

6^{ème} enquête nationale



Résumé de la présentation du 27 novembre 2018

Présentation des résultats de la sixième enquête du Quality of work Index (2018)

Qu'est-ce que l'étude « Quality of work Index Luxembourg » (Qow) ?

Afin de mieux comprendre la réalité du monde du travail en mutation et de s'engager en faveur d'un meilleur travail, des informations fiables sont indispensables. Pour cette raison, depuis 2013, la Chambre des salariés (CSL), en collaboration avec l'Université du Luxembourg, interroge régulièrement les salariés au Luxembourg dans l'enquête représentative « Quality of work Index Luxembourg » (QoW) sur leurs conditions de travail et la qualité de travail au Luxembourg. Les sujets de l'étude « QoW » sont entre autres les exigences et les charges de travail, les heures de travail, la coopération entre collègues, les marges de manœuvre au travail, les possibilités de formation continue et d'avancement, la participation aux décisions dans les entreprises et bien plus encore.

L'enquête s'adresse à la fois aux travailleurs résidant au Luxembourg et aux travailleurs frontaliers résidant en Belgique, en France ou en Allemagne. L'enquête est menée depuis 2014 par l'institut des sciences sociales appliquées (infas, Bonn, avec une succursale au Luxembourg), pour le compte de la Chambre des salariés (CSL).

Pour en savoir plus : <http://www.csl.lu/quality-of-work-index>

Table des matières

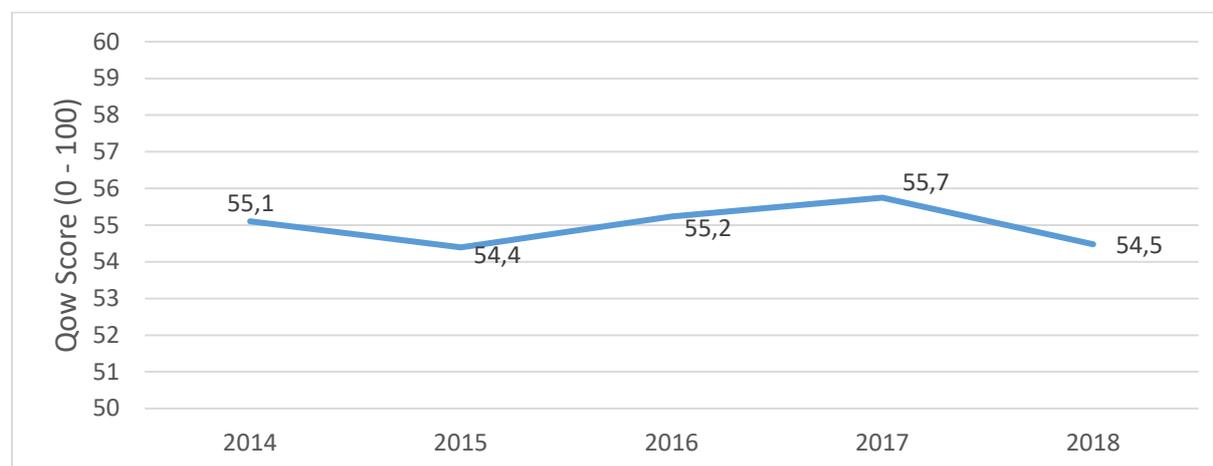
I.	La qualité du travail au Luxembourg en 2018	4
1.	Bref état des lieux de la situation et des évolutions	4
1.1.	Du côté des dimensions négatives (exigences et charges sur le lieu de travail)	4
1.2.	Du côté des dimensions positives (ressources et incitations sur le lieu de travail).....	4
1.3.	Les dimensions relatives au bien-être et à la santé	4
2.	Zoom sur l'autonomie au travail	5
3.	Conclusions	5
II.	Thème spécial: la conciliation vie privée – vie professionnelle.....	7
1.	Temps de travail – temps de vie?.....	7
1.1.	Quelles sont les heures de travail hebdomadaires les plus fréquemment souhaitées ? ...	8
2.	Frontières entre la vie au travail et la vie en dehors du travail?	9
1.1.	Étanchéité ou porosité des frontières entre la vie au travail et la vie en dehors du travail : souhaits et réalités	9
1.2.	Pourquoi les difficultés à se déconnecter psychologiquement du travail en dehors du travail sont-elles problématiques ?	11
1.3.	Qu'en est-il de l'interruption des loisirs pour des raisons professionnelles ?	13
3.	Conclusions	14

I. La qualité du travail au Luxembourg en 2018

1. Bref état des lieux de la situation et des évolutions

La comparaison est faite sur les 5 dernières années (2014 à 2018). L'indice global du *Quality of Work Index* est en diminution par rapport à l'année 2017 (54,5 points par rapport à 55,7).

Figure 1 : Évolution du « Quality of Work Index »



Données : QoW 2014, QoW 2015, QoW 2016, QoW 2017, QoW 2018; graphique : CSL

Si entre les années 2014 et 2018 il y a des variations, le changement par rapport à l'année de départ (2014) est mineur et se situe à l'intérieur de la marge d'erreur. Globalement, la qualité subjectivement perçue du travail reste à un niveau relativement constant entre 2014 et 2018 (dans la fourchette moyenne). Toutefois, certaines des dimensions individuelles présentent des fluctuations plus importantes.

1.1. Du côté des dimensions négatives (exigences et charges sur le lieu de travail)

Surtout les aspects dits psychosociaux, comme la charge mentale du travail, le travail dans l'urgence, la charge émotionnelle et le harcèlement moral, montrent un regain en intensité prononcé en 2018.

Pour des aspects liés aux conditions-cadre du travail, comme la difficulté à changer d'emploi, la charge physique et le risque d'accident, les résultats ne peuvent pas être interprétés comme un changement par rapport à l'année précédente

1.2. Du côté des dimensions positives (ressources et incitations sur le lieu de travail)

De l'autre côté, les aspects psychosociaux ayant un impact positif sur la qualité de travail comme la coopération, la participation aux décisions, le feedback et l'autonomie dans le travail, montrent une diminution en 2018.

On constate également un degré de satisfaction moins élevé avec la rémunération, mais des possibilités de promotion et d'avancement dans la carrière plus favorables. Néanmoins, la tendance au niveau de l'estimation de la sécurité d'emploi continue à être positive.

