

“Ce qu'il faut, c'est qu'un être humain soit reconnu par ses collaborateurs et son employeur.”

→ qu'on n'est pas habitué à ce genre de mesures, mais la limitation dans le temps de l'allocation de chômage ou le travail de nuit existent déjà depuis plus de vingt ans dans les pays qui nous entourent.”

C'est l'argument principal du patron des patrons. Il était temps de créer un “level playing field” (un alignement) avec les pays frontaliers. “On constate que toutes les entreprises d'une certaine taille dans l'e-commerce se sont installées aux Pays-Bas, en Allemagne, en France. C'est parce que notre droit du travail et notre marché de l'emploi étaient trop rigides. Des mesures ont été prises et c'est une très bonne chose.”

Olivier Valentin réfute l'argument. “Un modèle comme celui des Pays-Bas n'est pas un exemple à reproduire. Ce sont des systèmes avec des conditions de travail extrêmement faibles. Ce qu'on veut en Belgique, ce sont des travailleurs prêts à avoir une certaine forme de flexibilité, mais qui doit être compensée.” Selon lui, la négociation a été confisquée par le fédéral. Il estime qu'il y avait la possibilité, lors de la législature précédente, de négocier. Notamment en ce qui concerne le travail de nuit dans l'e-commerce. “Maintenant, être ouvert à négocier, c'est une chose, mais que tout soit déjà pré-décidé par le gouvernement, non.”

Il déplore aussi la réforme des pensions, défavorable aux carrières fragmentées ou à temps partiel (des femmes, principalement), mais aussi “le balayage complet d'une réforme du chômage beaucoup moins linéaire que ce que les employeurs ou le gouvernement pensent”. Il met en avant les nuances de cas individuels. “Bonjour les conséquences pour toutes les personnes qui étaient dans des situations difficiles, mais qui faisaient un effort pour s'en sortir.”

Marché à deux vitesses

Quel sera le “nouveau normal”, pour reprendre une expression déclamée par Pieter Timmermans durant notre interview? “Ça peut être un CDI, un flexi-job, du travail de nuit, ou en week-end, et avec récupération à un autre moment. On peut travailler un peu plus pendant une certaine période de l'année et un peu moins après. C'est cette souplesse, pas en termes de contrat de travail, mais en termes d'horaire ou de contenu, qui sera de plus en plus présente.” Il reconnaît que le challenge se situera également du côté des employeurs. “Il faut s'attendre à ce qu'un employé demande aussi une certaine flexibilité. Et l'employeur doit jouer le jeu, même si ça fait quarante ans que ses travailleurs font du 9-17.”

Pour Auriane Lamine, professeure de droit social à l'UCLouvain, la grande majorité des travailleurs sera impactée. À court terme, via une flexibilisation du temps de travail et une modération des salaires, et à plus long terme, via l'encadrement des pensions. “Mais il faut insister sur le fait que tous ne seront pas touchés de la même manière. Les réformes participent au renforcement d'un “marché du travail à deux vitesses” : d'une part des salariés stables, relativement épargnés, et d'autre part des salariés de plus en plus précaires - temps partiels, CDD, intérimaires, flexi-jobeurs... Là où on retrouve beaucoup de femmes et de travailleurs d'origine étrangère.”

Les réformes autour des pensions, du chômage et du travail de nuit sont les premiers points de bascule, révélateurs d'une flexibilisation pour les employeurs, d'un durcissement pour les employés. Un débat hypocrite pour Pieter Timmermans. “C'est marrant de constater qu'en tant que consommateur, on est favorable à ce type de consommation, vu le nombre de citoyens qui commandent leurs produits le soir pour le lendemain. Ce qui implique qu'il y en a d'autres qui doivent effectuer le transport de colis. Comme consommateur, on est demandeur de souplesse, mais en tant qu'employé, on est contre...”

En Grèce, la rue crie actuellement son dégoût face à la volonté du gouvernement de permettre les journées de travail de treize heures (sous certaines



TÉLÉTRAVAIL HIER, IA DEMAIN

Après le succès puis la critique du télétravail, c'est l'intelligence artificielle qui interroge.

