

Le chômage temporaire en Belgique : un outil efficace et bénéfique, à condition d'en maîtriser l'usage

Le chômage temporaire permet aux entreprises de réduire ou suspendre temporairement les heures de travail lorsque leur activité économique se détériore, tout en garantissant aux salariés une allocation partielle de remplacement et le maintien de leur contrat de travail. Ce numéro spécial analyse dans quelle mesure ce dispositif a protégé l'emploi et le bien-être des travailleurs lors de plusieurs crises majeures en Belgique — la Grande Récession de 2008, la pandémie de COVID-19 et la crise énergétique qui a suivi.

Issu d'un projet financé par la Politique scientifique fédérale, il combine approches économiques et psychologiques pour proposer un dispositif plus ciblé, responsable et davantage centré sur l'expérience des travailleurs.

Natalia Bermudez

Bart Cockx

Muriel Dejemeppe

Giulia Tarullo

Protéger l'emploi en temps de crise : efficacité et limites du chômage temporaire en Belgique

page 4

Charlotte Rodriguez Conde

Nele De Cuyper

Hans De Witte

Florence Stinglhamber

Quand préserver l'emploi ne suffit pas nécessairement : le vécu psychologique du chômage temporaire

page 18

Ce numéro spécial de *Regards économiques* s'intéresse au chômage temporaire pour raisons économiques, un dispositif central de la politique de l'emploi belge. En cas de réduction temporaire de l'activité, il permet aux entreprises de maintenir l'emploi tout en réduisant provisoirement les heures de travail. Les salariés perçoivent une allocation partielle de remplacement versée par l'Office national de l'emploi et conservent leur contrat, limitant en principe les effets négatifs d'un choc économique négatif sur leur carrière et leur bien-être. Lorsque l'activité reprend, ils réintègrent leur poste sans que les entreprises supportent les coûts et retards liés à de nouveaux recrutements.



Ce mécanisme apparaît ainsi, en principe, comme une politique bénéfique à toutes les parties prenantes : il préserve l'emploi, soutient le revenu des travailleurs et apporte une flexibilité temporaire aux entreprises confrontées à une baisse d'activité.

La procédure d'accès au chômage temporaire varie selon le type de personnel : pour les ouvriers, il suffit de démontrer une baisse temporaire de l'activité, tandis que pour les employés, le recours doit être prévu dans une convention collective ou un plan d'entreprise agréé, et les difficultés économiques significatives doivent être justifiées (par exemple, une baisse d'au moins 10% du chiffre d'affaires). Cette distinction historique s'explique par le fait que les employés étaient, jusqu'au 1^{er} janvier 2014, davantage protégés contre le licenciement et considérés comme moins exposés aux fluctuations conjoncturelles. Le dispositif avait donc été initialement conçu pour les ouvriers, plus vulnérables aux interruptions de travail. Son extension progressive aux employés depuis la crise de 2008 reflète l'évolution du marché du travail et la volonté d'adapter la politique aux réalités sectorielles actuelles.

Le financement du système repose principalement sur l'État fédéral, via la sécurité sociale, qui verse l'allocation correspondant aux heures non prestées (60% du salaire brut plafonné). Les employeurs y ajoutent généralement un complément, pour limiter l'impact sur le revenu des salariés. Malgré ce cofinancement, les salariés subissent toutefois une réduction parfois importante de leur revenu, que seul un complément plus généreux de la commission paritaire ou de l'entreprise peut partiellement compenser. Sous certaines conditions, les employeurs sont également soumis à une prime incitative – la «cotisation de responsabilisation» – qui est versée à la sécurité sociale et dépend de leur usage passé du chômage temporaire, afin d'encourager un recours responsable.

