

# CONTRATS DE TRAVAIL FLEXIBLES : DU CONCEPT GENERAL A LA TAXINOMIE

PAR **DRIES VAN GASSE\* ET DIMITRI MORTELMANS\*\***

\* Chercheur doctorant, Universiteit Antwerpen

\*\* Professeur ordinaire, Universiteit Antwerpen

## 1. INTRODUCTION

Dans sa déclaration de politique de cette année (2016), le Premier ministre Michel a consacré un chapitre à la flexibilité sur le marché du travail. Il y était question d'annualisation du temps de travail, d'affectation des heures supplémentaires, de télétravail occasionnel, d'horaires variables et de simplification du travail à temps partiel. Tous ces aspects se rapportent à une flexibilisation de l'organisation belge du travail. Le thème occupe une place essentielle dans l'agenda politique.

La flexibilité peut cependant être appliquée dans différents aspects du marché du travail. Le débat porte sur la flexibilité des carrières (Vanoost, 2016 ; Kovalenko et Mortelmans, 2015), les heures de travail alternatives (De Wildt, 2012), le travail à domicile (Glorieux et Minnen, 2008), les titres-services (Marx et Vandelanoot, 2015) etc. Dans cet article, nous allons nous concentrer sur l'organisation flexible du travail. Bien que le travail flexible fasse l'objet de différentes définitions, nous examinons quelle peut en être l'utilité et comment la flexibilité peut être mise en œuvre dans tous ses aspects sur le marché du travail belge. Afin d'aborder la diversité en matière de mesures de flexibilité, nous proposons une taxinomie sur ces types de contrats de travail flexibles distincts et classés en fonction de certaines dimensions.

La taxinomie établie est utilisée pour déterminer dans quels objectifs sociaux et économiques différents les mesures de flexibilité peuvent être appliquées. Dès lors, cet article comporte d'une part un aspect théorique puisqu'il décrit les formes de travail flexible qui existent, mais considère aussi d'autre part les régimes dans lesquels ces formes de travail flexible peuvent apparaître dans l'organisation belge du travail. Nous abordons également la façon dont elle peut être politiquement appliquée dans le cadre de trois thèmes sociaux pertinents : l'équilibre travail-vie privée (Den Dulk et Peper, 2006), la réactivité en cas de perturbations ou de fluctuations de la demande sur le marché du travail (De Prins, Segers et Wijmans, 2008) et les nouveaux modes de travail (Van der Kleij, Blok, Aarts, Vos et Weyers, 2013). Même s'il existe encore d'autres débats sur le travail et la flexibilité (p. ex. prévention des burn-outs, annualisation du temps de travail, digitalisation et apparition d'économies collabo-

ratives, etc.), la longueur de cet article nous contraint à opérer une sélection. Ces trois domaines ont été sélectionnés du fait qu'ils revêtent tous les trois un caractère très central par rapport aux autres débats. Ainsi, le discours relatif à l'équilibre travail-vie privée est fortement lié à celui sur le travail faisable et le burn-out. La réactivité des entreprises est à son tour étroitement liée à la viabilité du travail et à la compétitivité des entreprises belges. Les nouveaux modes de travail concernent enfin la découverte de nouvelles formes alternatives de travail.

Cet article est constitué de deux parties. Une première partie fait l'inventaire de la diversité des contrats de travail flexibles. Nous partons de la littérature internationale mais établissons toujours un lien vers la réalité belge. La diversité des organisations du travail qui sont décrites dans la littérature comme flexibles est subdivisée en une taxinomie comprenant neuf catégories. La deuxième partie comprend une réflexion sur la façon dont divers aspects du travail répondent aux différents types de travail flexible. Nous tentons d'y expliquer tant la perspective du travailleur que celle de l'employeur selon les constatations d'études précédentes. Si les indications qui en découlent ne sont pas absolues, elles donnent cependant matière à réflexion pour la recherche future.

## **2. APPARITION D'UNE ORGANISATION DU TRAVAIL FLEXIBLE**

---

Le marché du travail s'est transformé au cours de cette dernière décennie d'un modèle fordien et taylorien en une organisation moderne plus flexible. Cette transformation s'exprime dans diverses dimensions. Dans le modèle fordien, les relations de travail se caractérisaient encore par des limites de temps standardisées, le travail avait lieu par définition dans l'entreprise même, la rémunération et les normes de prestation étaient réalisées sur la base de CCT et il existait une limite rigide entre le travail et les loisirs. Ces limites sont cependant devenues nettement plus floues dans l'organisation moderne du travail. Ainsi, non seulement l'équilibre travail-vie privée mais aussi le conflit travail-vie privée sont devenus des concepts importants (la mesure dans laquelle la sphère professionnelle pénètre dans la sphère familiale). Le travail ne doit pas nécessairement être réalisé dans l'entreprise et les moments où le travail doit être exécuté ne sont plus clairement délimités. (Lammertyn, 2009 ; Van Ruysseveldt et Van Hoof, 2006 ; Michel, 2016).

L'apparition d'une organisation du travail plus flexible s'exprime dans plusieurs domaines. Muffels (2013) parle ainsi de la formation d'une « peau » flexible qui se péle facilement en temps de crise. La flexibilité peut servir de tampon pour les entreprises qui menacent d'être confrontées à des problèmes. Des travailleurs à temps partiel, un droit de licenciement souple et l'usage d'intérimaires aident les entreprises à réagir aux fluctuations de la demande ou aux événements sur le marché du travail. La flexibilité est pourtant évoquée comme une cause de facteurs d'incertitude pour les

travailleurs. Selon Standing (1999), la flexibilité engendrerait ce que l'on appelle des emplois précaires. Ce sont les jeunes et les femmes qui risquent le plus de se retrouver dans une situation incertaine de travail flexible, tout comme les professions à faible et à haut niveau de formation (même si la nature de la flexibilité diffère quelque peu) (Muffels, 2013).

Nombreuses sont également les personnes qui prétendent que la flexibilité peut justement être positive pour les travailleurs du fait qu'ils entrevoient d'autres aspects de la flexibilité : les contrats de travail flexibles peuvent alléger la pression sur l'équilibre travail-vie privée (Hill, Hawkins, Ferris et Weotzman, 2001 ; Stavrou et Ierodiakonou, 2015 ; Tausig et Fenwick, 2001). Cet effet n'est cependant pas aussi important pour tous les groupes de la population. Les heures de travail alternatives peuvent également avoir pour effet de réduire le nombre de burn-outs (Ozbag et Ceyhun, 2014). Les heures variables permettent aux travailleurs de décider eux-mêmes quand ils commencent et terminent, et l'annualisation du temps de travail permet aux travailleurs d'augmenter ou de diminuer périodiquement leur temps de travail. Henskens, van Solinge et Van Dalen (2009) avancent également que la flexibilité crée justement un travail plus faisable et les fameux emplois d'atterrissage aident à déplacer l'âge de la retraite. Tous les avis ne convergent cependant pas quant à savoir si cette organisation plus flexible du travail est positive au niveau de l'équilibre travail-vie privée. Ainsi, Derks et Bakker (2014) prétendent que la flexibilisation est justement l'une des raisons pour lesquelles les gens emportent davantage de travail à domicile.

Bien que l'on puisse parler de tendances générales vers une plus grande flexibilité, cette flexibilité comporte diverses dimensions. Il est donc nécessaire de faire également une distinction dans ce domaine et d'analyser les différentes formes de contrats de travail flexibles et les raisons pour lesquelles elles peuvent ou non être bénéfiques pour le marché du travail belge.

### 3. METHODES

Pour cet article, 201 articles relatifs aux contrats de travail flexibles ont été lus. La recherche portait sur les mots *Flexibel Werk* (travail flexible) et des concepts similaires comme *niet-standaard werk* (travail non standard), *flexibel werk/arbeidsregelingen* (régimes de travail flexibles) et *het nieuwe werken* (les nouveaux modes de travail) (116 articles). Nous avons également recherché spécifiquement des articles sur les contrats de travail *Flexitime* (44 articles) et *Flexplace* (27 articles). De plus, des articles concernant le *werk-levenbalans* (équilibre travail-vie privée) et des sujets similaires tels que le *werk-levenconflict* (conflit travail-vie privée) ou le *werk-leveninterferentie* (interférence travail-vie privée) ont été lus (36 articles). Pour obtenir ces articles, nous avons utilisé le moteur de recherche Google Scholar et la banque de données Web of Science. Après lecture, nous avons regroupé les articles qui se concentraient sur

les mêmes aspects de flexibilité sur le marché de l'emploi. Nous avons recherché ensuite comment les contrats de travail flexibles ont été réunis dans la littérature sous différents dénominateurs. Ensuite, les différents types de régimes de travail qui ont été traités dans les différents articles ont été subdivisés selon une nouvelle taxinomie basée sur des classifications utilisées précédemment. Nous y distinguons neuf catégories dans lesquelles les contrats de travail à caractéristiques similaires ont été reliés à une même catégorie. Sur cette base, nous avons élaboré une réflexion quant au rôle que peuvent jouer les différentes sortes de contrats de travail flexibles sur le marché du travail belge.

#### 4. DEFINITIONS DU TRAVAIL FLEXIBLE

« *Flexible work options are numerous and can be categorised into four groups. Flexibility in the scheduling of hours (such as flex-time, compressed workweek, shift arrangements); Flexibility in the numbers of hours worked (such as part-time work and job sharing); Flexibility in the place of work (such as working at home and at a satellite location) and flexibility in leave arrangements (such as parental leave, special leave, unpaid leave)* » (Giannikis et Mihail, 2011, pp. 1-2).

L'intégration de notre taxinomie dans la littérature existante nécessite l'étude de ces approches sur le travail flexible. Un aspect supplémentaire sur lequel se penchent Kossek et Michel (2011) est la différence entre la flexibilité volontaire, la flexibilité initiée par le travailleur et la flexibilité involontaire. La flexibilité n'est en effet avantageuse pour le travailleur que si elle est organisée volontairement. Un autre aspect de la flexibilité, traité par Schabracq et Cooper (1997), concerne la différence entre la flexibilité qualitative et quantitative. La flexibilité qualitative concerne le contenu de l'emploi et la flexibilité quantitative, le nombre de travailleurs ou d'heures de travail.

D'autre part, Verbiest, Goudswaard et van Wijk (2014) font encore une distinction supplémentaire entre la flexibilité qualitative et quantitative interne et externe selon que la flexibilité est organisée dans l'entreprise même (en interne) ou recherchée à l'extérieur (en externe). D'autres auteurs décrivent en outre le travail flexible comme un travail à des heures ou dans des lieux alternatifs : « *Flexible work is work in which the working time and place can be selected individually* » (Griffith, Nordbäck, Sawyer et Rice, 2015).