1.3. Les dimensions relatives au bien-être et à la santé

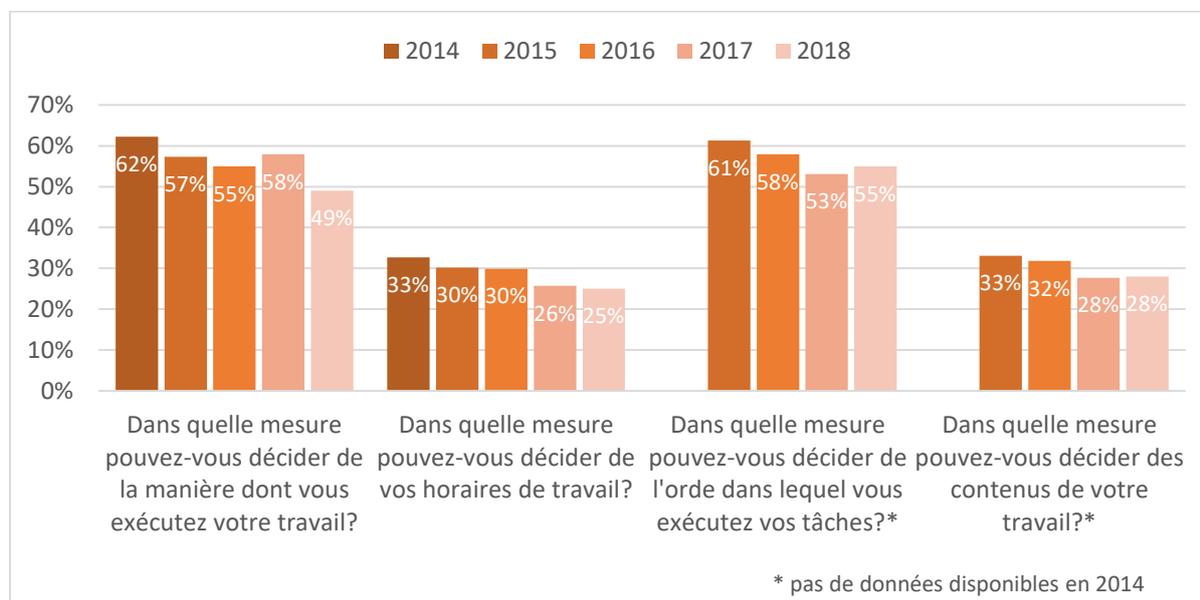
Signe d'un affaiblissement de l'autonomie au travail (surtout au niveau des horaires) les conflits entre le travail et la vie en dehors du travail restent à un niveau élevé.

En lien avec une évaluation plus pessimiste des aspects psychosociaux, synonyme de plus de stress au travail, les mesures du risque de burnout et des problèmes de santé physique sont élevées. Par conséquent, la satisfaction et la motivation au travail sont eux significativement en baisse.

2. Zoom sur l'autonomie au travail

Le constat déjà fait en 2017 d'une tendance à la baisse de l'autonomie au travail se confirme en 2018. Figure 2 montre les évolutions des réponses aux questions qui compose l'échelle de mesure sur l'autonomie au travail.

Figure 2 : Facettes de l'autonomie au travail (réponses « dans une grande mesure » et « dans une très grande mesure »)



Données : QoW 2014, QoW 2015, QoW 2016, QoW 2017, QoW 2018 ; graphique : CSL

Toutes les facettes de l'autonomie au travail sont en recul, à part la liberté de décision sur l'ordre des tâches. La liberté de décider de la manière d'effectuer le travail subit un revers en 2018, qui pourrait être lié à des méthodes de travail et à une organisation rigides. La liberté de décision au niveau des horaires de travail diminue continuellement depuis 2014. L'estimation qu'ont les salariés de leur pouvoir de décision sur le contenu du travail est resté au niveau faible de l'année précédente.

3. Conclusions

Les résultats de l'enquête montrent que la présence des **problèmes psychosociaux au travail** comme principal problème dans le monde du travail moderne se confirme. Le niveau du stress au travail continue donc d'augmenter puisque les salariés sont de plus en plus confrontés à des situations marquées par de **fortes demandes psychologiques** (surcharge informationnelle et émotionnelle, manque de temps, changements d'horaires fréquents, harcèlement moral...) tout en ayant un **faible pouvoir à contrôler la situation** (manque d'autonomie, faible marge de liberté pour décider de ses actions, faible développement de ses aptitudes).

Par ailleurs, le management moderne a une conception différente de l'autonomie au travail. En effet, pour lui le sens de l'autonomie et de la responsabilité signifie que chaque employé s'engage à appliquer à lui-même en permanence les principes d'économie des coûts et du temps, qui sont au cœur de la philosophie taylorienne. On parle alors de « **lean management** ». Ce type de management a pour objectif de chercher à diminuer en permanence les effectifs, budgets, délais, erreurs, stocks, etc. : faire plus avec moins. Le salarié est ainsi responsable de l'organisation de son travail tout en respectant les méthodes, procédures, processus, protocoles, bonnes pratiques qui lui sont imposés. L'intensité du travail s'est accrue et la pression vient le plus souvent de la clientèle. Dans de nombreuses activités tertiaires notamment, les salariés ont ainsi à se mobiliser dans des limites très étroitement définies par les outils modernes de gestion qui enlèvent toute autonomie à l'opérateur et qui sont par ailleurs des instruments de contrôle du rythme de travail (nombre de dossiers traités, nombre d'appels passés, nombre d'entretiens menés...).

Pour contrecarrer cette évolution, et pour **appeler à l'esprit de responsabilité sociale des entreprises**, la promotion de **l'organisation de travail participative** s'impose. Dans ce cadre, le management n'hésite pas à consulter les salariés sur leur travail, de déléguer des capacités de prise de décision, de soutenir des initiatives concernant les tâches, l'organisation du travail et/ou les conditions de travail, de valoriser la créativité. Selon cet esprit, le manager n'est pas un gestionnaire de chiffres, mais un facilitateur qui porte une vision, qui aide ses collaborateurs à progresser et qui redonne le pouvoir et le contrôle sur le travail aux salariés (et au collectif) qui sont les experts de leur propre travail.