Pendant la pandémie de COVID-19, le chômage temporaire pour raisons économiques a été remplacé par une procédure simplifiée pour cas de force majeure, plus généreuse pour les travailleurs (65% du salaire brut plafonné) et pour les entreprises, avec des conditions d'accès très souples et sans obligation de cofinancement. D'autres formes de chômage temporaire, comme celui lié aux intempéries, ne sont pas étudiées ici.

La Belgique se distingue par un usage intensif du chômage temporaire : 5,6% des salariés ont été placés sous ce régime pendant la Grande Récession et jusqu'à 30% en avril 2020. Même en période normale, son recours demeure élevé en comparaison européenne. Cette intensité d'usage suggère que le dispositif répond non seulement à des chocs conjoncturels, mais aussi à des besoins plus structurels de flexibilité sur certains segments du marché du travail.

Le projet BESWEP (2021–2025), financé par la Politique scientifique fédérale, a réuni des chercheurs en économie et en psychologie de trois universités belges (KU Leuven, UCLouvain et UGent). L'objectif était d'évaluer conjointement l'efficacité du dispositif, tant sur la préservation de l'emploi que sur le bien-être des travailleurs et la gestion des ressources humaines, et d'identifier les conditions d'une mise en œuvre plus responsable et plus attentive au vécu des salariés.

À partir de données administratives d'entreprises, le premier article examine l'impact du dispositif sur l'emploi à court et moyen terme pendant la récession de 2008 et la pandémie de COVID-19, et évalue différentes options de responsabilisation financière des employeurs. Nos analyses montrent que le chômage temporaire a permis de préserver de nombreux emplois dans des entreprises qui en avaient réellement besoin, mais que son usage massif s'accompagne de coûts budgétaires importants : une part des ressources publiques a été allouée à des entreprises qui n'auraient pas licencié leurs travailleurs sans ce dispositif. L'évaluation de la cotisation de responsabilisation indique qu'elle a incité les entreprises à diminuer légèrement leur recours au chômage temporaire, mais que ses

Natalia Bermudez est chercheuse post-doctorante à l'IRES/LIDAM, UCLouvain, et chercheuse associée au département d'Économie de l'Université de Gand.

natalia.bermudez@uclouvain.be

Bart Cockx est professeur ordinaire au département d'Économie de l'Université de Gand et chercheur associé à l'IRES/LIDAM, UCLouvain.

Bart.Cockx@UGent.be

Nele De Cuyper est professeure en psychologie du travail et des organisations à la KU Leuven et chercheuse au sein du groupe O2L (KU Leuven).

nele.decuyper@kuleuven.be

Hans De Witte est professeur émérite en psychologie du travail et des organisations à la KU Leuven et chercheur au sein du groupe O2L (KU Leuven). Il est également affilié à l'Optentia Research Focus Area (North-West University, Afrique du Sud).

hans.dewitte@kuleuven.be

Muriel Dejemppe est professeure d'économie à l'UCLouvain et chercheuse à l'IRES/LIDAM, UCLouvain.

muriel.dejemppe@uclouvain.be

Charlotte Rodriguez Conde est doctorante en psychologie du travail et des organisations au sein de l'IPSY (UCLouvain) et du groupe de recherche O2L (KU Leuven).

charlotte.rodriguez@uclouvain.be

Florence Stinghlamber est professeure en psychologie du travail et des organisations à l'UCLouvain et chercheuse au sein de l'IPSY (UCLouvain).

florence.stinghlamber@uclouvain.be

Giulia Tarullo est chercheuse post-doctorante au RWI – Leibniz Institute for Economic Research (Allemagne), chercheuse associée à l'IRES/LIDAM, UCLouvain, et au département d'Économie de l'Université de Gand.

giulia.tarullo@rwi-essen.de

effets restent limités : la cotisation est trop faible et ne concerne qu'une partie des entreprises et travailleurs, réduisant son impact sur l'usage excessif du dispositif.

