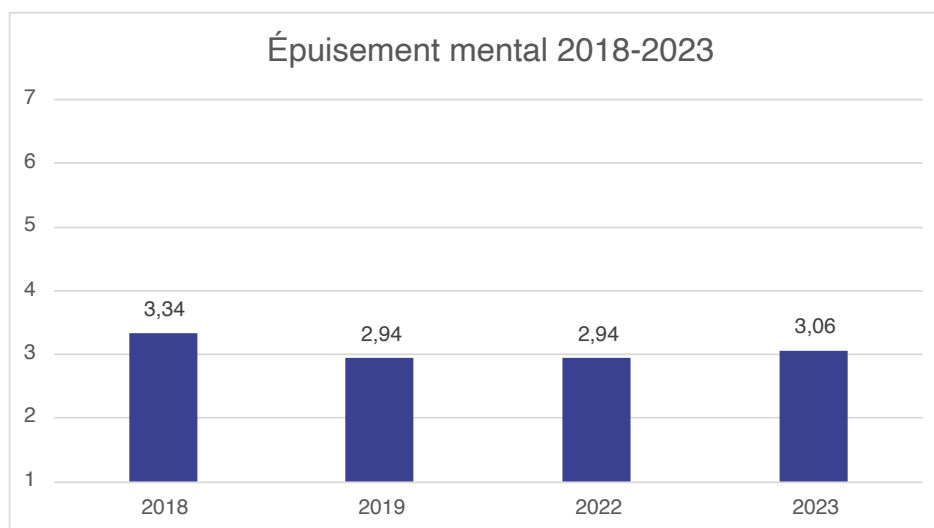
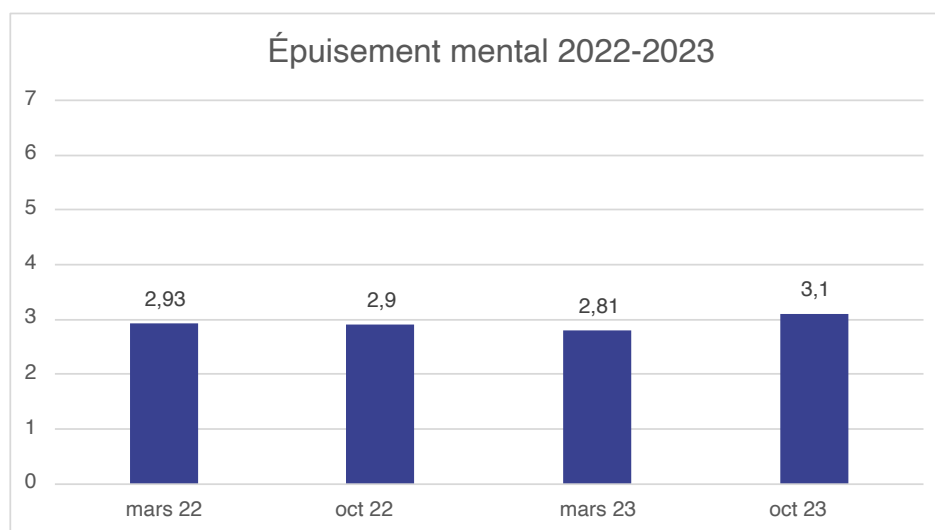


Figure 5.13. Épuisement mental perçu par les travailleurs à temps plein pour les mesures de 2022 et 2023