Giannikis et Mihail (2011) développent cette position en déclarant que le travail flexible peut être organisé de différentes manières comme par la planification des heures de travail, l'augmentation ou la diminution des heures de travail, par un autre lieu de travail ou des régimes de congés souples. Le travail flexible présente dès lors différentes caractéristiques et peut être orienté selon différentes caractéristiques. Etant donné la difficulté de placer toutes les facettes dans une définition déterminée,

une taxinomie constitue un instrument mieux approprié pour englober la variété de formes.

## 5. RESULTATS

Dans le paragraphe précédent, différentes caractéristiques ont déjà été abordées dans lesquelles le concept de « travail flexible » peut varier. L'une de ces caractéristiques était la variation possible au niveau de l'horaire et du lieu du travail. Elle est également considérée comme la distinction entre les contrats de travail flexitime et flexiplace (Schockley et Allen, 2007). Cette distinction décrit les limites vagues dans le temps et dans l'espace dans lesquelles le travail est effectué. Dans la pratique, il semble également que le temps et l'espace soient les aspects caractéristiques les plus visibles de la flexibilisation. Les travailleurs ont actuellement la possibilité dans différents secteurs d'adapter leur horaire, de travailler plus ou moins ou dans des lieux alternatifs comme leur domicile.

Les variations sont cependant encore nombreuses dans l'organisation de cette flexibilité. Ceci dépend fortement de la notion de libre choix de la flexibilisation dont mention dans la définition du travail flexible de la partie précédente. Il existe en effet des mesures de flexibilisation qui profitent au travailleur mais d'autres également qui ont été initiées par l'employeur. Différentes répartitions existent également à ce niveau. Ainsi, Fagan (2004) distingue trois façons d'organiser la flexibilité. Les régimes de flexibilité structurés sont des mesures prises en concertation entre l'employeur et le travailleur. Elles sont dès lors également prévisibles tant pour l'employeur que pour le travailleur (il y a « structure »). Nous avons d'autre part les mesures de flexibilité non structurées qui sont initiées par l'employeur. Elles peuvent être introduites de façon inattendue pour le travailleur et lui offrent dès lors peu de prévisibilité (ou de « structure »). Enfin, Fagan (2004) parle de flexibilité autonome. Celle-ci est constituée de mesures de flexibilité qui supposent beaucoup de confiance entre l'employeur et le travailleur et qui permettent au travailleur de décider très librement de la façon dont le travail est organisé.

En général, les régimes de flexibilité dont question précédemment se concentrent principalement sur la perspective du travailleur. Ce dernier peut, en concertation ou non avec l'employeur, décider comment le travail est organisé dans le temps et dans l'espace. Le concept de flexibilité non structurée suppose néanmoins que l'employeur puisse lui aussi bénéficier de la flexibilité. Ceci s'exprime dans l'idée de la flexibilité quantitative ou dans la possibilité d'engager une quantité variable de travailleurs. Ceux-ci peuvent être embauchés ou non en interne ou en externe (Verbiest, Goudswaard et Van Wijk, 2014). Pensez également aux fonctions qui doivent être comblées rapidement par des contrats temporaires (flexibilité quantitative interne) ou qui ne se présentent qu'une seule fois et peuvent dès lors être confiées à

des sociétés externes (flexibilité quantitative externe).

Pour intégrer les contrats de travail flexibles dans une taxinomie, nous proposons de nouvelles répartitions en fonction des catégories abordées. Notre taxinomie est fondée sur le travail de Shockley et Allen (2011) et de Fagan (2004). La première distinction dans la classification du travail flexible que nous faisons est celle au niveau du temps et de l'espace. *Le temps* est défini dans notre taxinomie comme étant tous les aspects qui peuvent varier dans le temps pour l'organisation du travail : non seulement au niveau des heures de début et de fin mais aussi du nombre d'heures de travail par jour ou de la durée du contrat. *L'espace* est à son tour considéré comme l'ensemble de tous les aspects dans l'espace permettant de varier l'organisation du travail : il peut s'agir à la fois du travail en déplacement et du travail à domicile. Fagan (2004) propose l'idée de structure, de défaut de structure et d'autonomie. *La structure* vise la prévisibilité tant pour l'employeur que pour le travailleur qui résulte d'une concertation mutuelle. Un *défaut de structure* se caractérise par des mesures de flexibilité qui peuvent survenir de façon inattendue pour le travailleur et qui sont orientées vers l'employeur. *L'autonomie* présente alors un caractère inattendu pour l'employeur. Le travailleur peut choisir lui-même où et quand le travail est exécuté ou quelles tâches il exécute. Cette dimension ajoute par conséquent l'idée de flexibilité qualitative à la flexibilité autonome.

Une dernière catégorie – *flexibilité organisationnelle* – porte sur les adaptations qu'une organisation peut apporter en son sein. Il s'agit alors à la fois de flexibilité quantitative (le nombre de travailleurs) et de flexibilité au niveau de la rémunération, de la gestion du personnel, de l'organisation, etc. Une organisation flexible peut offrir davantage d'autonomie pour le travailleur (flexibilité qualitative), ou justement supposer que le travail doit être effectué en dehors de la société au moyen de l'outsourcing (flexibilité quantitative externe).

**TABLEAU 1 : REGIMES DE TRAVAIL FLEXIBLES**

	<b>Flexiplace</b> (Shockley et Allen, 2007)	<b>Flexitime</b> (Shockley et Allen, 2007)	<b>Flexibilité organisationnelle</b>
Flexibilité structurée (Fagan, 2004)	Flexitime traditionnel (Friedman, 2012) Travail à temps partiel régulier (Kümm-Nelen, de Grip et Fourage, 2013) Travail une partie de l'année (Bernhardt, 2014 ; Friedman, 2012 ; Marx, Vanhille et Verbist, 2012) Travail sur poste (Bird, 2014 ; Duncan et Pettigrew, 2012 ; Hanglberger, 2011 ; Silim et Strirling, 2014) Semaines de travail comprimées (Amendola, Weisburd, Hamilton, Jones et Slipka, 2011 ; Athon, Facer et Wadsworth, 2012 ; Masuda et al., 2012 ; Papalexandris et Kramer, 1997 ; Shockley et Allen, 2012)	Travail à domicile à temps plein/temps partiel (telecommuting) (Allen, Golden et Shockley, 2015) Contrats de télétravail formels (Troup et Rose, 2012) Travail à distance (Bell, 2012) Travail décalé (Bosch-Sijtsema, Fruchter, Värtainen et Ruohomäki, 2011) Travail virtuel (Gilson, Maynard, Jones Young, Värtainen et Hakonen, 2015 ; Watson-Manheim, Chudoba et Crowston, 2012) Télétravailleurs nomades (Crawford, MacCalman et Jackson, 2011) Travailleurs mobiles (sur site) (Crawford et al., 2011)	Titres-services (Marx et Vandelannoote, 2015) Travail itinéraire (Håkansson et Isidorsson, 2012) Parage d'emploi (Neumann, Taylor et Fishback, 2013)
Flexibilité autonome structurée (Fagan, 2004)	Travail à temps partiel involontaire (Glauber, 2013) Travail à temps partiel (Hanglberger, 2011 ; MacPhail et Bowles, 2008 ; Standing, 1999) Travail saisonnier (Bellir, 2014 ; Moller, Ericsson et Overvag, 2014 ; Valdés, 2012) Chômage temporaire (Bulte et Struyven, 2013) Travail à court terme (Brenke, Rinne et Zimmermann, 2013) Contrats à zéro heure (Broughton, Biletta et Kullanders, 2010) Contrats-cadres (Broughton, Biletta et Kullanders, 2010)	Travail à domicile imprévu (Donnelly et Proctor-Thomson, 2015)	Flexibilité salariale (Lemieux, MacLeod et Parent, 2012 ; Standing, 1999) Flexibilité numérique (Addressi, Saltari et Tilli, 2014 ; Standing, 1999) Travail clandestin (Standing, 1999) Contrats soumis à la médiation du marché (Abraham, 1993) Flexible staffing (Kalleberg, Reynolds et Marsden, 2003) Contrats-cadres et contrats à zéro heure (Bamberg, Detmers, Funck, Kräbe et Vahle-Hinz, 2012 ; Lopes et Dewan, 2014)
Flexibilité autonome (Fagan, 2004)	Réductions du temps de travail sollicitées par le travailleur (Silim et Strirling, 2014) Flexitime journalier (Bond et Galinsky, 2006 ; Friedman, 2012 ; Hill, Hawkins, Ferris et Weitzmann, 2001) Systèmes de congés flexibles (Allard, Haas et Philip, 2007 ; Chou et Kroger, 2014 ; Friedman, 2012 ; Ruppamner, 2011) Travail indépendant (Hanglberger et Merz, 2015)	Travail à domicile sollicité par le travailleur (Silim et Strirling, 2014) Contrats de télétravail informels (Troup et Rose, 2012) Telecommuting ad hoc (Allen et al., 2015) Travail à distance freelance (Shevchuk et Strebkov, 2012) Travail indépendant (Hanglberger et Merz, 2015)	Consultants (Standing, 1999)

### 5.1. REGIMES DE TRAVAIL FLEXITIME

Les régimes de travail Flexitime sont des contrats dont la période de travail diffère de l'étalon de temps généralement en vigueur au travail. Il est supposé que les contrats de travail standard comportent cinq jours de travail par semaine, de neuf à cinq, avec des jours de congé fixes (Kalleberg, 2000). En Belgique, les possibilités de flexibilité sur le marché de l'emploi sont limitées. La durée de travail peut être portée jusqu'à 9 heures par jour et 45 heures par semaine, ce qui doit être signifié au moins une semaine à l'avance, et une semaine standard doit être maintenue pendant un an au minimum. De plus, la durée de travail doit être de 3 heures minimum (ou pas moins de 33 % d'un travail à temps plein) (Belgium.be, 2016). Toute dérogation doit être placée dans la catégorie du contrat de travail Flexitime. Cette catégorie correspond partiellement à l'idée de la flexibilité quantitative de Schabracq et Cooper (1983)<sup>1</sup>. Mais il peut encore y avoir des contrats de travail très différents qui prévoient une durée de travail plus longue ou plus courte, ou un travail à des heures atypiques. Nous faisons une autre distinction selon la façon dont ils ont vu le jour. S'y ajoute encore l'aspect du plein gré (Kossek et Michel, 2011).

Comme premier type de contrats de travail Flexitime, nous avons les *contrats de travail structurés*. Cette catégorie comprend les contrats pour lesquels l'employeur et le travailleur ont convenu d'une autre organisation du travail qui leur convient mieux. Le degré de divergence par rapport aux contrats standard est en réalité prévisible pour les deux parties. Friedman (2012) appelle également ces contrats des contrats Flexitime *traditionnels* et les met en opposition aux contrats Flexitime *journaliers* dans lesquels les heures de travail peuvent changer selon les jours. Le caractère traditionnel se réfère alors à la façon dont le contrat a été rédigé.