Le second article explore l'expérience des salariés à partir d'enquêtes. Le chômage temporaire constitue un moindre mal comparé aux licenciements, car il prévient le chômage prolongé et ses effets négatifs sur le bien-être. Cependant, il reste potentiellement stressant : les travailleurs peuvent ressentir une insécurité liée à leur poste ou une perte de contrôle sur leur travail. Pour ceux qui sont confrontés à ces ressentis négatifs, il semble difficile de se projeter sereinement dans l'avenir : la crainte de perdre son emploi s'accompagne généralement d'un sentiment de moindre employabilité au sein de l'organisation et sur le marché du travail. Les effets varient selon le profil des salariés et le contexte, et certaines situations peuvent offrir des opportunités de repos, de réflexion sur la carrière ou de formation, atténuant partiellement les effets négatifs.

Les recommandations dégagées forment un ensemble cohérent : renforcer la responsabilisation des employeurs dans l'usage du dispositif permet à la fois d'améliorer l'efficacité économique et de protéger le bien-être des travailleurs. Une cotisation de responsabilisation plus forte et étendue, combinée à des limites sur la durée des périodes de chômage temporaire, réduit l'usage excessif et garantit que seuls les salariés dont l'activité doit réellement être interrompue se trouvent en chômage temporaire. La transparence des critères, une communication claire des employeurs sur les raisons du recours au dispositif, ainsi qu'un accompagnement adapté, favorisent un climat de confiance dans les entreprises et renforcent la perception de sécurité et d'équité. Enfin, les périodes d'inactivité partielle peuvent être transformées en opportunités d'apprentissage via des formations spécifiques à l'entreprise, contribuant à la motivation et à l'employabilité, et renforçant le lien avec l'organisation. Les formations générales ne sont pas indiquées dans le cadre du dispositif de chômage temporaire, car elles favorisent la mobilité vers l'extérieur de l'entreprise, ce qui va à l'encontre des objectifs du dispositif; elles ne deviennent pertinentes qu'à plus long terme, en dehors du système de chômage temporaire, si le choc se prolonge et devient structurel.

L'apport majeur de ce numéro est de montrer que les résultats économiques et psychologiques convergent vers une même logique : un dispositif mieux ciblé et plus responsabilisant bénéficie à la fois aux entreprises et aux salariés, à condition qu'il reste limité à la résorption des chocs économiques temporaires et non structurels. En combinant ciblage précis, incitations financières adaptées et attention au vécu des travailleurs, le chômage temporaire peut rester un instrument efficace de stabilisation de l'emploi, tout en étant plus humain.

Natalia Bermudez, Bart Cockx, Nele De Cuyper, Hans De Witte, Muriel Dejemppe, Charlotte Rodriguez Conde, Florence Stinghlamber et Giulia Tarullo.

Protéger l'emploi en temps de crise : efficacité et limites du chômage temporaire en Belgique¹

En Belgique, le chômage temporaire a joué un rôle clé pour soutenir les entreprises et les salariés pendant la Grande Récession et la crise COVID-19. Mais derrière cette réactivité, se cachent des effets mitigés sur l'emploi : certains emplois ont été protégés, tandis que d'autres aides ont surtout généré des effets d'aubaine. Notre étude explore comment renforcer l'efficacité du dispositif tout en limitant les usages excessifs, grâce à des règles claires sur la durée et une responsabilisation financière mieux calibrée.

Natalia Bermudez

Bart Cockx

Muriel Dejemeppe

Giulia Tarullo²

Le chômage temporaire est un dispositif central de la politique de l'emploi belge. Contrairement aux allocations de chômage classiques, qui compensent les salariés après un licenciement, il permet aux entreprises de réduire temporairement les heures de travail tout en maintenant le contrat de travail. L'État verse une allocation de remplacement partielle aux travailleurs, offrant ainsi aux entreprises une protection face aux chocs économiques. On s'attend à ce que ce mécanisme préserve l'emploi à court terme, limite les licenciements et permette aux entreprises de redémarrer plus rapidement leur activité de production après un choc défavorable.