II. Thème spécial: la conciliation vie privée – vie professionnelle

La compatibilité de la vie professionnelle, familiale et privée représente une dimension de la qualité du travail qui est largement acceptée aujourd'hui et qui est définie, par exemple, par l'Organisation internationale du travail comme une caractéristique centrale dans son concept de travail décent (OIT 2008).

Dans l'enquête de 2018 du « Quality of Work Index Luxembourg », si 60% des répondants déclarent n'avoir jamais ou rarement eu des problèmes à concilier travail et vie privée, 26% en sont moyennement touchés et 15% sont souvent ou (presque) toujours confrontés à ce problème.

Jusqu'en 2017, année après année, la proportion de salariés ayant déclaré avoir parfois ou fréquemment des difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle est passée de 30 % à 42 % (réponses « parfois », « presque toujours » et « souvent »). En 2018, cette tendance s'est quelque peu ralentie, pour se maintenir au niveau élevé de 40%.

Pour pouvoir participer à différents domaines de la vie en dehors d'une activité professionnelle, il faut, en plus de toute une série d'autres ressources, disposer de fait d'un volume de temps de travail qui ne "consomme" pas le temps et l'énergie des salariés, mais qui leur laisse et leur ouvre suffisamment de possibilités pour agir dans les activités quotidiennes. La manière dont les salariés vivent et perçoivent leur situation à cet égard peut être traitée, entre autres, en comparant le temps de travail effectif et le temps de travail souhaité.

1. Temps de travail – temps de vie?

Le tableau 1 permet de comparer les informations fournies par les travailleurs questionnés concernant leurs heures de travail hebdomadaires effectives, convenues et souhaitées.

Tableau 1 : Durée du travail hebdomadaire effective, convenue et souhaitée des salariés (en heures, valeurs moyennes)

	contrat: temps plein		contrat: temps partiel	
	hommes	femmes	hommes	femmes
Durée effective hebdomadaire du travail (1)	43,7	42,4	30,0	27,7
Temps de travail hebdomadaire convenu (2)	40,0	40,0	27,3	26,0
Temps de travail hebdomadaire souhaité (3)	38,7	36,3	29,6	27,0
<i>Différence (3-2)</i>	-1,3	-3,7	2,3	1,0
<i>Différence (1-2)</i>	3,7	2,4	2,7	1,7

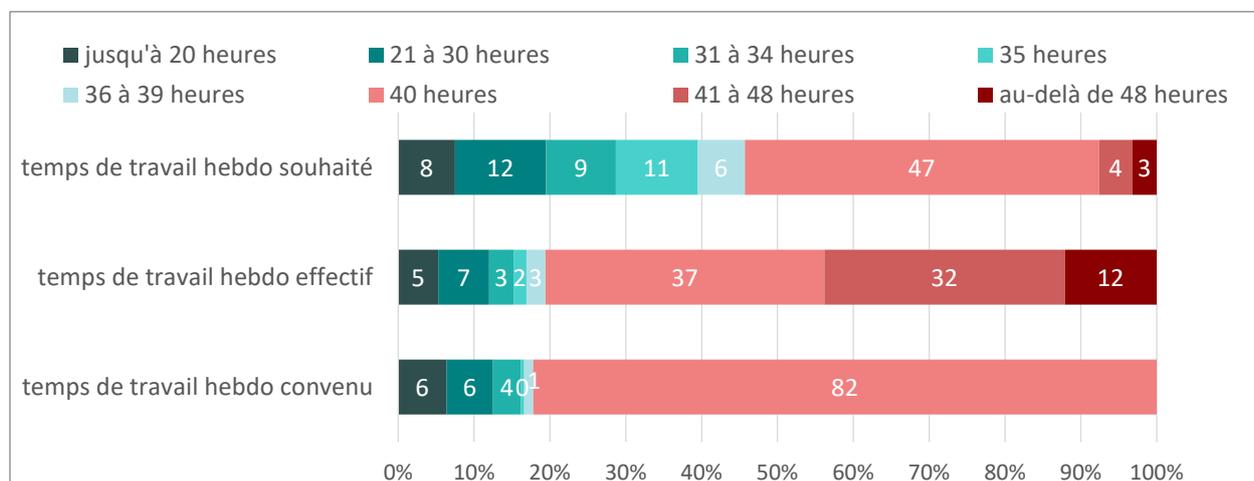
Donnes : QoW 2018 ; Tableau : CSL

En termes de temps de travail moyen effectif, les hommes et les femmes employés à temps plein travaillent plus de 40 heures par semaine (43,7 heures pour les hommes et 42,4 heures pour les femmes). La durée hebdomadaire de travail souhaitée pour les deux est inférieure à 40 heures par semaine, 38,7 heures pour les hommes et 36,3 heures pour les femmes. Les salariés à temps partiel souhaitent travailler davantage en moyenne (sous-emploi). Ici, le souhait est plus prononcé chez les hommes que chez les femmes.

1.1. Quelles sont les heures de travail hebdomadaires les plus fréquemment souhaitées ?

La semaine de 40 heures est le temps de travail contractuel le plus courant. Toutefois, la durée hebdomadaire moyenne réelle du travail est de 40 heures pour seulement 37 % des répondants, de 41 à 48 heures pour 32 % et de plus de 48 heures pour 12 %.

Figure 3 : temps de travail souhaité, effectif et contractuel (pourcentage des réponses)