Nous distinguons quatre formes de Flexitime structurées.

- La première forme comprend les *contrats de travail à temps partiel volontaire réguliers*. Dans le cas de ces contrats de travail, le travailleur et l'employeur s'accordent à réduire le nombre d'heures de travail. Le degré de diminution du nombre d'heures de travail varie selon le cas. Le salaire est alors également réduit en proportion. Künn-Nelen, de Grip et Fouarge (2013) décrivent le temps partiel régulier comme tout contrat de travail prévoyant moins de 24 heures de travail par semaine. Nous constatons cependant que d'autres contrats de travail prévoyant un temps de travail inférieur à la norme nationale peuvent également être des contrats à temps partiel régulier. En Belgique, en ce qui concerne le temps partiel, il est admis pour principe général que les ouvriers à temps partiel ont les mêmes droits que les travailleurs à temps plein en proportion de leur temps de travail. La réduction du temps de travail peut aller en Belgique jusqu'à 1/3<sup>e</sup> d'un

(1) Pour Schabracq et Cooper (1983), il s'agit également de *nombres* de travailleurs, ce qui relève dans notre typologie d'une autre catégorie (flexibilité organisationnelle).

emploi à temps plein, avec un minimum de 3 heures de travail par prestation (Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, 2016).

- *Les contrats de travail une partie de l'année (part-year) volontaire réguliers* sont des contrats dans lesquels, tout comme le travail à temps partiel, le temps de travail est inférieur à celui des contrats standard, mais où la diminution se situe, contrairement aux contrats à temps partiel, dans des périodes où l'on travaille. Dans les contrats part-year, on travaille à temps plein pendant une partie de l'année et pendant une autre, on est en congé ou en temps partiel (Bernhardt, 2014 ; Marx, Vanhille et Verbist, 2012). En Belgique, un travailleur du secteur privé peut prendre 20 jours de vacances. Des vacances supplémentaires peuvent encore être demandées, ce qui diffère en fonction du statut de l'emploi (Social security, 2016). Dans ces deux premiers types de contrats, la dimension de plein gré joue en réalité un rôle important. Elle indique que la réduction du temps de travail est effectuée parce que le travailleur ressent également le besoin de réduire son temps de travail. Si le travailleur souhaite en réalité être occupé dans un emploi à temps plein, ces contrats de travail ressortissent aux contrats Flexitime non structurés.
- Le travail sur poste peut également être placé dans la catégorie des contrats Flexitime structurés. Le travail y est réparti entre différents travailleurs dans des shifts en rotation. Ce type de travail se présente dans les lieux où une présence plus longue ou continue du personnel est nécessaire. A l'instar des deux types de contrats de travail précédents, la façon dont le contrat a été rédigé joue également un rôle essentiel. En raison de la prévisibilité du travail sur poste, nous le plaçons cependant dans la catégorie des contrats de travail Flexitime structurés (Bird, 2014 ; Duncan et Pettigrew, 2012). Il est vrai néanmoins que si les travailleurs se retrouvent involontairement dans un système de travail en shift, ils n'ont pas un travail Flexitime structuré mais bien un travail flexible non structuré. Le travail sur poste est défini en Belgique comme un travail impliquant minimum 2 équipes alternées pour un même poste de travail. Un shift d'une équipe ne peut pas durer plus de 11 heures (Leonard, 1998).
- Une quatrième forme de Flexitime structuré est constituée des *semaines de travail comprimées*. Ces semaines de travail peuvent être organisées de différentes manières. Elles peuvent être associées à un travail à temps partiel prévoyant pour les travailleurs une semaine de travail plus courte et un week-end plus long. Le temps plein peut cependant également être organisé en travaillant un peu plus les autres jours de la semaine, permettant de fournir le nombre d'heures d'un emploi à temps plein en une période plus courte (Amendola, Weisburd, Hamilton, Jones et Slipka, 2011 ; Arbon, Facer et Wadsworth, 2012 ; Papalexandris et Kramar, 1997). Pintelon, De Spiegelaere et Deschacht (2015) déclarent que les semaines de travail comprimées ont pour effet d'augmenter la productivité, tout comme d'autres avantages tels qu'une position socioéconomique plus équitable pour les femmes, une nouvelle normalisation mettant le travail et la famille au même niveau, une nouvelle répartition du travail, une augmentation de l'emploi,

une meilleure santé et un meilleur équilibre travail-vie privée. Pintelon, De Spiegelaere et Deschacht (2015) déclarent cependant que la semaine de travail plus courte est encore rarement appliquée en Belgique malgré l'augmentation de la productivité et les avantages positifs.

Le deuxième type de régimes de travail Flexitime est constitué des *contrats Flexitime non structurés*. Ils sont caractérisés par leur imprévisibilité pour les travailleurs. Dans ce type de contrat, c'est l'employeur qui décide lorsqu'il impose la flexibilité. Sans aucune négociation préliminaire entre l'employeur et le travailleur, l'employeur prend des mesures concernant la flexibilité des heures de travail.

- Un premier exemple est le travail à temps partiel involontaire. Bien que le travail à temps partiel parte toujours d'un accord entre l'employeur et le travailleur, ce n'est pas toujours le cas dans le travail à temps partiel involontaire. Il y a travail à temps partiel involontaire lorsqu'un travailleur accepte un emploi à temps partiel en raison de l'indisponibilité d'un emploi à temps plein (Glauber, 2013). La description en Belgique est la même que celle du travail à temps partiel structuré mais le contexte est différent : les travailleurs ne choisissent pas ici un contrat de travail à temps partiel.
- Le travail temporaire est une deuxième forme de contrat Flexitime non structuré (Hanglberger, 2011). Un employeur engage alors des travailleurs lorsqu'il y a beaucoup de travail mais étant donné qu'il s'agit de contrats temporaires, il peut également les résilier facilement. MacPhail et Bowles (2008) décrivent le travail temporaire comme des contrats qui se terminent dans une période de 6 mois. Les contrats de travail temporaires peuvent à leur tour revêtir diverses formes. En Belgique, un contrat de travail temporaire ne peut être conclu que pour le remplacement d'un travailleur fixe, une augmentation extraordinaire du travail, l'exécution d'un travail exceptionnel et des prestations artistiques événementielles. (Belgique, 2016).
- Le travail saisonnier, troisième forme de contrats Flexitime non structurés, est un emploi dont la durée dépend d'une saison bien déterminée de l'année. L'offre d'emploi revient chaque année à la même période (Bellit, 2014 ; Moller, Ericsson et Overvag, 2014). Tout comme le travail temporaire, le travail saisonnier est une forme de flexibilité quantitative. Nous en trouvons des exemples dans l'agriculture. En Belgique, le travail saisonnier peut intervenir dans les entreprises agricoles et horticoles pour faire face aux périodes de pointe, et dans les entreprises de tri. Le travail saisonnier est limité à 65 jours dans la plupart des secteurs et à 100 heures dans la culture du chicon. Dans le travail saisonnier, on ne peut pas travailler plus de 180 jours ni plus de 11 heures par semaine (VDAB, 2016).
- Le chômage temporaire est une quatrième forme de règlement Flexitime non structuré. Il s'agit d'un règlement flexible aux mains de l'employeur. Il permet à l'employeur en difficultés économiques de mettre une partie de ses travailleurs en chômage temporaire. L'assurance-chômage garantit dans ce cas le salaire jusqu'à

ce que les travailleurs puissent reprendre le travail. Le chômage temporaire est en Belgique une règle qui peut être appliquée quand il y a trop peu de travail. Le travailleur bénéficie alors d'une allocation. Il s'agit par conséquent d'une forme de flexibilité quantitative (Belgique, 2016).

- Une logique similaire se retrouve dans les contrats à court terme (Brenke, Rinne et Zimmermann, 2013). Pendant la crise de 2008, le système allemand de « *kurzarbeit* » a été introduit selon lequel les travailleurs pouvaient être contraints d'accepter une réduction du temps de travail, le pouvoir public comblant alors la différence de salaire.
- Les contrats-cadres ou, dans les cas extrêmes, les contrats zéro heure sont la dernière forme de contrats Flexitime non structurés. Dans ces contrats, les travailleurs ne sont appelés que lorsqu'il y a du travail. Ceci peut varier d'une prestation unique qui est rémunérée (un contrat zéro heure) à un schéma plus stable dans lequel le travailleur peut être appelé à tout moment pour réaliser un travail (Broughton, Biletta et Kullander, 2010). Les contrats zéro heure ne sont pas encore autorisés à ce jour en Belgique.

Le troisième type de régimes de travail Flexitime est constitué des *contrats Flexitime autonomes*. Pour les situations de travail dans lesquelles le travailleur peut décider lui-même où et quand le travail est effectué. Etant donné qu'il s'agit ici de régimes de flexibilité plus souples, il n'existe pas de régulation claire.

- L'exemple le plus évident de ce type est le travail indépendant. Chez les indépendants, c'est le travailleur qui fournit personnellement le travail. Il peut dès lors planifier lui-même son travail dans le temps et dans l'espace (Hanglberger et Merz, 2015).
- Les contrats Flexitime journaliers sont un deuxième exemple de contrats Flexitime autonomes. Dans ce cas, le travailleur peut décider chaque jour quand il commence et arrête de travailler. Il est dès lors impossible pour l'employeur de prévoir quand le travailleur sera présent sur le lieu de travail ou pendant combien de temps il va travailler ce jour-là (Bond et Galinsky, 2006 ; Friedman, 2012 ; Hill, Hawkins, Ferris et Weitzman, 2001).
- En troisième exemple, nous avons les systèmes de congés flexibles selon lesquels le travailleur peut planifier lui-même quand il prend ses congés sans discussions préalables étendues (Allard, Haas et Philip, 2007 ; Chou et Kroger, 2014).

## 5.2. REGIMES DE TRAVAIL FLEXPLACE

Alors que dans les contrats de travail Flexitime décrits au paragraphe précédent, ce sont les limites du temps de travail qui s'estompent, c'est le lieu de travail qui n'est pas fixe dans les régimes de travail Flexplace. A l'instar des régimes de travail Flexitime, une triple répartition peut également être faite en régimes de travail Flexplace structurés, régimes de travail Flexplace non structurés et régimes de travail Flexplace

autonomes. La réglementation relative au travail flexplace est moins évoluée en Belgique. Un télétravailleur est décrit comme une personne qui travaille régulièrement au départ de son domicile ou d'un endroit choisi par elle. Il s'agit alors toujours d'un choix volontaire du travailleur qui est accepté par l'employeur (Jobat, 2016).