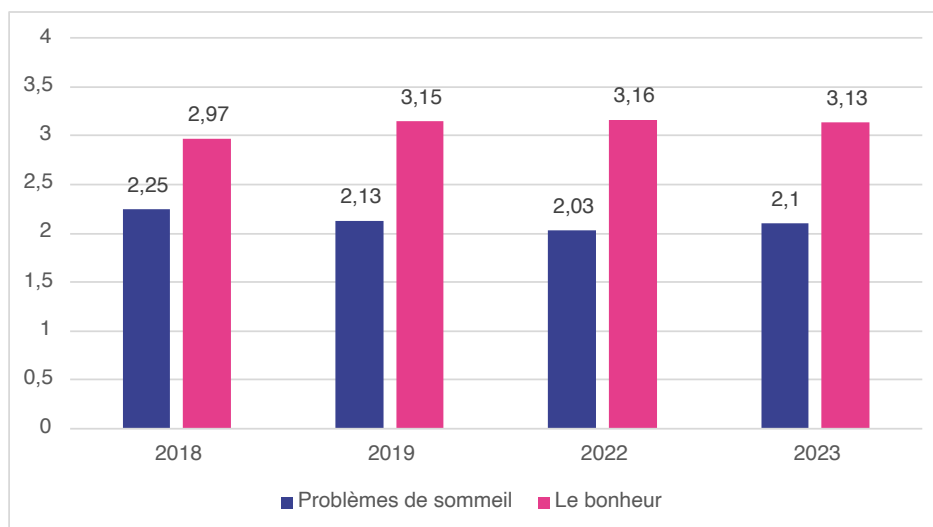
Absentéisme

En ce qui concerne l'absentéisme, nous ne pouvons pas tirer de conclusions définitives. L'impact de la corona durant certaines années, ne facilite pas l'interprétation. L'absentéisme des employés de Femma montre une augmentation de 3 points de pourcentage sur la période 2018-2024. Cependant, il ne s'agit pas d'une ligne linéaire. L'absentéisme fluctue au fil des années et selon le type d'absentéisme, on observe des fluctuations différentes. Toutefois, sur la période 2022-2024, on observe une nouvelle baisse, en particulier de l'absentéisme de longue durée.

Problèmes de sommeil

Des recherches antérieures ont déjà montré qu'une semaine de travail plus courte peut avoir un impact positif sur le nombre d'heures de sommeil et la qualité du sommeil, et donc réduire les problèmes de sommeil (par exemple, dans l'expérience de la maison de repos suédoise Svartedalen, c'était le cas, Lorentzon, 2019). Dans notre questionnaire, nous avons également ajouté quelques affirmations concernant l'expérience du sommeil et les problèmes de sommeil. Celles-ci ont été regroupées dans l'échelle «problèmes de sommeil», qui comprenait les éléments suivants : «Je me lève souvent la nuit», «Je me tourne et me retourne souvent la nuit». Comme le montre la figure 5.14, il semble y avoir une légère diminution des problèmes de sommeil entre 2018 et 2019, mais les différences entre les années ne sont pas significatives. Contrairement à l'expérience suédoise, nous n'avons pas constaté de réduction effective des problèmes de sommeil chez les employés à temps plein de Femma grâce à la réduction de la semaine de travail.

Figure 5.14. Problèmes de sommeil et bonheur au fil des ans pour les travailleurs à temps plein (de 1 à 4)



Le bonheur

Un dernier indicateur du bien-être est le bonheur global. Le bonheur a été sondé de la manière suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous heureux, tout bien considéré ? » (sur une échelle de 1 à 4). Bien que l'on observe ici aussi une légère augmentation du sentiment de bonheur à partir de 2019, avec l'introduction de la semaine de travail de 30 heures, cette augmentation n'est pas significative. On peut cependant dire que le sentiment de bonheur reste assez stable et que la différence entre la semaine de 30 heures en 2019 et la semaine de 32 heures en 2022 et 2023 n'a pas d'impact sur le sentiment de bonheur.

6 Conclusion

L'objectif de ce rapport était de comprendre les effets à long terme d'une semaine de travail plus courte. Les résultats concernant l'impact de la semaine de travail de 30 heures sur la vie professionnelle et personnelle des employés de Femma ont déjà été publiés en 2020. L'introduction d'une semaine de travail permanente de 32 heures à partir de 2022 a été l'occasion d'examiner également l'impact sur plusieurs années, en l'occurrence deux ans.

Dans l'ensemble, les résultats de ce rapport sont conformes à ceux de l'expérience de la semaine de travail de 30 heures. Ainsi, la satisfaction au travail, le rythme de travail, le conflit entre vie professionnelle et vie privée, la satisfaction à l'égard de la répartition du travail non rémunéré dans le ménage et les indicateurs de bien-être restent relativement stables par rapport à 2019. Les 2 heures supplémentaires travaillées dans la semaine de 32 heures par rapport à la semaine de 30 heures ne se reflètent pas dans les résultats. Il semble que la semaine de 32 heures ait à peu près le même effet que la semaine de 30 heures. Bien sûr, certaines choses sont déjà mieux alignées dans la semaine de 32 heures, et certainement après plus d'un an de travail de cette manière. Par exemple, dans la pé-