Oui, l'intelligence artificielle aura des conséquences pour certains emplois, mais en créera d'autres, assure Pieter Timmermans. La technologie participe à la flexibilité du travail. Mais la créativité et l'humanité de certains emplois ne seront jamais remplacées par un robot." Pour Auriane Lamine, il semble clair que l'IA sera à l'origine de transformations profondes, mais les questions sont ailleurs. "D'abord, l'impact environnemental colossal de l'IA devrait constituer un frein à son développement à trop grande échelle. Et ensuite, cette évolution devrait nous pousser à rouvrir le débat sur la manière dont la société valorise ou non certains métiers, en particulier du soin: les infirmières, les institutrices, les aides familiales... ne pourront pas être remplacées par l'IA."

On a désormais un peu plus de recul sur le recours au télétravail. Aux États-Unis, de grandes entreprises comme le NY Times, Microsoft ou



Certains emplois humains ou créatifs seront difficilement remplaçables par une IA.

Adobe Stock

Paramount ont décidé d'en finir. Une position qui a traversé l'Atlantique pour arriver en France, où des boîtes comme Ubisoft et la Société Générale ont voulu suivre, se confrontant à la grogne des salariés. Chez nous, le recours au travail à distance est régulièrement remis en question par des sociétés qui souhaitent le restreindre, et on s'y perd aujourd'hui entre les études qui mettent avant ses bienfaits et d'autres, ses défauts. "Comme toujours, au début on exagère, signale Pieter Timmermans.

Et puis d'autres ont dit que tout le monde devait revenir au boulot. Pour moi, la réalité se trouve au milieu." Comme pour Griet Deca. "Un télétravail équilibré est positif pour toutes les parties. Il y a parfois des profiteurs, mais quand on arrive à faire confiance aux collaborateurs, on voit que la grosse majorité veut faire cela correctement." Dans l'accord de gouvernement, rien ne laisse présager qu'on ait l'intention d'y toucher, et il reste soumis à la législation sur le bien-être au travail.

conditions). Doit-on en arriver là en Belgique? "Je ne pense pas que ce soit, pour le moment, une demande de nos employeurs. Ils veulent seulement avoir un peu plus de flexibilité. Mais en Belgique, nous n'avons pas de matériaux précieux, nous n'avons rien du tout dans notre sous-sol. Ce qu'on a, c'est la cellule grise entre nos deux oreilles. Et je constate qu'un pays où on travaille moins ne va pas bien."

Les exceptions devenues la règle

Le bien-être au travail est devenu ces dernières années un mantra définissant des stratégies censées améliorer la santé mentale et physique des employés. En tant que happiness manager, Griet Deca et son équipe de Tryangle accompagnent les entreprises dans l'élaboration de ces stratégies. Si, pour elle, prendre en charge l'amélioration du bien-être de ses employés a un certain coût, il n'est en rien comparable à celui de l'inaction. "Si on ne fait rien, il y a des personnes qui quittent la voie, qui tombent malades, et pour les remplacer, ça coûte nettement plus cher. Le prix quand on prend soin de ses collaborateurs de manière préventive est très raisonnable en fait. Mais il ne s'agit pas de filer un panier de fruits. Ce qu'il faut, c'est qu'un être humain soit reconnu, entendu, par ses collaborateurs, mais aussi par son responsable d'équipe et par son employeur."

Griet Deca dit se sentir écoutée par "*de plus en plus d'employeurs, heureusement*". Mais il reste des réfractaires. "*Il y en a beaucoup qui disent aujourd'hui "oui, oui", mais qui se concentrent uniquement sur les résultats, qui ne comprennent pas que ce sont des êtres humains qui vont devoir réaliser ces résultats. Et est-ce qu'on est écouté par le gouvernement? Je ne sais pas. On essaie.*" Et pourtant, elle estime que le politique a une responsabilité fondamentale dans sa capacité à inciter les entreprises à agir en amont. "*Pas quand ça tourne mal, mais quand tout le monde ou presque tout le monde se sent bien. C'est à ce moment-là qu'il faut regarder ce qu'on peut faire pour stimuler et promouvoir les relations humaines sur le lieu de travail.*"

Pour Auriane Lamine, il s'installe un vrai gap entre la recherche de bien-être au travail et la vision qu'impose le gouvernement De Wever. "*La spécificité du programme économique de notre gouvernement est que ce qui était l'exception (flexi-jobs, dérogations au travail de nuit, temps partiels réduits...) acquiert le statut de règle. On "normalise" définitivement le recours à la flexibilité, on ne demande plus de justification. Lorsqu'elle est imposée, la flexibilité du travail s'oppose au bien-être des travailleurs. Les employeurs ne sont donc pas empêchés de veiller à ce bien-être, mais ils n'y sont pas incités.*" ➔