Les entreprises sont régulièrement confrontées à des chocs imprévus : chute soudaine de la demande, problèmes dans la chaîne d'approvisionnement ou hausse des coûts de production. Ces situations peuvent fragiliser leur fonctionnement, en particulier pour celles disposant de liquidités limitées (Giroud et Mueller, 2017). Des crises majeures, comme la Grande Récession de 2008 ou la pandémie de COVID-19, ont mis en évidence la vulnérabilité des entreprises et des travailleurs face à de telles baisses soudaines d'activité. Dans ce contexte, le chômage temporaire *par manque de travail pour raisons économiques* offre une alternative aux licenciements et contribue à préserver les compétences spécifiques des salariés (Giupponi, Landais et Lapeyre, 2022).³

Maintenir le lien de travail présente plusieurs avantages à court et moyen terme. À court terme, le chômage temporaire réduit les pertes de revenu et les coûts liés aux licenciements. À moyen terme, il facilite la reprise rapide de l'activité et la préservation des compétences spécifiques à l'entreprise. À long terme, un usage prolongé ou mal ciblé peut toutefois limiter l'ajustement nécessaire lorsque la baisse d'activité reflète un choc structurel plutôt que temporaire : dans ces situations, la réallocation de la main-d'œuvre vers d'autres emplois devient indispensable. Sans mesures complémentaires, cela peut réduire l'efficacité économique globale, en générant des coûts pour les entreprises, les travailleurs et la société dans son ensemble (Giupponi et Landais, 2023).

La Belgique dispose de l'un des systèmes de chômage temporaire les plus anciens et les plus généreux d'Europe. Lors de la Grande Récession, en 2009, plus de 5% des salariés ont été mis en chômage temporaire, et pendant les confinements de

¹ Une version de ce texte en néerlandais est publiée dans la revue *Gentse Economische Inzichten*.

² Nous remercions, pour leur financement, la Politique scientifique fédérale belge (programme «BRAIN-be 2.0», 2020–2025, contrat n° B2/202/P3), le Fonds de la Recherche scientifique – Flandre (FWO, projet n° G010421N), la Banque nationale de Belgique (BNB) et l'UCLouvain-FSR (2023-2024; Giulia Tarullo). Nous remercions également l'Office national de sécurité sociale (ONSS), la BNB et la Banque Carrefour de la Sécurité sociale (BCSS) pour l'accès aux données administratives utilisées dans ce projet. Nous exprimons enfin nos remerciements à Vincent Bodart et Bruno Van der Linden pour leurs commentaires précieux et détaillés sur cet article.

³ Outre le chômage temporaire pour raisons économiques et le chômage temporaire pour cause de force majeure — ce dernier ayant été largement utilisé pendant la crise de la COVID-19 et analysé dans cet article — d'autres formes de chômage temporaire existent (par exemple en cas d'intempéries ou d'accident technique). Elles ne sont toutefois pas étudiées ici. Pour une présentation complète du dispositif, voir : <https://www.onem.be/employeurs/chomage-temporaire/plus-d-infos-sur-le-chomage-temporaire>.