riode précédant la semaine de travail de 30 heures, l'organisation a été passée au crible et des ajustements ont été apportés si nécessaire (nouvelles équipes, etc.). Ces changements ont ensuite été repensés et affinés. En 2022, les équipes étaient mieux rodées. Néanmoins, nous pouvons dire que nous ne trouvons pas de signes d'adaptation hédonique dans ces résultats et qu'il ne semble pas y avoir d'effet Hawthorne (en raison de la fréquence des enquêtes sur une période de deux ans). À plus long terme, la semaine de travail de 32 heures continue d'avoir un impact principalement positif, en particulier sur la vie privée et la combinaison travail-vie privée. Les semaines de travail de 30 et de 32 heures offrent toutes deux aux travailleurs une réduction significative de la semaine de travail. Une semaine de travail de cette durée permet de prendre un jour de congé supplémentaire par semaine (ou deux demi-journées). C'est précisément ce type de blocs de temps qui s'avère important pour offrir du temps de qualité. En effet, c'est la durée du bloc de temps libre qui détermine l'utilité de son utilisation (Anxo et al., 2000). Cela se reflète également dans le choix populaire d'une semaine de travail de 32 heures sous la forme de 4 jours. Ce large bloc de temps supplémentaire peut être utilisé pour différentes activités, généralement des activités plus fonctionnelles telles que les tâches ménagères, suivies ou précédées d'activités plus relaxantes, et est clairement limité dans le temps.

Bien que l'expérience soit généralement positive, il existe un certain nombre de problèmes, notamment en ce qui concerne le travail rémunéré, auxquels les organisations doivent être attentives lorsqu'elles introduisent une semaine de travail plus courte. Par exemple, certains employés indiquent qu'ils prennent moins de pauses, qu'ils ont moins d'espace libre dans l'ensemble des tâches, qu'ils ont moins de contacts avec leurs collègues et qu'ils subissent une plus grande pression au travail pendant les périodes de pointe. Ces questions sont importantes pour le bien-être, la créativité et, en fin de compte, la productivité. Y prêter attention ne peut qu'améliorer l'expérience de la semaine de travail plus courte.

En ce qui concerne le travail non rémunéré, nous constatons que l'introduction de la semaine de travail plus courte a également un effet à plus long terme sur la répartition des tâches ménagères entre les partenaires. Si un seul des partenaires d'un couple passe à la semaine de travail réduite, il ou elle peut assumer davantage de tâches ménagères, comme c'est le cas aujourd'hui pour les travailleurs à temps partiel. Toutefois, contrairement au travail à temps partiel, la réduction de la semaine de travail n'entraîne pas un recul financier en plus de l'augmentation des tâches ménagères. Pour que la réduction du temps de travail ne soit pas stéréotypée, il est important qu'elle soit accessible de la même manière aux hommes et aux femmes.

La réduction de la semaine de travail n'est certainement pas la «solution miracle» qui répond à tous les défis. Il n'existe pas non plus de schéma directeur pour la mise en œuvre de la semaine de travail réduite dans n'importe quel contexte commercial ou organisationnel. Chaque entreprise et organisation nécessite une approche spécifique, adaptée aux caractéristiques de l'organisation et du secteur.

Pourtant, le présent rapport montre que la semaine de travail plus courte a également de nombreux effets positifs et qu'elle peut, à plus long terme, apporter une réponse appropriée à la question de savoir comment nous pourrions à l'avenir combiner travail, soins et loisirs d'une manière de qualité.

Références

- Anxo, D., Boulin, J. Y., Lallement, M., Lefevre, G., & Silvera, R. (2000). Time, lifestyles and transitions in France and Sweden. *Working Time Changes: Social Integration through Transitional Labour Markets*, Cheltenham, UK and Northampton, US: Edward Elgar, 251-88.
- Daminger, A. (2019). The cognitive dimension of household labor. *American Sociological Review*, 84(4), 609-633.
- Dean, L., Churchill, B., & Ruppanner, L. (2022). The mental load: Building a deeper theoretical understanding of how cognitive and emotional labor over load women and mothers. *Community, work & family*, 25(1), 13-29.
- Glorieux, I., & Van Tienoven, T. P. (2016). Gender en Tijdsbesteding: De (on) wankelbaarheid van genderstereotypen 1999, 2005 en 2013.
- Lewis, K., Stronge, W., Kellam, J., Kikuchi, L., Schor, J., Fan, W., ... & Mullens, F. (2023). The results are in: the UK's four day week trial. London: Autonomy.
- Lievens, J., De Vooght, I., Mullens, F., Verbeylen, J., Glorieux, I., Meire, J. (2020). Actieonderzoek 30-urenwerkweek: Rapport. Brussel: Femma vzw.
- Mullens, F., Verbeylen, J., & Glorieux, I. (2021). Rethinking the workweek: Results from a longitudinal time-use study of a 30-hour workweek experiment. *Journal of Time Use Research*.
- RVA (2024). *Cijfers Loopbaanonderbreking, thematische verloven en tijdskrediet - Januari 2024*. De Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening. <https://www.rva.be/bladzijde/cijfers-loopbaan-onderbreking-thematische-verloven-en-tijdskrediet-januari-2024#:~:text=Het%20aantal%20uitkeringstrekkers%20met%20een, van%201%2F10%20bedraagt%2021.214>.
- Veal, A.J. (1987). *Leisure and the Future*. London: Allen & Unwin