Le premier type de régimes de travail de cette catégorie est constitué des *régimes de travail Flexplace structurés*. En parallèle aux contrats Flexitime structurés, il est question dans ces régimes de travail d'un accord mutuel concernant les limites dans l'espace où le travail est effectué. L'employeur et le travailleur peuvent ainsi prévoir quel est le lieu de travail.

Il existe cependant au sein de ces régimes de travail une très grande variété.

- Une première forme de régimes de travail Flexplace structurés est constituée du travail à domicile à temps plein ou à temps partiel (telecommuting). Ce terme a été utilisé pour la première fois en 1973 pour décrire les contrats dans lesquels c'est le travail qui venait au travailleur et non l'inverse. Dans la mesure où des accords mutuels sont conclus à propos des jours où il est possible de travailler à domicile, ce type de contrat entre dans la catégorie des contrats Flexplace structurés (Allen, Golden et Shockley, 2015).
- Une deuxième forme de travail Flexplace structuré est plus large et s'appelle le télétravail. Ce concept implique que le travail peut aussi avoir lieu à d'autres endroits qu'au bureau ou à domicile.
- Dans la troisième forme de régimes Flexplace structurés, le travail au bureau n'est plus possible. Dans le travail à distance (remote work), les travailleurs habitent trop loin du lieu de travail pour commuter. Leur travail est cependant rendu possible par des bureaux virtuels, comme le bureau à domicile, qui sont connectés au lieu de travail (Bell, 2012).
- Une quatrième forme, le travail décalé, organise le travail entre des groupes géographiquement dispersés. Une connexion Internet leur permet quand même de travailler ensemble (Bosch-Sijtsema, Fruchter, Vartiainen et Ruohomäki, 2011). Il ne s'agit pas nécessairement de travailleurs qui travaillent à domicile mais bien de différents bureaux qui sont éloignés les uns des autres.
- De façon très similaire, nous avons le travail virtuel dans lequel les acteurs dispersés collaborent sous forme de projet. Ces groupes de projet se séparent à nouveau une fois le projet achevé. Dans ces formes de travail, la répartition des tâches et la technologie de communication jouent un rôle très important (Watson-Manheim, Chudoba et Crowston, 2012).
- La dernière forme est constituée des travailleurs mobiles ou nomades. Ces travailleurs se situent principalement dans l'audit et dans le secteur des services. Ils n'ont pas de lieu de travail fixe mais voyagent en permanence entre différents lieux de travail (Crawford, MacCalman et Jackson, 2011).

Les *régimes de travail Flexplace non structurés* sont un deuxième type de Flexplace. Contrairement aux régimes Flexplace structurés, le travailleur ne perçoit pas toujours clairement où se situe son lieu de travail. Cette catégorie conceptuelle n'a pas encore été étudiée en détail mais elle peut être considérée comme un travail à domicile imprévu. En pareil cas, l'employeur demande à un travailleur de travailler à domicile parce qu'il n'est pas possible de travailler sur le lieu de travail officiel. Les causes peuvent être à la fois externes (intensité du trafic, réaménagement de la voirie, un problème environnemental) et internes (panne de courant, rénovation des bureaux, etc.). Même si, comme avancé précédemment, le travail à domicile est toujours volontaire en Belgique, il existe également des cas de travail à domicile imprévus comme lors des attentats de Bruxelles en 2016 lorsque les employeurs ont demandé aux travailleurs de travailler à leur domicile (Baert et Sokol, 2016).

Il existe enfin encore un troisième type de travail Flexplace dans la catégorie des *régimes de travail Flexplace autonomes*. Dans cette catégorie, le travailleur peut choisir librement l'endroit où il effectue son travail. Ceci peut également aller de pair avec le travail Flexitime autonome dans lequel le travailleur peut choisir de façon totalement autonome où et quand a lieu son travail.

- A nouveau, le travail indépendant est un exemple d'autonomie ultime en matière de limites dans l'espace et dans le temps du travail. Un indépendant peut en effet choisir comment il organise son travail.
- Troup et Rose (2012) décrivent en outre les contrats de télétravail informels. Dans cette forme de télétravail, il n'y a eu aucun accord préalable concernant le lieu de travail mais le travailleur peut indiquer au moyen d'une communication informelle quel est son lieu de travail ce jour-là. De façon similaire, il existe également le telecommuting ad hoc dans lequel le travailleur peut indiquer le jour même qu'il travaille à domicile. La différence avec le télétravail est en réalité que le telecommuting considère l'environnement du domicile comme unique alternative, alors que les limites dans l'espace du télétravail sont plus larges.
- La dernière forme de travail Flexplace autonome dont question ici s'appelle le Freelance remote work (Shevchuk et Strebkov, 2012). Le travail flexitime autonome est alors associé au travail Flexplace autonome. Ainsi, le travailleur s'engage pour une courte durée (en Freelance) à un poste de travail qui est éloigné au moyen de connexions de réseau.

### 5.3. FLEXIBILITE ORGANISATIONNELLE

Le travail flexible ne concerne pas uniquement les limites du travail mais également son organisation. C'est pourquoi nous abordons dans ce troisième paragraphe différentes manières alternatives dont les entreprises peuvent organiser le travail. Nous adoptons ici également une triple répartition entre les régimes de travail structurés, les régimes de travail non structurés et les régimes de travail autonomes.

Le premier type de flexibilité organisationnelle que nous abordons ici est la *flexibilité organisationnelle structurée*. On parle aussi parfois de formes de flexibilité quantitative externe. Le composant structurel porte sur la clarté et la prévisibilité pour le travailleur et l'employeur de la relation de travail dans laquelle ils se trouvent. Dans ce type, nous distinguons trois sortes.

- La première forme de flexibilité organisationnelle structurée est les titres-services. Dans ce système, les travailleurs sont indirectement engagés sur la base de titres-services qui constituent une part du salaire des autres travailleurs. Ce type de travail est souvent utilisé dans le secteur des services où le paiement des titres-services sert de stimulant à l'embauche d'ouvriers dans le secteur des services (Marx et Vandelannoote, 2015). Les titres-services en Belgique sont un système d'organisation régionale permettant d'acheter de l'aide ménagère. Les titres-services ne peuvent être utilisés que dans un nombre limité de tâches ménagères. Il s'agit du nettoyage, du lavage de vitres, de la lessive, du repassage, de petits travaux de couture occasionnels, de la préparation de repas, des courses quotidiennes pour les ménages, du repassage dans une entreprise locale de titres-services, du transport accompagné de personnes à mobilité réduite. Les titres-services sont payés comme avantage extra-fiscal ou peuvent être achetés et sont valables 8 mois (Flandre, 2016).
- Il y a encore les travailleurs d'agences d'intérim. Dans ce cas également, les travailleurs sont employés indirectement. Un tiers, l'agence d'intérim, établit la relation entre l'employeur et le travailleur. Il s'agit souvent également de travail temporaire, pour lequel les entreprises utilisent les agences d'intérim (Håkansson et Isidorsson, 2012).
- Nous avons enfin le partage d'emploi. Dans ce cas, une tâche de travail est répartie entre différents travailleurs qui doivent chacun travailler moins. Ceci peut se produire lorsqu'une tâche dépasse la durée de travail d'un travailleur ou lorsque le travailleur même souhaite travailler moins (Neumann, Taylor et Fishback, 2013).

Le deuxième type de flexibilité organisationnelle que nous distinguons est la *flexibilité organisationnelle non structurée*. Il s'agit ici des possibilités dont dispose un employeur pour adapter son organisation.

- Une première possibilité est la flexibilité salariale (Lemieux, MacLeod et Parent, 2012). Cette forme de flexibilité porte sur la mesure dans laquelle un employeur peut adapter les salaires selon la conjoncture économique. La flexibilité salariale est liée en Belgique à la norme salariale. Il s'agit d'une norme qui détermine dans quelle mesure les coûts salariaux peuvent augmenter pendant une période de 2 ans. La norme est convenue au niveau sectoriel au moyen de CCT pour lesquelles les différents partenaires sociaux se concertent. Ce système de normalisation salariale est considéré par l'Europe comme très rigide et même critiqué par l'OCDE en raison du risque de dérive salariale (Vandekerckhove et Van Gyes, 2010).
- Une deuxième possibilité d'adapter l'organisation est la flexibilité numéri-

que. Il s'agit d'une forme de flexibilité quantitative externe par laquelle l'employeur adapte son nombre de travailleurs notamment au moyen de contrats temporaires. Bien que Liagre (2016) décrive également la flexibilité numérique interne, nous ne l'approfondirons pas du fait que ces contrats de travail reviennent à ce que nous avons décrit comme « régimes de travail flexitime ». La flexibilité numérique concerne la capacité d'adaptation d'une organisation permise par l'augmentation ou la diminution aisée du nombre de travailleurs (Addessi, Saltari et Tilli, 2014). Citons par exemple la forte flexibilité numérique du système flexicurity au Danemark qui, grâce à une sécurité sociale solide, permet aux entreprises de licencier facilement des travailleurs, créant ainsi une importante rotation de l'emploi (Hansen, 2007). Les allocations au début du chômage sont tellement élevées que les travailleurs osent davantage changer de travail et que les employeurs peuvent plus facilement restructurer. La flexibilité numérique est utilisée en Belgique selon Liagre (2016) sous la forme de contrats de travail à durée déterminée (contrats de travail temporaire) et dans la pratique du travail intérimaire. Ces deux formes de travail sont également reprises dans cet article comme organisations de travail distinctes dans 2 autres catégories. Le terme de flexibilité numérique est donc partiellement redondant (dans le contexte belge). Selon Liagre (2016), la moitié des entreprises belges utilisent la flexibilité numérique externe alors qu'aux Pays-Bas, 4 entreprises sur 5 l'utilisent. Comme il ressort de l'exemple du Danemark, la flexibilité numérique est également un droit de licenciement souple. En Belgique, les choses sont différentes suivant qu'il s'agit de contrats à durée indéterminée (CDI) ou de contrats à durée déterminée (CDD). Un contrat à durée déterminée qui est rompu anticipativement sans motif grave engendre une indemnité pour la partie qui subit la rupture. Les contrats à durée indéterminée font l'objet dans notre pays d'une protection assez importante. L'employeur doit suivre la réglementation relative à la motivation du licenciement et le délai de préavis (ou l'indemnité) doit être respecté. Le délai de préavis s'applique également lorsque c'est le travailleur qui rompt le contrat de travail (Belgique, 2016).

- La troisième possibilité dont disposent les employeurs ne se situe plus dans le cadre légal mais bien dans la clandestinité (Standing, 1999). Pour obtenir une image complète des possibilités de flexibilité des employeurs, le travail clandestin doit également être mentionné. Ce type de travail constitue principalement une stratégie visant à se soustraire aux impôts et ainsi à réduire les coûts salariaux. Le travail clandestin, également appelé travail au noir en Belgique, est par définition une forme de fraude. Il se produit lorsqu'une personne bénéficie d'allocations sociales tout en travaillant, en cas de fraude domiciliaire alors qu'une personne reçoit une allocation, lorsque toutes les prestations ne sont pas déclarées, en cas de fausse indépendance, lorsque le travail indépendant n'est pas déclaré ou lorsque le travailleur n'a pas été déclaré (Flandre, 2016).