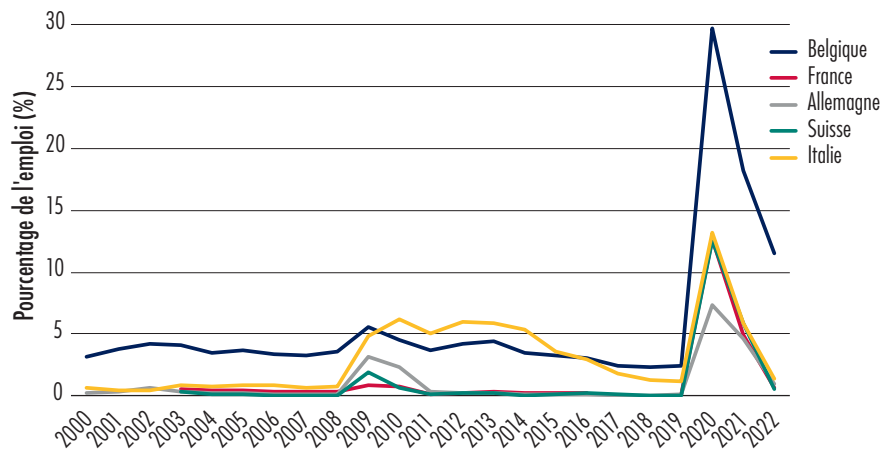


2020, près d'un travailleur sur trois a été concerné (OECD, 2010; 2021). Comme le montre la figure 1, les entreprises belges ont utilisé le dispositif de manière beaucoup plus intensive que leurs homologues dans d'autres pays européens dotés de mécanismes de protection sociale similaires.

De plus, contrairement à la plupart des autres pays, le recours au chômage temporaire reste très élevé en Belgique même en dehors des périodes de crise. Et ceci malgré l'existence d'une cotisation de responsabilisation, unique en Belgique, qui, en ajustant les coûts supportés par les employeurs selon l'intensité d'usage, vise à modérer le recours au dispositif.

Figure 1. Évolution du recours au chômage temporaire dans une sélection de pays de l'OCDE

Sources : Cahuc et Carcillo (2011),
Cahuc (2024).



Note : Cette figure montre l'évolution du recours au chômage temporaire dans cinq pays de l'OCDE — Belgique, France, Allemagne, Suisse et Italie — entre 2000 et 2022. Les données sont exprimées en pourcentage de l'emploi total concerné par les dispositifs de chômage temporaire.

Cette utilisation intensive soulève des questions sur l'efficacité réelle du système. Les entreprises n'en feraient-elles pas un usage trop fréquent ? Placeraient-elles des salariés au chômage temporaire alors que ceux-ci auraient pu continuer à travailler ? Un recours structurellement élevé au dispositif semble en contradiction avec l'objectif de protéger entreprises et salariés face à des chocs temporaires. Si le mécanisme est détourné de sa finalité, il risque de ralentir la réallocation de la main-d'œuvre et, par conséquent, de freiner la croissance économique et entraîner un gaspillage de ressources publiques.

Dans le cadre d'un projet de recherche sur le chômage temporaire financé par la Politique scientifique fédérale, nous avons étudié ces questions à partir de données administratives détaillées et d'une revue de littérature (voir Bermudez, Dejemeppe et Tarullo, 2023). Nous analysons les effets du chômage temporaire sur l'emploi à court et moyen terme pendant la Grande Récession (2008-2009) et la crise COVID-19 (2020-2022),⁴ et évaluons l'efficacité du mécanisme de responsabilisation financière pour limiter les usages excessifs.⁵ Sur cette base, nous formulons également des recommandations pour un usage plus ciblé et responsable du dispositif. L'article se structure autour de trois points principaux : le fonctionnement actuel du chômage temporaire en Belgique, l'évaluation empirique du dispositif lors des deux crises et de la cotisation de responsabilisation, et les recommandations de politique économique.

⁴ L'article scientifique de l'étude sur la Grande Récession est l'objet de Bermudez, Cockx et Bijmens (2025) et celui de l'étude sur la crise COVID-19 est repris dans Bermudez (2025).

⁵ Les analyses relatives au mécanisme de responsabilisation financière sont développées dans Tarullo (2025).

1. Le système belge de chômage temporaire

Le chômage temporaire pour raisons économiques constitue un outil central de la protection de l'emploi en Belgique, notamment en période de crise. Cette section présente le fonctionnement du dispositif au mois d'octobre 2025, en intégrant les principales réformes mises en œuvre pendant et après la crise COVID-19.