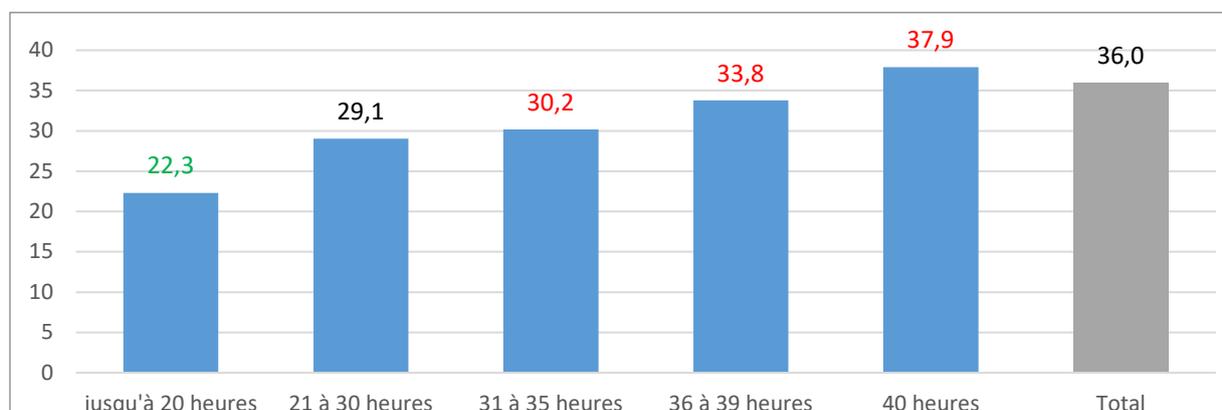
Données : QoW 2018 ; graphique : CSL

Seulement 47 % des employés disent vouloir travailler 40 heures par semaine, 7 % veulent des heures de travail plus longues et les 46 % restants veulent moins de 40 heures par semaine :

- 6 % veulent travailler entre 36 et 39 heures ;
- 11 % veulent une semaine de 35 heures ;
- 9% aimeraient travailler entre 31 et 34 heures ;
- 12% par semaine de travail dure entre 21 et 30 heures ;
- et 8 % veulent travailler jusqu'à 20 heures.

Le temps de travail hebdomadaire souhaité est également lié à la durée contractuelle hebdomadaire moyenne du travail. Par exemple, les salariés ayant un temps de travail contractuel allant jusqu'à 20 heures veulent un contrat avec plus d'heures de travail (22,3 heures en moyenne). Les employés ayant un contrat à temps plein sont plus susceptibles de vouloir une semaine de travail plus courte avec 37,9 heures en moyenne. Les personnes interrogées ayant une semaine de travail contractuelle comprise entre 31 et 35 heures et entre 36 et 39 heures ont également exprimé le souhait d'une réduction du temps de travail.

Figure 4 : temps de travail hebdomadaire souhaité (nombre d'heures) selon le temps de travail hebdomadaire contractuel (en catégories)



Données : QoW 2018 ; graphique : CSL

2. Frontières entre la vie au travail et la vie en dehors du travail?

La théorie de la frontière entre la famille et le travail stipule que le travail et la famille sont deux domaines majeurs qui constituent la vie d'une personne (Clark, 2000). Au fil des ans la théorie a été élargie à d'autres aspects de la vie privée que la famille.

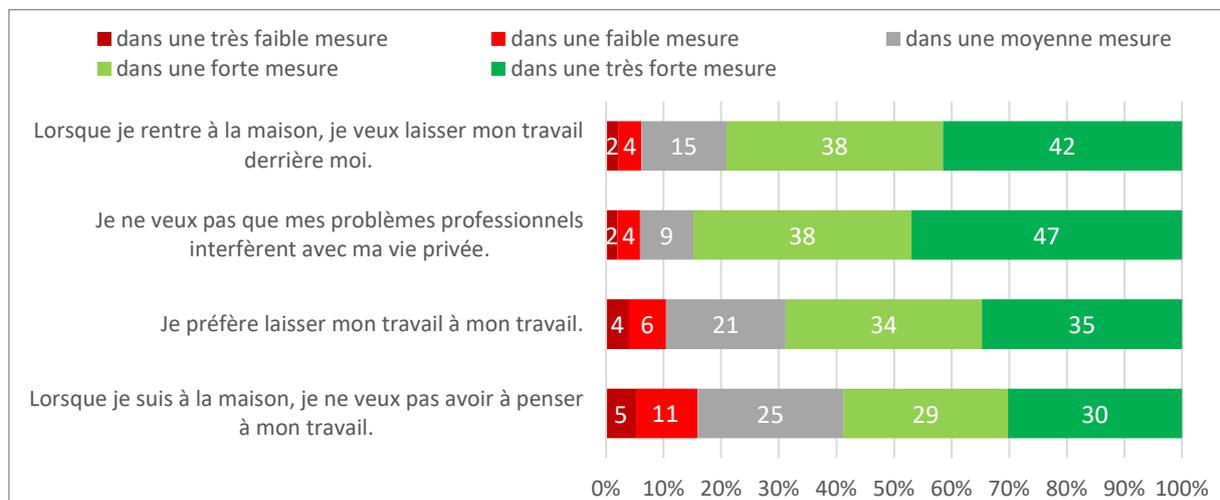
Il y a trois frontières: physique, temporelle et psychologique. La **frontière physique** est le lieu même où se déroulent les activités professionnelles ou familiales. La **frontière temporelle** est le temps passé dans le travail ou dans l'atmosphère familiale. La **frontière psychologique** est généralement définie par l'individu et sert à différencier le travail de la famille.

Se pose alors la question de l'étanchéité ou de la porosité des frontières entre la vie au travail et la vie en dehors du travail. On peut définir la **segmentation** comme la mesure dans laquelle les aspects de chaque domaine (comme les pensées, les préoccupations, les marqueurs physiques) sont séparés les uns des autres - sur le plan cognitif, physique ou comportemental. L'**intégration**, en revanche, représente la fusion et le mélange de divers aspects du travail et de la vie en dehors du travail. La segmentation et l'intégration ont été conceptualisées comme deux pôles sur un continuum, chacun représentant des approches opposées de l'équilibre travail-vie personnelle (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000 ; Nippert-Eng, 1996).

1.1. Étanchéité ou porosité des frontières entre la vie au travail et la vie en dehors du travail : souhaits et réalités

Selon Kreiner (2006), il y a des différences individuelles en ce qui concerne les préférences de segmentation ou d'intégration d'aspects du travail et de la vie en dehors du travail. Figure 4 montre les réponses aux quatre questions de l'échelle de mesure de Kreiner appliquée sur la population des travailleurs au Luxembourg pour mesurer si les préférences individuelles vont dans le sens de l'étanchéité ou de la porosité des frontières.