- Une quatrième possibilité est la Dotation flexible (Flexible staffing) qui peut être utilisée par les employeurs pour dégraisser l'entreprise (Kalleberg, Reynolds, et Marsden, 2003). Dans ce cas, des parties de fonctions (administratives) sont sous-traitées à des sociétés externes. Un exemple de 'flexible staffing' en Belgique est la pratique des secrétariats sociaux qui endossent l'administration salariale et la gestion du personnel d'entreprises et donnent aussi souvent des conseils juridiques.
- La cinquième possibilité qu'ont les employeurs est de passer à des contrats de travail soumis à la médiation du marché. Non seulement les fonctions administratives mais aussi (une partie) des fonctions de production sont sous-traitées (Abraham, 1993). Dans certaines circonstances, le coût de transaction est tellement faible qu'il est moins onéreux de sous-traiter la production plutôt que l'organiser soi-même (Williamson, 1979). En Belgique, une telle pratique est décrite comme une relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant dans laquelle le sous-traitant exécute les activités sous-traitées (il n'y a donc aucune relation d'autorité, ce qui différencie la sous-traitance du travail intérimaire). Différents types de travaux qui ne sont pas sévèrement limités peuvent donc être exécutés par le travail intérimaire.

Il y a ensuite les contrats-cadres, les contrats zéro heure et les contrats « if and when ». Ce type de contrats crée une grande incertitude de travail puisque le travailleur n'a du travail que lorsque l'employeur en a besoin. Il peut s'agir dans les cas extrêmes d'un travail unique (le contrat zéro heure) mais aussi d'appels plus fréquents (Bamberg, Dettmers, Funck, Krähe et Vahle-Hinz, 2012 ; Lopes et Dewan, 2014 ; O'Sullivan et al., 2015). C'est une forme d'organisation du travail caractéristique en Grande-Bretagne où les employeurs peuvent composer un groupe de travailleurs de réserve à appeler en cas de pointes de production. En Belgique, ce type de flexibilité reste limité aux contrats journaliers avec une limite inférieure de 3 heures de travail (dans l'horeca, 2 heures de travail) (Rasking, 2015).

Il existe enfin encore la *flexibilité organisationnelle autonome* où l'initiative de l'emploi est également prise par le travailleur. Nous pouvons citer pour exemple les consultants. Dans ce type de contrat, le travailleur vient donner en freelance des conseils en raison de son statut de spécialiste. Les entreprises sollicitent son conseil à des moments très spécifiques (Standing, 1999).

## **6. LE TRAVAIL FLEXIBLE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL BELGE : DOMAINES D'APPLICATION**

Le travail flexible peut revêtir de nombreuses formes différentes. C'est pourquoi ces formes doivent être dissociées pour mener une politique sur mesure. Dans ce chapitre, nous parlons des opportunités que crée le travail flexible, mais aussi des coûts qu'il faut envisager.

**6.1. FLEXITIME STRUCTURE/CONTRATS FLEXPLACE : EQUILIBRE ENTRE TRAVAIL ET VIE PRIVEE**

Les contrats structurés flexitime et flexplace sont des régimes de travail qui donnent juste un peu plus de liberté aux travailleurs pour assurer leur équilibre travail-vie privée. Par la même occasion, les contrats offrent la structure dont certains travailleurs ont besoin pour ne pas se perdre dans le travail. Ces contrats de travail peuvent cibler les jeunes familles qui ont des difficultés à combiner leur vie familiale avec une carrière à temps plein, ou les travailleurs plus âgés qui veulent progressivement arrêter leur carrière.

Différentes études démontrent que les contrats de travail structurés ont un effet positif sur l'équilibre travail-vie privée des travailleurs (Bambra, Whitehead, Sowden, Akers et Petticrew, 2008 ; Hill, Miller, Weiner et Colihan, 1998 ; Morganson, Major, Oborn, Verive et Heelan, 2010 ; Peters, den Dulk et van der Lippe, 2009). Pour les travailleurs sur poste (également travail flexitime structuré), cette situation est différente. En général, le travail en équipe n'est pas associé à une amélioration de l'équilibre travail-vie privée. En raison des heures de travail irrégulières, il est difficile de trouver une combinaison entre les périodes consacrées à la famille et aux loisirs et celles au travail. Il semble cependant qu'une logique soit suivie selon laquelle, en raison des heures irrégulières, les travailleurs peuvent aussi être à la maison à des moments où leur partenaire n'y est pas (Williams, 2008). Néanmoins, le travail en équipe est principalement en corrélation avec un moindre équilibre travail-vie privée. Lorsque le travail sur poste est combiné aux semaines de travail comprimées, le résultat est inverse (Bambra et al., 2008), le travail sur poste assure alors un meilleur équilibre travail-vie privée. Il en va de même pour le travail à temps partiel. Bien que des études plus anciennes démontrent toujours que le travail à temps partiel est une adaptation qui favorise l'équilibre travail-vie privée, des études plus récentes remettent cette position en question. Ainsi, les limitations financières qu'entraîne le travail à temps partiel n'améliorent pas l'équilibre travail-vie privée. Ce sont surtout les travailleurs à temps partiel des groupes salariaux les plus bas qui en souffrent (Warren, 2004).

Enfin, ces formes de flexibilité structurée fonctionnent le mieux lorsqu'elles résultent des souhaits et des besoins du travailleur individuel. Suffisamment de temps peut alors être libéré pour rétablir l'équilibre entre le travail et la vie privée (Steenkens, Sannen, Ory, Nicaise et Van Regenmortel, 2008). Des contrats de travail flexibles structurés peuvent alors être utiles dans le débat relatif aux pensions et à la vieillesse, mais aussi en général quand il s'agit de la qualité de l'équilibre travail-vie privée des travailleurs.

## 6.2. CONTRATS NON STRUCTURES : REACTIVITE EN CAS DE CRISES ET DE FLUCTUATIONS DE LA DEMANDE

La flexibilité non structurée présente l'inconvénient d'engendrer une grande incertitude chez les travailleurs (Reilly, 1998). Les travailleurs veulent dès que possible une situation de travail sûre et ce type de flexibilité entraîne l'incertitude (Biemann, Zacher et Feldman, 2012). Pourtant, la flexibilité non structurée peut également être utile sur le marché du travail. Cette forme de flexibilité est dès lors surtout praticable dans la perspective de l'employeur. La flexibilité non structurée peut permettre aux organisations d'être réactives en périodes de crise, sans quoi elles seraient vulnérables (Arslan-Ayaydin, Florackis et Ozkan, 2013 ; Muffels, 2013). Elle assure un tampon que les organisations peuvent activer quand nécessaire. Ces perturbations peuvent se produire tant dans la conjoncture économique que dans le contexte plus large (Somers, 2009). Ainsi, la *Flexicurity* danoise permet par exemple aux entreprises de s'adapter rapidement à une économie changeante grâce à un droit souple de licenciement et aux allocations de chômage élevées (au début du chômage) (Bredgaard, Larsen et Madsen, 2006). Ceci permet une rotation plus rapide des travailleurs et aux entreprises de mieux s'adapter à une fluctuation de l'offre et de la demande. Il s'agit ici non seulement de réactivité en cas de crise mais aussi de faculté d'adaptation pour l'entreprise en cas de fluctuations de la demande (De Beer, 2009).

Le système belge de chômage temporaire dans lequel l'assurance-chômage peut intervenir pour venir temporairement en aide aux entreprises y est comparable (ONEM, 2016). Le système allemand de *Kurzarbeit* fonctionne de la même manière (Brenke et al., 2013). La différence entre les deux est que dans le cas du chômage temporaire, les travailleurs bénéficient entièrement des allocations de chômage tandis que dans le cas du *Kurzarbeit*, ils peuvent continuer à travailler alors que la caisse de chômage comble la différence. D'autre part, la notion de crise peut être étendue au-delà des difficultés économiques seulement et le travail à domicile imprévu peut par exemple constituer une stratégie pour réagir aux situations imprévues. Somers (2007) déclare que la continuité des activités peut ainsi être assurée. Les demandes récentes des entreprises de travailler à domicile pendant le niveau rehaussé de menace du terrorisme peuvent ainsi être considérées comme un traitement réactif après une perturbation temporaire du lieu de travail. Les travailleurs assurent ainsi un équilibre entre la certitude d'un revenu et l'incertitude de l'emploi. L'équilibre peut cependant pencher davantage vers des conditions très incertaines pour les travailleurs, avec au sommet de l'incertitude les contrats-cadres ou, dans les cas extrêmes, les contrats à zéro heure.

Dans le cas de la flexibilité non structurée, il faut toujours établir l'équilibre entre la réactivité de l'organisation par rapport aux crises, mais aussi la certitude pour les travailleurs. Si la flexibilité non structurée offre d'une part des chances de maintenir l'emploi dans la région, l'incertitude risque d'autre part de créer un groupe grandissant de travailleurs à courtes carrières, à faibles salaires et à sécurité sociale réduite

(Standing, 1999). Le risque de formation d'un tel groupe de travailleurs est encore renforcé par la flexibilité organisationnelle non structurée. Selon la logique des coûts de transaction, le travail est alors sous-traité. Dans le cas des titres-services, ceci peut cependant entraîner la substitution ou le remplacement du travail à faible niveau de formation (Marx et Vandelannoote, 2015). La flexibilité non structurée peut renforcer la résilience d'une économie mais également entraîner une grande incertitude chez les travailleurs (Gunderson, 1999).

Pour créer la flexibilité non structurée, il est nécessaire de toujours envisager les deux perspectives. C'est en temps de crise que ceci apparaît le plus clairement. D'une part, la flexibilité non structurée est nécessaire pour maintenir le marché économique belge réactif et compétitif et d'autre part, elle crée également plus d'incertitude chez les travailleurs qui, pendant cette période, peuvent aussi trouver moins facilement du travail ailleurs (Adkins, Werbel et Farh, 2001).

### 6.3. FLEXIBILITE AUTONOME : LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL

La flexibilité autonome est la forme de travail utilisée dans la description des « nouveaux modes de travail » (De Spiegelaere, Van Gyes, Benders et Van Hootegem, 2013). Le travailleur peut choisir lui-même où et quand il travaille. Ceci permet de travailler toujours et partout. Du fait que les travailleurs peuvent choisir où et quand ils travaillent, cette formule peut être idéale pour maintenir l'équilibre travail-vie privée.