Annexes

Échelle	Éléments	Range
Plaisir au travail		1-4
	J'aime commencer ma journée de travail	1-4
	Je continue à trouver mon travail fascinant chaque jour	1-4
	J'aime mon travail	1-4
	J'attends mon travail avec impatience	1-4
	J'aime les défis dans mon travail	1-4
	J'ai le sentiment que mon travail a un sens	1-4
Rythme de travail		1-4
	Vous devez travailler très vite ?	1-4
	Vous avez trop de travail à faire ?	1-4
	Vous devez redoubler d'efforts pour obtenir quelque chose ?	1-4
	Vous travaillez sous la pression du temps ?	1-4
	Vous devez vous dépêcher ?	1-4
	Vous avez du travail en retard ?	1-4
	Souhaitez-vous ralentir votre rythme de travail ?	1-4
Collégialité		1-5
	Femma a un bon esprit d'équipe et de collégialité	1-5
	L'ambiance de travail au sein de Femma est bonne	1-5
	Je peux demander de l'aide à mes collègues si nécessaire	1-5
	Les idées peuvent être exprimées ouvertement sans être condamnées pour cela	1-5
Conflit entre vie professionnelle et vie privée		1-4
	Vos responsabilités professionnelles prennent le pas sur votre vie familiale ?	1-4
	Vous vous inquiétez à la maison des problèmes rencontrés au travail ?	1-4
	Vous avez des problèmes de garde d'enfants à cause de votre travail ?	1-4
	Vous êtes moins impliqué(e) dans votre famille/famille/amis à cause des exigences de votre travail ?	1-4
	Vous avez l'impression d'être à la traîne dans votre situation familiale ?	1-4
	Vous avez tellement de travail que vous n'avez pas le temps de vous adonner à vos loisirs ?	1-4
	Les exigences de votre travail vous empêchent de vous sentir détendu à la maison ?	1-4

Pression temporelle globale		Gehercodeerd naar 0-100
On attend trop de moi		1-5
Je ne suis jamais mis au courant		1-5
Je n'ai jamais de temps pour moi		1-5
Je n'ai pas assez d'heures par jour		1-5
Je dois souvent annuler des rendez-vous		1-5
Je dois faire plus que ce que je veux faire		1-5
Je n'ai pas le temps de faire ce que je veux faire		1-5
On attend de moi plus que ce que je peux supporter		1-5
Pression exercée sur le temps de loisir		Gehercodeerd naar 0-100
Il m'arrive souvent de ne pas faire les choses que j'ai vraiment envie de faire pendant mon temps libre		1-5
Je dois trop souvent tenir compte des autres pendant mon temps libre		1-5
J'ai du mal à me détendre pendant mon temps libre		1-5
J'ai trop de temps libre		1-5
Quand je suis libre, trop d'infrastructures de loisirs sont fermées		1-5
Il me faut beaucoup d'efforts pour planifier mes activités de loisirs		1-5
Il y a tellement de choses que je veux faire pendant mon temps libre que j'ai très souvent l'impression de manquer de temps		1-5
Trop de mes activités de loisirs sont fragmentées		1-5
Epuisement mental		1-7
Je me sens mentalement épuisé(e) par mon travail		1-7
À la fin d'une journée de travail, je me sens vide.		1-7
Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et qu'une nouvelle journée de travail m'attend.		1-7
Je me sens « épuisé » par mon travail.		1-7
Je me sens frustré(e) par mon travail.		1-7
Je pense que je suis trop engagé dans mon travail.		1-7

Problèmes de sommeil	1-4
Je me lève souvent la nuit	1-4
Je me retourne souvent la nuit.	1-4
Je me réveille souvent plusieurs fois pendant la nuit.	1-4
J'ai l'impression de ne dormir que quelques heures.	1-4
Je trouve que je dors généralement bien la nuit. (codage inversé)	1-4
J'ai généralement l'impression de manquer de sommeil	1-4
Lorsque je me réveille la nuit, j'ai du mal à me rendormir.	1-4
Je me sens généralement bien reposé(e) après m'être levé(e). (codage inversé)	1-4