Figure 5 : Préférences individuelles de segmentation de la vie au travail et de la vie en dehors du travail



Données : QoW 2018 ; graphique : CSL

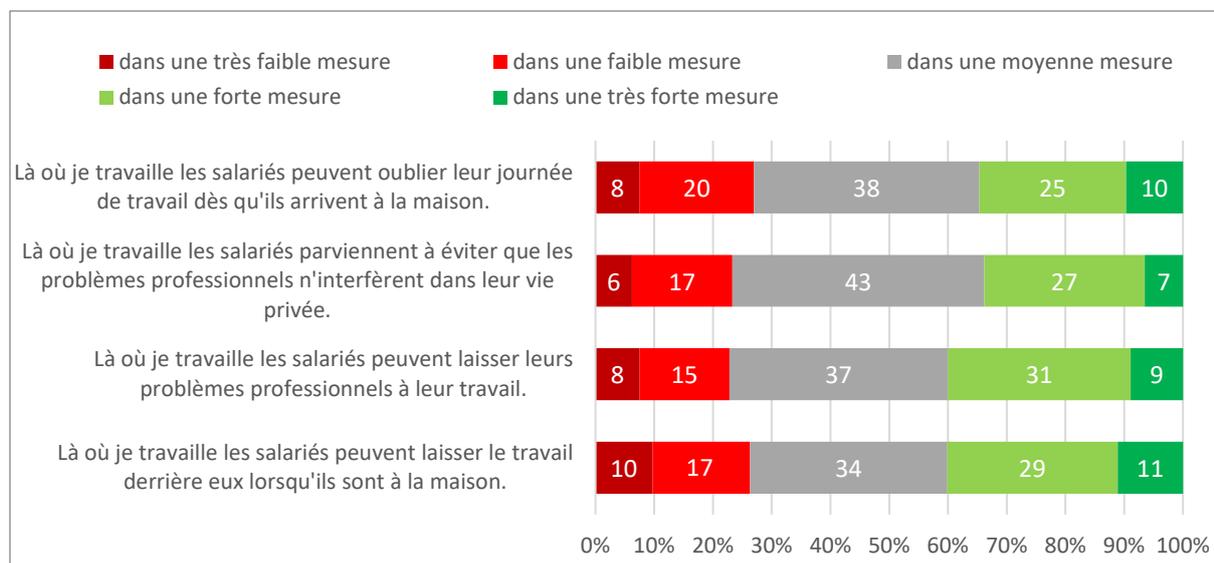
Les résultats montrent que 60 à 85 % des répondants sont fortement d'accord avec une séparation claire. Parmi les autres, 9 à 25 % sont d'accord dans une mesure moyenne, et seulement 6 à 16 % préfèrent éliminer les frontières entre la vie au travail et la vie en dehors du travail.

Ensuite, selon Kreiner (2006)¹, les milieux de travail varient également dans la mesure où ils créent un environnement qui favorise soit la segmentation, soit l'intégration. Figure 5 montre les réponses aux quatre questions de l'échelle de mesure de Kreiner appliquée sur la population des travailleurs au

¹ Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration : A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 485-507.

Luxembourg pour mesurer si leur entreprise soutient la création d'un environnement qui va dans le sens de l'étanchéité ou de la porosité des frontières.

Figure 6 : Niveau de séparation soutenu par l'entreprise entre la vie au travail et la vie en dehors du travail



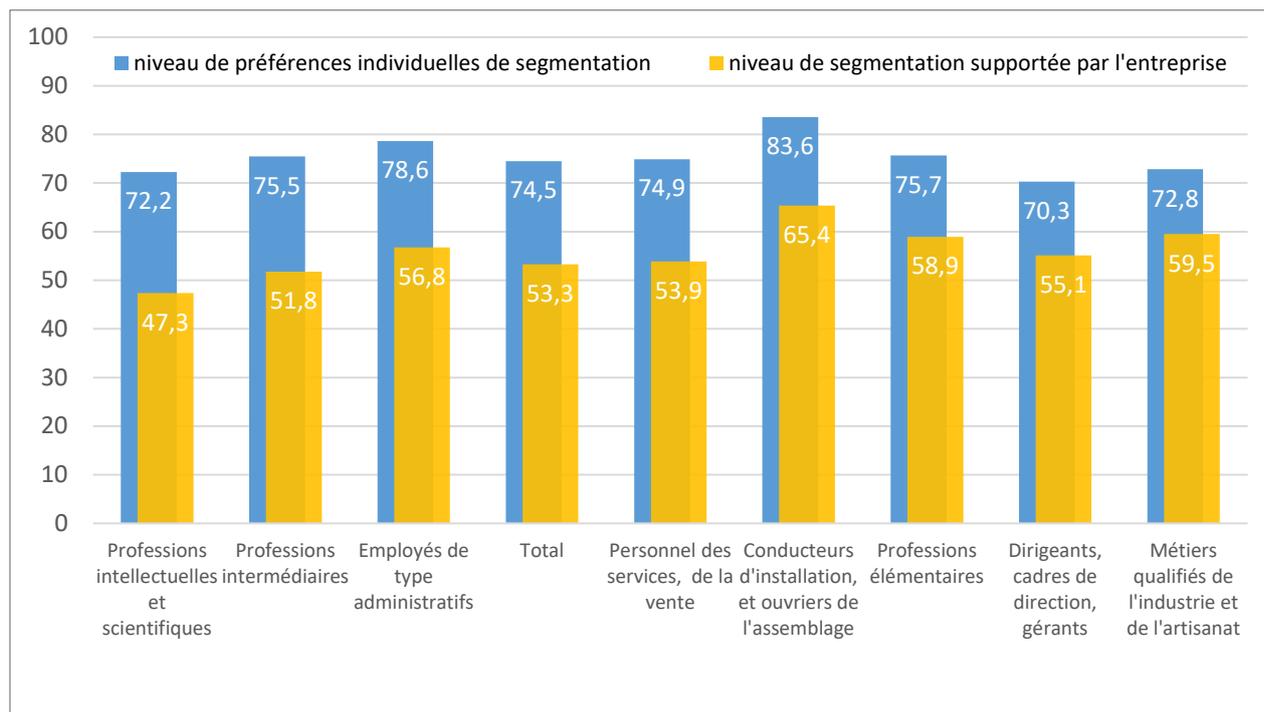
Données : QoW 2018 ; graphique : CSL

34 à 40 % des répondants sont fortement d'accord avec le constat que leur entreprise soutient une séparation claire. Parmi les autres, 34 à 43 % sont d'accord dans une mesure moyenne, et 23 à 28 % ne sont pas d'avis que leur organisation crée un environnement qui favorise la segmentation de la vie au travail et de la vie en dehors du travail.