Dans ce cas, une certaine dose d'autogestion est cependant nécessaire pour veiller à maintenir la limite entre le travail et la vie privée et pour travailler réellement de façon productive ou encore plus productive que dans les régimes de travail réguliers (Kaur, Kremer et Mullainathan, 2010). Ainsi, par exemple, les travailleurs freelance ont davantage tendance à continuer à travailler plus tard le soir (Frohlich et al., 2013). Shepard III, Clifton et Kruse (1996) ont démontré que la flexibilité, si elle est bien appliquée, peut augmenter la productivité de 10 %. Ceci s'accompagne cependant d'une intensification du travail. Selon Kelliher et Anderson (2009), cette intensification du travail provient de la présomption d'efforts de travail supplémentaires, de réalisation et d'échange par rapport à la possibilité de planifier soi-même le travail.

Même si la flexibilité autonome peut être une stratégie pour améliorer l'équilibre travail-vie privée des travailleurs, l'équilibre peut également pencher du côté d'une intensification du travail. Selon MacEachen, Polzer et Clarke (2008), ceci est lié à la perspective dans laquelle on parle de flexibilité. Les managers insistent davantage sur l'effet positif de la flexibilité comme manière d'organiser le travail en fonction de la vie du travailleur individuel. Cependant, en raison de l'intensification du travail, elle peut également entraîner une augmentation des heures supplémentaires (invisibles).

Le risque est que la flexibilité autonome engendre plutôt le burn-out qu'un meilleur équilibre travail-vie privée. L'autogestion et les accords entre l'employeur et le travailleur semblent y jouer un rôle important.

## **7. CONCLUSION**

---

La flexibilité sur le marché de l'emploi peut être appliquée de façons très variables et les objectifs atteints sont également fort différents. Pour pouvoir utiliser la flexibilité comme instrument politique, il faut pouvoir disposer de la vision nécessaire sur ces contrats de travail flexibles. Dans notre débat, nous abordons trois problèmes prédominants de la société actuelle pour lesquels la flexibilité peut constituer une piste de raisonnement : l'équilibre travail-vie privée, la réactivité aux crises et l'adaptation aux fluctuations de la demande, et l'autonomie du travailleur. Même si ces trois sujets ne constituent pas une liste exhaustive dans le débat relatif au travail, nous les avons choisis pour expliquer pourquoi il est important de faire la distinction entre les différentes organisations flexibles du travail. En ce qui concerne l'équilibre travail-vie privée, il semble que la flexibilité structurée soit la mieux appropriée comme instrument politique. La combinaison de la structure d'une part et de l'adaptation du schéma de travail d'autre part apporte aux travailleurs plus de liberté pour assurer l'équilibre entre les activités professionnelles et la vie privée. La limite entre le travail et la vie privée reste en général rigide, ce qui permet de les dissocier facilement. Une différence importante par rapport à la flexibilité autonome est que les travailleurs sont ici totalement libres dans l'organisation de leur travail. Ceci se rapproche fortement des conceptions relatives à l'avenir du travail offrant davantage d'autonomie aux travailleurs. Bien que ces formes de contrats de travail permettent également de combiner travail et vie privée, elles nécessitent de l'autogestion. Contrairement à la flexibilité structurée, les limites du travail disparaissent totalement, ce qui peut avoir pour effet que les travailleurs se perdent dans le travail. La flexibilité non structurée peut à son tour être importante dans la perspective de l'employeur. En utilisant des contrats de travail flexibles non structurés, les employeurs créent la réactivité. Les organisations peuvent alors réagir aux crises. L'organisation flexible du travail assure un tampon qui peut être actionné en cas de désorganisation. Une organisation peut alors se rétablir d'elle-même par la suite. Etant donné que les contrats de travail flexibles peuvent être importants tant pour les employeurs que pour les travailleurs et qu'ils servent d'autres objectifs, il est important de toujours distinguer les différentes formes de contrats de travail flexibles dans la recherche future. La taxinomie de cette étude peut servir d'instrument analytique. Ce tableau n'est cependant pas exhaustif : de nouveaux contrats de travail naîtront encore de la créativité des employeurs. Il ne faut pas non plus perdre de vue que des combinaisons entre différentes catégories peuvent exister : certains travailleurs peuvent par exemple travailler dans une combinaison de régimes de travail flexplace et flexitime. Un chercheur doit toujours être conscient du contexte dans lequel les contrats sont conclus. Il se peut que des

régimes de travail similaires puissent être placés dans plus d'une seule catégorie. Pour les contrats à temps partiel, un contrat à temps partiel volontaire peut être classé par exemple dans la catégorie des « contrats Flexitime structurés » alors que les contrats à temps partiel involontaires entrent justement dans la catégorie de la flexibilité non structurée. Malgré ces limitations, cette taxinomie permet aux chercheurs et aux responsables politiques de réfléchir aux différents aspects de la flexibilité relative au travail dans un cadre cohérent.

*(Traduction)*

---

**BIBLIOGRAPHIE**

- Abraham, K. G. T. et Susan, K., Firms' use of outside contractors: Theory and evidence *Journal of labor economics*, 14(3), pp. 394-424, doi : 10.3386/w4468, 1993.
- Addressi, W., Saltari, E. et Tilli, R., Innovation activity, and the use of external numerical flexibility, *Economic Modelling*, 36, pp. 612-621, doi : <http://dx.doi.org/10.1016/j.econmod.2013.04.026>, 2014.
- Allard, K., Haas, L. et Philip, H., C., *Exploring the Paradox. Community, Work and Family*, 10(4), pp. 475-493, doi : 10.1080/13668800701575135, 2007.
- Allen, T. D., Golden, T. D. et Shockley, K. M., How Effective Is Telecom-muting? Assessing the Status of Our Scientific Findings, *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), pp. 40-68, doi : 10.1177/1529100615593273, 2015.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. et Shockley, K. M., Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility, *Personnel Psychology*, 66(2), pp. 345-376, doi : 10.1111/peps.12012, 2013.
- Amendola, K., Weisburd, D., Hamilton, E., Jones, G. et Slipka, M., An experimental study of compressed work schedules in policing: advantages and disadvantages of various shift lengths, *Journal of Experimental Criminology*, 7(4), pp. 407-442, doi : 10.1007/s11292-011-9135-7, 2011.
- Arbon, C. A., Facer, R. L. et Wadsworth, L. L., Compressed Workweeks - Strategies for Successful Implementation, *Public Personnel Management*, 41(3), pp. 389-405, doi : 10.1177/009102601204100301, 2012.
- Arslan-Ayaydin, Ö., Florackis, C. et Ozkan, A., Financial flexibility, corporate investment and performance: evidence from financial crises, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 42(2), pp. 211-250, doi : 10.1007/s11156-012-0340-x, 2013.
- Baert, D. et Sokol, K., *KBC sluit morgen zijn hoofdkantoor in Brussel*, de Redactie, Retrieved from <http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/economie/1.2503462>, 22/11/2015, 2015.
- Bamberg, E., Dettmers, J., Funck, H., Krähe, B. et Vahle-Hinz, T., Effects of On-Call Work on Well-Being: Results of a Daily Survey, *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(3), pp. 299-320, doi : 10.1111/j.1758-0854.2012.01075.x, 2012.
- Bambra, C., Whitehead, M., Sowden, A., Akers, J. et Petticrew, M., "A hard day's night?" The effects of Compressed Working Week interventions on the health and

work-life balance of shift workers: a systematic review, *Journal of Epidemiology and Community Health*, 62(9), pp. 764-777, doi : 10.1136/jech.2007.067249, 2008.

Beer, P. et Kraamwinkel, M., Wat vakbonden kunnen doen. Verschillende motieven voor flexwerk bij werkgevers, *Zeggenschap/Tijdschrift over Arbeidsverhoudingen*, 23(3), pp. 38-40. 2012.

Belgium.be, *Durée du travail : règles*, Retrieved 19/04/2016, from [http://www.belgium.be/fr/emploi/contrats\\_de\\_travail/duree\\_du\\_travail\\_et\\_temps\\_de\\_repos/regles](http://www.belgium.be/fr/emploi/contrats_de_travail/duree_du_travail_et_temps_de_repos/regles), 2016a.

Belgium.be, *Contrats pour un l'exécution d'un travail temporaire et contrats de travail intérimaire*, Retrieved 8/11/2016, from [http://www.belgium.be/fr/emploi/contrats\\_de\\_travail/types\\_de\\_contrats/duree\\_du\\_contrat/travail\\_interimaire](http://www.belgium.be/fr/emploi/contrats_de_travail/types_de_contrats/duree_du_contrat/travail_interimaire), 2016b.

Belgium.be, *Fin du contrat de travail*, Retrieved 8/11/2016 from [http://www.belgium.be/fr/emploi/contrats\\_de\\_travail/preavis\\_et\\_licenciement](http://www.belgium.be/fr/emploi/contrats_de_travail/preavis_et_licenciement), 2016c.

Bell, B. S., Remote work: Examining current trends and organizational practices, *International HR Adviser*, 49, 2012.

Bellit, S., The career paths of agricultural workers: What is the impact of temporary contracts?, *Agricultural Economics-Zemledska Ekonomika*, 60(12), pp. 553-569, 2014.

Bernhardt, A., *Labor Standards and the Reorganization of Work: Gaps in Data and Research*, 2014.

Biemann, T., Zacher, H. et Feldman, D. C., Career patterns: A twenty-year panel study, *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), pp. 159-170, doi : <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2012.06.003>, 2012.

Bird, R. C., *The Promise and Peril of Flexible Working Time*, School of Business, University of Connecticut, Connecticut, 2014.

Bond, J. T. et Galinsky, E., Using survey research to address work-life issues, in *The Work and Family Handbook*, Marcie Pitts-Catsouphe, Ellen E. Kossek et Stephen Sweet (éd.), Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 411-433, 2006a.

Bond, J. T. et Galinsky, E., *What workplace flexibility is available to entry-level, hourly employees*, Research Brief, 3, 2006b.

Bosch-Sijtsema, P. M., Fruchter, R., Vartiainen, M. et Ruohomäki, V., *A Framework to Analyze Knowledge Work in Distributed Teams*, Group and Organization Management, doi : 10.1177/1059601111403625, 2011.

Bredgaard, T., Larsen, F. et Madsen, P. K., Opportunities and challenges for flexicurity - The Danish example, *Transfer: European Review of Labour and Research*, 12(1), pp. 61-82, doi : 10.1177/102425890601200107, 2006.

Brenke, K., Rinne, U. et Zimmermann, K. F., Short-time work: The German answer to the Great Recession, *International Labour Review*, 152(2), pp. 287-305, doi : 10.1111/j.1564-913X.2013.00181.x, 2013.

Broughton, A., Biletta, I. et Kullander, M., Flexible forms of Work: 'very atypical' contractual arrangements, *European Working Conditions Observatory*, 40, 2010.

