

COLORBEL - Evaluating Collective Working-Time Reductions in Belgian Companies

Contract - B2/234/COLORBEL

RÉSUMÉ

CONTEXTE

Ces dernières années, la réduction collective du temps de travail (RCTT) – notamment les initiatives portées par les employeurs – a fait son retour sur l'agenda politique, en Europe et au-delà. Notamment dans le contexte de la pandémie de COVID-19, une proportion croissante d'organisations dans des pays tels que le Royaume-Uni, les États-Unis, l'Irlande, l'Espagne, le Portugal et l'Allemagne ont testé ou adopté des formules de RCTT, comme la semaine de quatre jours, souvent sans soutien des autorités publiques. Les organisations ayant participé à ces expériences pilotes font souvent état de résultats positifs en termes de productivité et de bien-être des salariés. Ces tendances internationales ont ravivé l'intérêt pour la faisabilité et la pertinence de telles mesures en Belgique, où l'adoption reste limitée.

Ce faible recours est d'autant plus remarquable que la Belgique dispose depuis 2004 d'un incitant financier fédéral. La "réduction groupe-cible" prévoit une diminution temporaire des cotisations patronales de sécurité sociale afin d'encourager la RCTT sur base volontaire, à condition de remplir certains critères d'éligibilité. Lors de la Conférence pour l'emploi de 2021, l'évaluation de cette mesure a été intégrée dans le plan d'action adopté. Pour étayer cette évaluation, le Conseil des ministres a chargé la Politique scientifique fédérale (BELSPO) de lancer un appel à recherche ciblé. Cet appel visait à fournir des connaissances scientifiquement fondées sur les effets de la RCTT en termes d'emploi, de productivité, de bien-être et d'environnement, et à évaluer la pertinence des mesures de soutien existantes en vue d'éclairer les politiques futures.

OBJECTIFS

Le projet COLORBEL a été sélectionné pour mener cette recherche. Coordinné par l'Université de Gand en collaboration avec le BFP, il s'est déroulé entre décembre 2023 et juin 2025. Le projet poursuivait deux objectifs principaux.

Le premier objectif était d'évaluer la faisabilité et les effets potentiels de la RCTT en Belgique. Pour ce faire, un projet pilote de six mois a été organisé, offrant aux organisations la possibilité de tester volontairement ce type de régime. L'objectif était non seulement d'observer l'intérêt réel des employeurs belges, mais aussi de recueillir des données empiriques sur les effets de la RCTT sur le bien-être, la productivité, l'emploi et l'environnement.

Le deuxième objectif – conçu en prévision de possibles difficultés à mobiliser un large nombre de participants – était de construire un cadre complet permettant de comprendre les facteurs qui stimulent ou freinent l'intérêt des employeurs pour la RCTT. L'accent était mis en particulier sur la perception de l'incitant financier fédéral et sur la valeur ajoutée des dispositifs d'accompagnement basés sur des projets pilotes.

MÉTHODOLOGIE

Le projet pilote était ouvert aux organisations remplissant certaines conditions de participation : réduction du temps de travail d'au moins deux heures par semaine, maintien du salaire pendant toute la durée de la phase test, et application collective à l'ensemble du personnel ou à un groupe défini selon des critères objectifs. En contrepartie, les organisations participantes ont bénéficié d'un accompagnement scientifique gratuit, d'un accompagnement facultatif payant par un expert externe, et de la possibilité d'introduire une demande de réduction groupe-cible.

Pour favoriser la participation, une campagne de recrutement d'envergure a été lancée, comprenant un site web dédié, deux webinaires grand public et deux sessions ciblées pour les organisations intéressées. Ces efforts ont été soutenus par des relais médiatiques et les réseaux de partenaires. La collecte de données auprès des organisations participantes était prévue à plusieurs moments (avant, pendant et après la phase test), ciblant tant les employeurs que les salariés, via une méthodologie combinant des approches quantitatives (enquêtes, données administratives) et qualitatives (entretiens). Deux méthodes d'analyse étaient prévues selon le taux et le profil de participation : une approche quasi-expérimental (*difference-in-differences*) si des groupes de comparaison adéquats étaient disponibles, ou une analyse descriptive avant/après dans le cas contraire.

Parallèlement au projet pilote, une approche méthodologique mixte a été utilisée pour analyser les facteurs favorisant ou entravant la mise en œuvre de la RCTT par les employeurs. Deux volets complémentaires ont été développés : une revue systématique de la littérature internationale sur les facteurs organisationnels influençant l'intérêt pour la RCTT, et des entretiens semi-directifs avec trois groupes d'organisations : les participants (prennent part au projet pilote ou ont mené leurs propres tests), les abandons (intéressés initialement mais n'ayant pas participé), et les non-participants (échantillon stratifié d'organisations n'ayant ni participé au projet ni mis en place de RCTT). Les personnes interrogées étaient des décideurs organisationnels, principalement des fondateurs, responsables RH ou membres de la direction. Les entretiens ont été analysés thématiquement selon une approche collaborative afin d'assurer la cohérence et la solidité des résultats. Les résultats doivent toutefois être interprétés avec prudence en raison de certaines limites méthodologiques, telles qu'une représentativité restreinte, un biais potentiel de sélection, ou le fait que certains récits peuvent refléter des opinions personnelles plutôt qu'institutionnelles.

RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

Malgré une campagne de recrutement étendue, seule une organisation a pris part au projet pilote. Cela montre qu'à l'heure actuelle, l'intérêt des employeurs belges pour la réduction collective du temps de travail reste limité. Environ 25 organisations ont toutefois manifesté un intérêt sincère au cours du projet, dont trois ont mené leur propre essai en interne, en dehors du cadre officiel. Cette participation modeste souligne que des obstacles importants subsistent pour une adoption plus large de la RCTT. En outre, le faible taux de participation et l'absence de groupe de comparaison n'ont pas permis de réaliser une analyse causale robuste des effets de la RCTT, ni d'évaluer de manière approfondie l'efficacité de l'incitant financier.

Concernant les facteurs favorables ou défavorables à l'adoption, les résultats révèlent un ensemble complexe et stratifié. Huit grandes thématiques se dégagent. La compétitivité concerne les préoccupations liées à la productivité et aux coûts. La qualité de l'emploi inclut à la fois le bien-être

des salariés et les défis en matière de recrutement et de rétention. La culture du travail renvoie aux valeurs, normes et pratiques internes, souvent façonnées par des attentes plus larges, sectorielles ou sociétales. L'organisation du travail couvre des aspects pratiques comme la planification ou les dynamiques d'équipe. Le soutien englobe l'appui interne (soutien de la direction, consensus du personnel) et externe (incitants publics, accompagnement par des secrétariats sociaux). Les effets de débordement regroupent les pressions externes ou internes, comme la nécessité d'harmonisation entre sites, les fusions-acquisitions ou la réputation. Les tendances macro-économiques comprennent notamment les évolutions des attentes des travailleurs et les pressions économiques générales. Enfin, les besoins alternatifs désignent les cas où la RCTT n'est pas jugée prioritaire ou pertinente.

Ces facteurs peuvent jouer un rôle de frein ou de levier selon les caractéristiques propres à chaque organisation. De plus, les résultats indiquent que plusieurs conditions doivent être réunies pour qu'une RCTT soit envisageable : la perception d'au moins un avantage clair (amélioration du bien-être, image employeur), la confiance dans la faisabilité opérationnelle et financière, et un contexte favorable plus large – clarté juridique, signaux politiques positifs, bon timing. Lorsqu'un seul de ces éléments fait défaut, l'adoption du système est souvent reportée ou abandonnée. Cette logique cumulative du « et-et-et » permet d'expliquer à la fois la faible participation au projet pilote et la lente diffusion de la RCTT en Belgique.

Sur la base de ces résultats, le projet formule cinq recommandations politiques pour soutenir l'adoption volontaire de la RCTT, en accord avec les objectifs de l'appel à recherche :

Premièrement, il convient de renforcer la sensibilisation générale, tant sur l'existence et le sens de la RCTT que sur la distinction entre ce concept et d'autres mesures similaires, ainsi que sur les incitants existants. Deuxièmement, le soutien financier et pratique reste essentiel, y compris l'accès aux incitants (notamment pour certains types d'organisations), l'accompagnement par des experts et les possibilités de test par le biais de projets pilotes. Troisièmement, les incertitudes juridiques – telles que la tension perçue entre la réduction groupe-cible et la norme salariale – devraient être levées. Quatrièmement, l'information devrait être plus claire et plus accessible, par exemple via un portail centralisé, un service d'aide dédié ou une meilleure information des intermédiaires tels que les secrétariats sociaux. Cinquièmement, le système d'incitant financier pourrait nécessiter une révision, car sa conception actuelle exclut les essais temporaires et il est souvent utilisé pour financer des congés supplémentaires plutôt qu'une réduction hebdomadaire structurelle du temps de travail.

Enfin, plusieurs constats plus généraux se dégagent des résultats du projet. Premièrement, le soutien politique à la RCTT n'a d'impact que si les organisations la considèrent déjà comme pertinente. Deuxièmement, l'adoption de la RCTT nécessite une combinaison de circonstances favorables. Par conséquent, des mesures isolées sont peu susceptibles de déclencher une adoption généralisée. Troisièmement, la RCTT doit être pensée en articulation avec les dispositifs existants d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Et quatrièmement, la RCTT peut être mise en œuvre à différents niveaux, allant des employeurs individuels aux accords sectoriels et aux réformes législatives nationales. Cette étude s'est concentrée spécifiquement sur la RCTT initiée par les employeurs. Plusieurs des obstacles identifiés dans les approches dirigées par les employeurs peuvent être moins marqués dans le cadre d'accords sectoriels ou nationaux.

MOTS CLÉS

Réduction collective du temps de travail, semaine de quatre jours, projet pilote, réduction groupée, politique de l'emploi