Force est de constater que la proportion de ceux qualifiant leur lieu de travail comme environnement favorisant la séparation entre vie professionnelle et vie personnelle est largement inférieure à celle des questionnés montrant une préférence individuelle élevée pour la segmentation.

La comparaison entre l'état actuel dans l'entreprise et l'état cible, c'est-à-dire les souhaits des répondants, est révélatrice. Pour ce faire, on peut comparer les valeurs moyennes des réponses aux 4 questions appartenant à l'échelle des préférences individuelles de segmentation (extrapolées à une échelle de 0 à 100 pour faciliter la comparabilité) avec les valeurs moyennes des réponses aux 4 questions appartenant à l'échelle de séparation soutenu par l'entreprise entre la vie au travail et la vie en dehors du travail (également extrapolées à une échelle de 0 à 100). Globalement, l'appréciation de la préférence de segmentation individuelle est significativement plus élevée (74,5 sur une échelle comprise entre 0 et 100) que l'appréciation du support de segmentation de l'entreprise (53,3 sur 100). Ce solde négatif de segmentation est beaucoup plus élevé pour les professions intellectuelles et scientifiques et les professions intermédiaires comparés aux métiers qualifiés de l'artisanat ou aux dirigeants, cadres de direction.

Figure 7 : Bilan de segmentation (préférences/soutien par l'entreprise) selon les groupes de métiers



Données : QoW 2018 ; graphique : CSL

Or, les préférences individuelles et le soutien donné par l'entreprise en matière de segmentation de la vie au travail et de la vie en dehors du travail ainsi que la correspondance entre les deux ont une influence sur le bien-être du travailleur et le vécu de conflits entre le travail et la vie privée. Conformément aux recherches faites par Glen Kreiner, le vécu de conflits entre la vie professionnelle et la vie privée diminue avec l'augmentation du soutien donné par l'entreprise à segmenter les deux domaines de la vie. Egalement, le soutien donné par l'entreprise a un impact plus fort sur l'évaluation de cette dimension que les préférences exprimées par les travailleurs. Contrairement à l'étude américaine, les dimensions liées au stress ou à la satisfaction au travail ne sont pas plus liées aux préférences individuelles qu'au soutien donné par l'entreprise.

Il reste à souligner que le contexte culturel aux Etats-Unis est différent de celui du Luxembourg et de la Grande Région, mais aussi le fait que l'échantillon américain ne comprenait que des cas ayant un niveau de qualification allant du bachelors au doctorat, ce qui, ensemble, a certainement eu une influence sur l'évaluation des préférences de segmentation. Enfin, s'il est vrai que l'interaction entre ce que les gens veulent en ce qui concerne la segmentation des domaines « travail » et « maison » et ce qu'ils obtiennent de leur lieu de travail joue un certain rôle dans l'évaluation de leur équilibre vie privée – vie professionnelle et de leur bien-être, le soutien accordé par l'entreprise à la segmentation prend le dessus. En effet, avec un environnement professionnel qui empêche de séparer clairement les frontières physiques, temporelles et psychologiques entre la vie au travail et la vie en dehors du travail il est difficile de bannir de son esprit les pensées du travail.

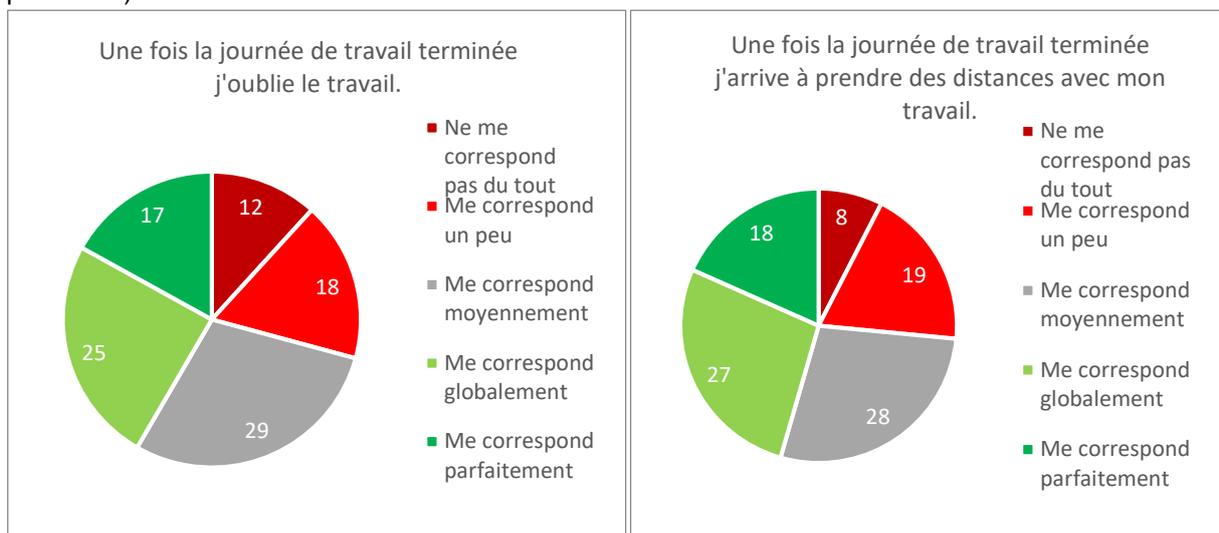
1.2. Pourquoi les difficultés à se déconnecter psychologiquement du travail en dehors du travail sont-elles problématiques ?

Le degré de perméabilité des frontières entre les deux sphères de vie influence la capacité à se détacher psychologiquement du travail en dehors du travail. Le **détachement psychologique**², c'est plus que le simple fait d'être physiquement éloigné du lieu de travail. On parle aussi souvent de « décrocher » ou

² Etzion et ses collaborateurs (1998) ont qualifié le détachement psychologique de « sentiment de détachement de la routine de travail » et l'ont défini comme « le sentiment d'être loin de la situation de travail ». Voir : Etzion, D., Eden, D., & Lapidot, Y. (1998). Relief from job stressors and burnout : Reserve service as a respite. *Journal of Applied Psychology*, 83, 577-585.

de « déconnecter » après le travail. Voici les résultats à deux des quatre questions de l'enquête ayant mesuré le niveau de détachement psychologique du travail.