Bulte, S. et Struyven, L., De Belgische arbeidsmarkt na 5 jaar crisis: nooit eerder werden minder nieuwe jobs gecreëerd, *De arbeidsmarkt: altijd in beweging, altijd in kaart*, 2013.

Chou, Y. C. et Kroger, T., Reconciliation of work and care among lone mothers of adults with intellectual disabilities: the role and limits of care capital, *Health and Social Care in the Community*, 22(4), pp. 439-448, doi : 10.1111/hsc.12100, 2014.

Correll, S. J., Kelly, E. L., O'Connor, L. T. et Williams, J. C., Redesigning, Redefining Work, *Work and Occupations*, 41(1), pp. 3-17, doi : 10.1177/0730888413515250, 2014.

Crawford, J. O., MacCalman, L. et Jackson, C. A., The health and well-being of remote and mobile workers, *Occupational Medicine*, 61(6), pp. 385-394, doi : 10.1093/occmed/kqr071, 2011.

De Beer, P., De hardnekkigheid van de negen-tot-vijfeconomie, in H. van den Hurk et C. van Limborg (éd.), *OR en arbeidstijden*, pp. 37-47, Alphen aan den Rijn, Kluwer, 2009.

De Prins, P., Segers, J. et Wijnans, K., Snoeien of bloeien? De rol van bedrijfsculturen in tijden van crisis, *Over.Werk*, 4, 2008.

De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., Benders, J. et Van Hootegem, G., Wat werkt van het Nieuwe Werken?, *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 23(3), pp. 66-72, 2013.

De Wildt, M., *Implementatiewijzer Flexibel Werken*, Quidos, 2012.

den Dulk, L. et Peper, B., Werk-privé-beleid binnen arbeidsorganisaties: op weg naar een win-win situatie?, in L. den Dulk, T. van der Lippe et J. Schippers (éd.), *Emancipatie als kwestie*, pp. 107-124, Amsterdam, Dutch University Press, 2006.

den Dulk, L., Peters, P. et Poutsma, E., Variations in adoption of workplace work-family arrangements in Europe: the influence of welfare-state regime and organizational characteristics, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), pp. 2785-2808, doi : 10.1080/09585192.2012.676925, 2012.

Derks, D. et Bakker, A. B., Smartphone Use, Work-Home Interference, and Burnout: A Diary Study on the Role of Recovery, *Applied Psychology*, 63(3), pp. 411-440, doi : 10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x, 2014.

Donnelly, N. et Proctor-Thomson, S. B., Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster, *New Technology, Work and Employment*, 30(1), pp. 47-61, doi : 10.1111/ntwe.12040, 2015.

Duncan, K. A. et Pettigrew, R. N., The effect of work arrangements on perception of work-family balance, *Community, Work and Family*, 15(4), pp. 403-423, doi : 10.1080/13668803.2012.724832, 2012.

Emploi.Belgique, *Chômage temporaire pour raisons économiques*, Retrieved 8/11/2016 from <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=23772>, 2016.

Fagan, C., Gender and working time in industrialized countries, in J. C. Messenger (éd.), *Working Time and Workers' Preferences in Industrialized Countries: Finding the Balance*, Taylor and Francis, 2004.

Friedman, D. E., Corporate Responses to Family Needs, *Marriage and Family Review*, 15(1-2), pp. 77-98, doi : 10.1300/J002v15n01\_05, 1990.

Friedman, D. E., *Workplace flexibility: A guide for companies*, Families and Work Institute, 2012.

Frohlich, R., Koch, T. et Obermaier, M., What's the harm in moonlighting? A qualitative survey on the role conflicts of freelance journalists with secondary employment in the field of PR, *Media Culture and Society*, 35(7), pp. 809-829, doi : 10.1177/0163443713495076, 2013.

Galinsky, E., Bond, J. T. et Friedman, D. E., The Role of Employers in Addressing the Needs of Employed Parents, *Journal of Social Issues*, 52(3), pp. 111-136, doi : 10.1111/j.1540-4560.1996.tb01582.x, 1996.

Giannikis, S. K. et Mihail, D. M., Flexible work arrangements in Greece: a study of employee perceptions, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), pp. 417-432, doi : 10.1080/09585192.2011.540163, 2011.

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M. et Hakonen, M., Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes and 10 Opportunities, *Journal of Management*, 41(5), pp. 1313-1337, doi : 10.1177/0149206314559946, 2015.

Glauber, R., Wanting more but working less: involuntary part-time employment and economic vulnerability, *National Issue Brief*(64), 2013.

Glorieux, I. et Minnen, J., *Thuiswerk in Vlaanderen*, Vakgroep Sociologie, Onderzoeksgroep TOR, 2008.

Glorieux, I., Minnen, J. et Van Tienhoven, T. P., site web 'Enquête belge sur l'emploi du temps' : <http://www.time-use.be/fr/Welcome>, 2015.

Griffith, T. L., Nordbäck, E., Sawyer, J. E. et Rice, R. E., *Back to Basics: Facilitating Engagement in Modern Work Environments*, Paper presented at the System Sciences (HICSS), 48th Hawaii International Conference on System Sciences, 5-8 janvier 2015, 2015.

Grugulis, I. et Stoyanova, D., The missing middle: communities of practice in a freelance labour market, *Work Employment and Society*, 25(2), pp. 342-351, doi : 10.1177/0950017011398891, 2011.

Gunderson, L., Resilience, Flexibility and Adaptive Management: Antidotes for Spurious Certitude?, *Ecology and Society*, 3, 1999.

Håkansson, K. et Isidorsson, T., Work Organizational Outcomes of the Use of Temporary Agency Workers, *Organization Studies*, 33(4), pp. 487-505, doi : 10.1177/0170840612443456, 2012.

Hanglberger, D., *Does job satisfaction adapt to working conditions? An empirical analysis for rotating shift work, flextime and temporary employment in UK*, Forschungsinstitut Freie Berufe (87), 2011.

Hanglberger, D. et Merz, J., Does self-employment really raise job satisfaction? Adaptation and anticipation effects on self-employment and general job changes, *Journal for Labour Market Research*, 1-17, doi : 10.1007/s12651-015-0175-8, 2015.

Hansen, L. L., From flexicurity to flexicarity? Gendered perspectives on the Danish model, *Journal of Social Sciences*, 3(2), pp. 88-93, 2007.

Henkens, K., van Solinge, H. et van Dalen, H., Beslissingen rond langer werken: de onzichtbare drempels voor een later pensioen, *Tijdschrift voor HRM*, 3, pp. 64-79, 2009.

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M. et Weitzman, M., Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance, *Family Relations*, 50(1), pp. 49-58, 2001.

Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P. et Colihan, J., Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance, *Personnel Psychology*, 51(3), pp. 667-683, doi : 10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x, 1998.

Jobat, *Thuiswerken*, Retrieved 8/11/2016, from <http://www.jobat.be/nl/tag/thuiswerken/>, 2016.

Kalleberg, A. L., Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work, *Annual review of sociology*, pp. 341-365, 2000.

Kalleberg, A. L., Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century, *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), pp. 479-504, doi : 10.1111/1467-8543.00211, 2001.

Kalleberg, A. L., Reynolds, J. et Marsden, P. V., Externalizing employment: flexible staffing arrangements in US organizations, *Social Science Research*, 32(4), pp. 525-552, doi : [http://dx.doi.org/10.1016/S0049-089X\(03\)00013-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0049-089X(03)00013-9), 2003.

Kaur, S., Kremer, M. et Mullainathan, S., Self-Control and the Development of Work Arrangements, *The American Economic Review*, 100(2), pp. 624-628, 2010.

Kelliher, C. et Anderson, D., For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), pp. 419-431, doi : 10.1080/09585190801895502, 2008.

Kelliher, C. et Anderson, D., Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work, *Human Relations*, 63(1), pp. 83-106, doi : 10.1177/0018726709349199, 2009.

Kossek, E. E. et Michel, J., Flexible work scheduling, in S. Zedeck (éd.), *Handbook of Industrial-Organizational Psychology*, Vol. 1, pp. 535-572, Washington DC, American Psychological Association, 2011.

Kossek, E. E. et Nichol, V., The effects of on-site child care on employee attitudes and performance, *Personnel Psychology*, 45(3), pp. 485-509, 1992.

Kossek, E. E., Thompson, R. J. et Lautsch, B. A., Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the traps, *California Management Review*, 57(4), pp. 5-25, doi : 10.1525/cmr.2015.57.4.5, 2015.

Kovalenko, M. et Mortelmans, D., Werk-levenbalans in de context van de nieuwe loopbaan: determinanten en uitkomsten, *Over.Werk*, 25(2), 2015.

Künn-Nelen, A., de Grip, A. et Fouarge, D., Is Part-Time Employment Beneficial for Firm Productivity?, *Industrial en Labor Relations Review*, 66(5), pp. 1172-1191, doi : 10.1177/0019793913066600507, 2013.

Lammertyn, F., Ontgrenzing - Een tijdsdiagnose, *Vlaamse Sociale Week*, 63, 2009.

Laurijssen, I. et Glorieux, I., Career Trajectories for Women After Child-birth: Job Quality and Work-Family Balance, *European Sociological Review*, 29(3), pp. 426-436, doi : 10.1093/esr/jcr082, 2013.

Leede, J., Goudswaard, A., Groen, S. et Vos, P., *Individualized rosters in collective shiftwork systems: some Dutch evidence*, 2015.

Lemieux, T., MacLeod, W. B. et Parent, D., Contract Form, Wage Flexibility, and Employment, *The American Economic Review*, 102(3), pp. 526-531, 2012.

Leonard, R., *Werk en Tijd*, Nationaal Onderzoeksinstituut voor Arbeidsomstandigheden (NOVA), 1998.

Liagre, P., Flexibiliteit van Belgische werknemers, door een Europese bril, *Sociale dialoog blogs*, Retrieved 8/11/2016, from <http://www.socialedialoog.be/index.php/arbeidsorganisatie/364-flexibiliteit-van-belgische-werknemers-door-een-europese-bril>, 04/06/2016.

Lopes, A. et Dewan, I. A., Precarious Pedagogies? The Impact of Casual and Zero-Hour Contracts in Higher Education, *Journal of Feminist Scholarship*, 7-8, pp. 28-42, 2014.

MacEachen, E., Polzer, J. et Clarke, J., "You are free to set your own hours": Governing worker productivity and health through flexibility and resilience, *Social Science and Medicine*, 66(5), pp. 1019-1033, doi : <http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2007.11.013>, 2008.

MacPhail, F. et Bowles, P., From casual work to economic security: The case of British Columbia, *Social Indicators Research*, 88(1), pp. 97-114, doi : 10.1007/s11205-007-9208-1, 2008.

Marx, I. et Vandellannoote, D., *Want aan eenieder die heeft zal gegeven worden: het Belgische systeem van dienstcheques*, Sociologie, Universiteit Antwerpen, Anvers, 2015.

Marx, I., Vanhille, J. et Verbist, G., Combating In-Work Poverty in Continental Europe: An Investigation Using the Belgian Case, *Journal of Social Policy*, 41(01), pp. 19-41, doi : 10.1017/S0047279411000341, 2012.

Michel, Ch., *Déclaration gouvernementale*, Parlement fédéral, 2016.

Moller, C., Ericsson, B. et Overvag, K., Seasonal Workers in Swedish and Norwegian Ski Resorts - Potential In-migrants?, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14(4), pp. 385-402, doi : 10.1080/15022250.2014.968365, 2014.

Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M. et Heelan, M. P., Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion, *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), pp. 578-595, doi : 10.1108/02683941011056941, 2010.

Muffels, R., *Flexibilisering en de toegang tot de arbeidsmarkt*, Dirk Scheele, Marloes de Graaf-Zijl et Pierre Koning, 79, 2013.

Muffels, R. et Wilthagen, T., Flexicurity: A New Paradigm for the Analysis of Labor Markets and Policies Challenging the Trade-Off Between Flexibility and Security, *Sociology Compass*, 7(2), pp. 111-122, doi : 10.1111/soc4.12014, 2013.

Neumann, T., Taylor, J. et Fishback, P., Fluctuations in weekly hours and total hours worked over the past 90 years and the importance of changes in federal policy toward job sharing, *NBER working papers* - 18816, 2013.

ONEM., Chômage temporaire - Glossaires 2016/1, Retrieved 11/04/2016, from [https://www.socialsecurity.be/site\\_fr/employer/applics/ctw/index.htm](https://www.socialsecurity.be/site_fr/employer/applics/ctw/index.htm), 2016.

O'Sullivan, M., Turner, T., McMahon, J., Lorraine, R., Lavelle, J., Murphy, C. et Gunnigle, P., A study on the prevalence of zero hours contracts among Irish Em-

ployers and their Impact on Employees, in Kemmy Business School (éd.), Limerick, University of Limerick, 2015.

Özbağ, G. K. et Ceyhun, G. Ç., The Impact of Job Characteristics on Burnout ; The Mediating Role of Work Family Conflict and the Moderating Role of Job Satisfaction, *International Journal of Academic Research in Management*, 2014.

Papalexandris, N. et Kramar, R., Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work, *Employee Relations*, 19(6), pp. 581-595, doi : 10.1108/01425459710193126, 1997.

Peters, P., den Dulk, L. et van der Lippe, T., The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees' work-life balance: the Dutch case, *Community, Work and Family*, 12(3), pp. 279-297, doi : 10.1080/13668800902968907, 2009.

Pintelon, O., De Spiegelaere, S. et Deschacht, N., De kortere werkweek: werken om leven in plaats van leven om te werken, *Poliargus*, 4, 2015.

Rasking, J., Belgische flexibiliteit blijft beperkt tot dagcontracten, *De Standaard*, Retrieved 11/06/2016 from [http://www.standaard.be/cnt/dmf20150610\\_01724885](http://www.standaard.be/cnt/dmf20150610_01724885), 2015.

Reilly, P. A., Balancing Flexibility - Meeting the Interests of Employer and Employee, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), pp. 7-22, doi : 10.1080/135943298398934, 1998.

Ruppanner, L., Conflict Between Work and Family: An Investigation of Four Policy Measures, *Social Indicators Research*, 110(1), pp. 327-347, doi : 10.1007/s11205-011-9933-3, 2011.

Ruppanner, L. et Treas, J., Working Weekends: Changing European Time Regimes and Gender Inequality in Household Labor, *Journal of Family Issues*, doi : 10.1177/0192513x13520155, 2014.

Schabracq, M. J. et Cooper, C. L., Flexibility of Labor, Well-Being and Stress, *International Journal of Stress Management*, 4(4), pp. 259-274, doi : 10.1023/b:ijsm.0000008706.13737.49, 1997.

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Travail à temps partiel*, retrieved 3/09/2016, from [http://www.emploi.belgique.be/detailA\\_Z.aspx?id=1056](http://www.emploi.belgique.be/detailA_Z.aspx?id=1056), 2016.

- Shepard III, E.M., Clifton, T.J. et Kruse, D., Flexible Work and Productivity : Some Evidence from the Pharmaceutical Industry, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35 (1), pp. 123-139, doi : 10.1111/j.1468-232x1996.tb00398.x, 1996.
- Shevchuk, A. et Strebkov, D., Freelancers in Russia: Remote Work Patterns and E-markets, *Economic Sociology, The European electronic newsletter*, 13(2), 2012.
- Shockley, K. M. et Allen, T. D., When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict, *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), pp. 479-493, doi : 10.1016/j.jvb.2007.08.006, 2007.
- Shockley, K. M. et Allen, T. D., Motives for flexible work arrangement use, *Community, Work and Family*, 15(2), pp. 217-231, doi : 10.1080/13668803.2011.609661, 2012.
- Silim, A. et Stirling, A., Women and flexible working - Improving female employment outcomes in Europe, in JP Morgan Chase & Co. (réd.), *New Skills At Work*, Londres, Institute for Public Policy Work, 2014.
- Social security, *Vacances annuelles*, Retrieved 8/11/2016, from <https://www.social-security.be/citizen/fr/conges-credit-temps-et-interruption-de-carriere/vacances-annuelles>, 2016.
- Somers, S. C., Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), pp. 12-23, doi : 10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x, 2009.
- Standing, G., *Global Labour Flexibility: Seeking Distributive Justice*, Palgrave Macmillan, 1999.
- Stavrou, E. et Ierodiakonou, C., Entitlement to Work-Life Balance Support: Employee/Manager Perceptual Discrepancies and Their Effect on Outcomes, *Human Resource Management*, doi : 10.1002/hrm.21745, 2015.
- Stavrou, E. T., Parry, E. et Anderson, D., Nonstandard work arrangements and configurations of firm and societal systems, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(19), pp. 2412-2433, doi : 10.1080/09585192.2014.992456, 2015.
- Steenkens, K., Sannen, L., Ory, G., Nicaise, I. et Van Regenmortel, T., *W<sup>2</sup>: Werken en Welzijnstrajecten op maat. Een totaalconcept*, HIVA-KU Leuven, Louvain, 2008.

Tausig, M. et Fenwick, R., Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance, *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), pp. 101-119, doi : 10.1023/a:1016626028720, 2001.

Troup, C. et Rose, J., Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work-family outcomes?, *Community, Work and Family*, 15(4), pp. 471-486, doi : 10.1080/13668803.2012.724220, 2012.

Valdés, S. X., Temporal and spatial desynchronization among work and family: Making your salary in seasonal migration of grape harvest temporary workers, *Polis* (Santiago), 11(31), pp. 449-476, doi : 10.4067/s0718-65682012000100024, 2012.

van der Kleij, R., Blok, M., Aarts, O., Vos, P. et Weyers, L., Het nieuwe werken en kennisdelen: de rol van organisatie-identificatie en autonomie, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29(1), pp. 63-82, 2013.

van Hoof, J. et Van Ruysseveldt, J., Op weg naar een nieuw arbeidsbestel?, in J. Van Ruysseveldt et J. Van Hoof (réd.), *Arbeid in verandering*, 2006.

Vandekerckhove, S. et Van Gyes, G., Loondrift en Loonflexibiliteit: de grillen van loonvorming bij sociaal overleg, *Over. Werk*, 2010.

Vanoost, H., Zijn we beter af met een flexibele arbeidsmarkt?, *Het Laatste Nieuws*, Retrieved from <http://www.hln.be/hln/nl/33722/Vacature/article/detail/2598195/2016/02/06/Zijn-we-beter-af-met-een-flexibele-arbeidsmarkt.dhtml>, 2016.

VDAB., Seizoensarbeiders in de land- en tuinbouw aanwerven, Retrieved 7/11/2016 from <https://www.vdab.be/seizoenarbeid/default-wg.shtml>, 2016.

Verbiest, S., Goudswaard, A. et Van Wijk, E., *De toekomst van flexwerk*, Lijnden, ABU, 2014.

Vlaanderen, *Vlaamse dienstencheques*, Werk, Retrieved 8/11/2016 from <http://www.vlaanderen.be/nl/werk/loopbaan/vlaamse-dienstencheques>, 2016a.

Vlaanderen, *Zwartwerk en sociale fraude*, Retrieved 8/11/2016 from <http://www.vlaanderen.be/nl/werk/werk-zoeken/zwartwerk-en-sociale-fraude>, 2016b.

Warren, T., Working part-time: achieving a successful 'work-life' balance?, *The British Journal of Sociology*, 55(1), pp. 99-122, doi : 10.1111/j.1468-4446.2004.00008.x, 2004.

Watson-Manheim, M. B., Chudoba, K. M. et Crowston, K., Perceived discontinuities and constructed continuities in virtual work, *Information Systems Journal*, 22(1), pp. 29-52, doi : 10.1111/j.1365-2575.2011.00371.x, 2012.

Williams, C., Work-life balance of shift workers, *Perspectives on labour and income*, 20(3), p. 15, 2008.

Williamson, O. E., Transaction-cost economics: the governance of contractual relations, *Journal of law and economics*, pp. 233-261, 1979.

Williamson, O. E., Transaction cost economics, *Handbook of industrial organization*, 1(135-182), 1989.

# TABLE DES MATIERES

## CONTRATS DE TRAVAIL FLEXIBLES : DU CONCEPT GENERAL A LA TAXINOMIE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION</b>	229
<b>2.</b>	<b>APPARITION D'UNE ORGANISATION DU TRAVAIL FLEXIBLE</b>	230
<b>3.</b>	<b>METHODES</b>	231
<b>4.</b>	<b>DEFINITIONS DU TRAVAIL FLEXIBLE</b>	232
<b>5.</b>	<b>RESULTATS</b>	233
5.1.	REGIMES DE TRAVAIL FLEXITIME .....	236
5.2.	REGIMES DE TRAVAIL FLEXPLACE .....	239
5.3.	FLEXIBILITE ORGANISATIONNELLE .....	241
<b>6.</b>	<b>LE TRAVAIL FLEXIBLE SUR LE MARCHE DU TRAVAIL BELGE : DOMAINES D'APPLICATION</b>	244
6.1.	FLEXITIME STRUCTURE/CONTRATS FLEXPLACE : EQUILIBRE ENTRE TRAVAIL ET VIE PRIVEE .....	245
6.2.	CONTRATS NON STRUCTURES : REACTIVITE EN CAS DE CRISES ET DE FLUCTUATIONS DE LA DEMANDE .....	246
6.3.	FLEXIBILITE AUTONOME : LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL .....	247
<b>7.</b>	<b>CONCLUSION</b>	248
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	250