Figures 8 et 9 : sentiment de détachement psychologique du travail pendant le temps libre (en pourcents)

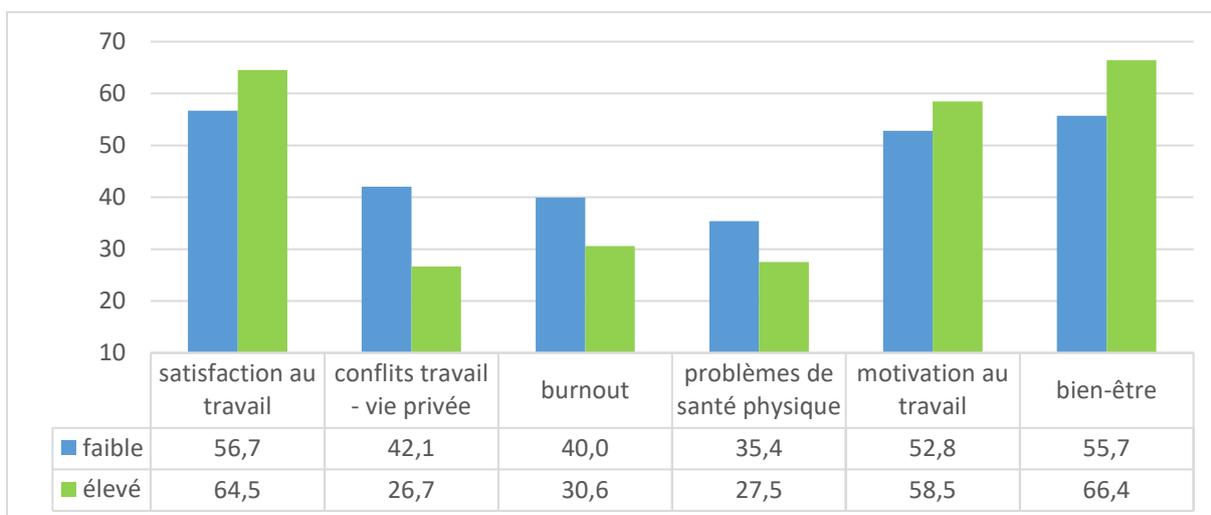


Données : QoW 2018 ; graphique : CSL

42% des personnes interrogées oublient leur travail pendant leur temps libre et 45% arrivent à prendre des distances avec leur travail. 28 % et 29 % respectivement sont moyennement d'accord avec ces énoncés. Au moins 30% ont admis qu'ils ne peuvent pas facilement oublier leur travail pendant leur temps libre, et 27% ne se voient pas dans la situation de pouvoir prendre des distances avec leur travail une fois la journée de travail terminée. Or, quels sont les effets d'un manque de détachement psychologique du travail pendant les loisirs sur le bien-être des personnes concernées ?

Si on calcule une moyenne des réponses aux quatre questions sur le détachement psychologique du travail et qu'on met les personnes ayant des valeurs de réponse en dessous de la valeur moyenne totale dans le groupe « détachement faible » et les personnes ayant des valeurs de réponses supérieures à la valeur moyenne totale dans la catégorie « détachement élevé du travail », on peut comparer les scores qu'obtiennent les deux groupes de personnes sur les dimensions du bien-être.

Figure 10 : Niveau de bien-être en fonction du niveau de détachement psychologique du travail (dichotomisé)



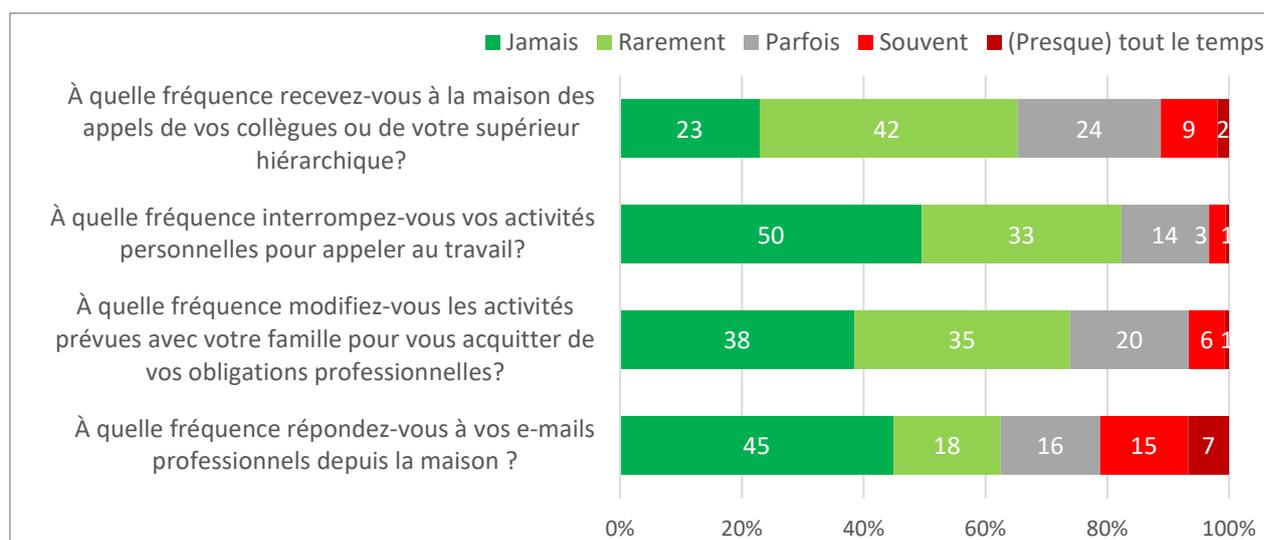
Données : QoW 2018 ; graphique : CSL

Les salariés qui déclarent qu'ils ont moins d'occasions de décrocher du travail pendant leurs temps libres sont beaucoup moins satisfaits de leur travail (score de 56,7 contre 64,5 sur 100). Leur sentiment de bien-être général va dans le même sens. En outre, ils font état d'un degré de conflit entre le travail et la vie privée de 63 % plus élevé (42,1 sur 100) que les salariés, qui sont en moyenne mieux à même de déconnecter psychologiquement du travail pendant leur temps libre (26,7 sur 100). De plus, le sentiment d'épuisement professionnel exprimé (risque de burnout) est plus élevé et leur estimation des problèmes de santé physiques est plus pessimiste.

1.3. Qu'en est-il de l'interruption des loisirs pour des raisons professionnelles ?

En ce qui concerne la question de savoir s'il est possible d'identifier des tendances à la dissolution entre le temps de travail et le temps libre parmi les salariés luxembourgeois, l'enquête a également examiné les habitudes d'utilisation des technologies de la communication et l'accessibilité individuelle en dehors des heures de travail normales.

Figure 11 : Accessibilité et activité professionnelle pendant les loisirs



Données : QoW 2018 ; graphique : CSL

Seuls 23% des salariés luxembourgeois ne sont pas concernés par les appels professionnels reçus à domicile, et 42% le sont rarement. 24% en sont parfois touchés. Dans l'ensemble, cependant, 11% des travailleurs sont appelés régulièrement et dans une large mesure à domicile pour des raisons professionnelles.

21 % des personnes interrogées répondent à leurs e-mails professionnels même en dehors de leurs heures de travail. Ce nombre est donc supérieur à celui des salariés qui sont concernés par les appels professionnels à domicile. En même temps, comparativement aux appels téléphoniques, beaucoup plus de gens disent qu'ils ne le font jamais (45 %). Il s'agit probablement d'une utilisation plus répandue de la téléphonie par rapport à l'utilisation du courrier électronique comme moyen de communication dans la vie professionnelle - le courrier électronique ne joue pas un rôle important dans toutes les entreprises. Néanmoins, dans les milieux où la communication électronique est plus répandue, son utilisation est d'autant plus fréquente. En effet, les réponses aux courriels professionnels à domicile ont surtout été signalées par des salariés dans les professions intellectuelles et scientifiques et les dirigeants, cadres de direction et gérants (plus d'un tiers des réponses étaient « souvent/(presque) toujours » et entre 21 % et 26 % « parfois » concernés).

De plus, les options individuelles pour traiter ces deux formes de communication sont également différentes : un e-mail peut d'abord être lu et l'importance des informations qu'il contient peut être évaluée. Sur cette base, le salarié peut décider lui-même s'il répondra immédiatement ou plus tard. Un appel, par contre, est d'abord caractérisé par l'incertitude quant à son contenu - on ne peut pas évaluer son importance avant d'accepter l'appel.

3. Conclusions

La **durée hebdomadaire de travail souhaitée** pour les hommes et les femmes travaillant à temps plein est inférieure à 40 heures par semaine: **38,7 heures** pour les hommes et **36,3 heures** pour les femmes. Si on part du principe que le temps de travail est temps de vie, la **réduction générale du temps de travail sans réduction du salaire** serait un véritable progrès social réalisable et réaliste dans le contexte actuel des progrès technologiques, où les processus de fabrication sont de plus en plus abrégés avec à la clé des gains en efficacité et en productivité. La majorité des études sur la productivité et les horaires de travail concluent que le temps de travail idéal se situait sous les 40 heures, et même proche des 36-37 heures par semaine. Parallèlement, l'imposition de l'utilisation des robots et/ou des algorithmes dans la production et les services pourrait servir à créer des fonds pour alimenter le système de sécurité sociale ou l'éducation, par exemple. La réduction du temps de travail est aussi un moyen de mieux répartir le travail et de lutter contre le surmenage des uns et le sous-emploi des autres.

Malgré toutes les tendances à la flexibilité : aujourd'hui encore, l'emploi permanent avec des horaires de travail réguliers et la protection contre les heures supplémentaires n'est pas une mauvaise forme de travail lorsqu'il s'agit de concilier vie et travail. C'est certainement une question d'organisation personnelle et de préférences. Néanmoins, l'existence de différents souhaits et besoins, qui plus encore varient au cours de la vie, montre qu'il ne peut y avoir de recettes universelles.

L'analyse des résultats de notre étude a d'ailleurs montré que **plus l'entreprise offre des mesures favorables à la famille**, plus les conflits entre le travail et la vie personnelle sont réduits et plus le degré de satisfaction et de motivation au travail est élevé. Même le bien-être général augmente avec le nombre de mesures favorables à la vie familiale et le risque d'épuisement professionnel et de problèmes de santé diminue. La liberté de décision au niveau des horaires de travail, élément important de l'autonomie au travail, prend alors tout son sens.

Outre les formes de temps de travail classiques telles que le travail à temps partiel, le travail posté et l'horaire flexible avec des horaires de base, les nouveaux concepts sont surtout les **comptes épargne-temps** et le **temps de travail au choix** – dans certains cas également liées au **télétravail alternatif** – permettant aux salariés de concilier les nombreuses exigences différentes. Autre solution pour réunir protection du salarié et flexibilité du travail est le **droit à la durée de travail précédente après le retour d'un temps de travail partiel**. Combiné à un **droit général au travail à temps partiel temporaire**, il permet aux travailleurs d'adapter leurs horaires de travail à la phase actuelle du cycle de vie sans pour autant tomber dans un piège « temps partiel » comme ça arrive souvent à des parents d'enfants en bas âge (notamment aux mères d'enfants).

La **porosité des frontières entre la vie au travail et la vie en dehors du travail** est un autre défi pour trouver un équilibre sain entre la vie professionnelle et la vie privée. Les salariés qui déclarent qu'ils ont moins d'occasions de « décrocher » de leur travail pendant leur temps libre sont exposés à des risques pour leur santé physique et mentale. Il faudrait prévoir un **véritable droit à la déconnexion** qui donne la possibilité aux salariés de ne pas se connecter aux outils numériques et de ne pas être contacté par leur employeur en dehors de leur temps de travail (congés payés, jours de repos, week-end, soirées...). Toute autre forme qui se contente de donner le droit individuel de ne pas répondre à des messages reçus et/ou lus (smartphone, internet, email, etc.) n'arrête pas le risque de stress lié à la porosité des frontières entre la vie professionnelle et la vie privée. En effet, recevoir des messages de son chef sur son portable ne permet pas de se détacher mentalement de son travail et détériore la qualité du repos et le bien-être du salarié.