1.1 Procédure de demande

Lorsqu'une entreprise prévoit une baisse de son activité, elle peut introduire une demande de chômage temporaire auprès de l'Office national de l'emploi (ONEM). La demande doit préciser :

- La justification de la réduction temporaire (baisse de la demande, problèmes d'approvisionnement, choc imprévu);
- La durée prévue de la réduction des heures de travail;
- Le nombre de salariés concernés et l'ampleur de la diminution des heures de travail.

L'ONEM examine la demande et, si elle est acceptée, délivre une autorisation précisant les conditions d'application. Les modifications, telles qu'une prolongation ou l'extension à d'autres salariés, doivent également être signalées à l'ONEM.

1.2 Conditions d'accès

Initialement, le dispositif concernait uniquement les ouvriers. Depuis 2012, les employés peuvent également bénéficier du chômage temporaire, mais sous des conditions plus strictes. Pour les ouvriers, il suffit de démontrer une baisse temporaire de l'activité économique auprès de l'ONEM, sans précision sur la manière de la prouver.

Pour les employés, le recours n'est possible que si la convention collective ou un plan d'entreprise agréé le prévoit, et si l'entreprise rencontre des difficultés économiques avérées. Ces difficultés peuvent être établies de trois manières :

1. Une baisse d'au moins 10% du chiffre d'affaires, de la production ou des commandes par rapport au trimestre précédent; ou
2. Le placement d'au moins 10% du total des jours pris par les ouvriers en chômage temporaire; ou
3. La reconnaissance par le Ministre de l'Emploi d'une baisse substantielle à court terme de l'activité.

En raison de ces conditions, le recours au chômage temporaire pour les employés est resté limité avant la crise COVID-19. Durant cette crise, les conditions d'accès ont été temporairement assouplies pour tous les salariés via la procédure simplifiée de chômage temporaire pour force majeure. Depuis janvier 2023, cette procédure simplifiée a été supprimée.

Depuis janvier 2025, les salariés en chômage temporaire pour raisons économiques ou pour force majeure doivent s'inscrire comme demandeurs d'emploi après trois mois consécutifs d'inactivité, sauf si celle-ci est médicalement justifiée.

1.3 Régimes de réduction du temps de travail

Les entreprises peuvent adapter la réduction du temps de travail selon leurs besoins. Le dispositif offre plusieurs modalités pour les ouvriers :

- Suspension complète de l'activité : maximum quatre semaines consécutives.
- Réduction partielle du temps de travail :
 - Grande réduction : plus de deux jours non prestés par semaine, possible pendant trois mois consécutifs.
 - Petite réduction : jusqu'à deux jours non prestés par semaine, possible pendant un an.

Une période d'attente d'au maximum une semaine est requise entre deux périodes consécutives, ce qui permet un usage quasi continu du dispositif pour les ouvriers.

Pour les employés, le régime prévoit des suspensions complètes ou un travail

... Le système belge de chômage temporaire

à temps réduit avec au moins deux jours de travail par semaine, limité par des quotas annuels (16 semaines pour la suspension complète et 26 semaines pour le travail à temps réduit).

1.4 Financement

Les coûts du chômage temporaire sont partagés entre les salariés, les employeurs et l'État, de manière à limiter un recours excessif au dispositif.

1. L'État finance l'allocation versée aux travailleurs par l'ONEM, correspondant à 60% du salaire brut (plafonné en novembre 2025 à 3.432,38€).

2. Les employeurs contribuent de trois façons :

- Une prime journalière de minimum 2€;⁶ dans de nombreuses commissions paritaires, une convention collective prévoit que l'employeur ou le fonds sectoriel concerné verse une prime plus élevée;
- Une contribution spécifique de 1,08% sur le salaire brut, qui alimente le financement global des allocations de sécurité sociale;
- Une cotisation de responsabilisation, due lorsque l'usage du chômage temporaire pour un salarié dépasse un certain seuil, afin d'inciter les entreprises à modérer leur recours. Ce mécanisme, présenté en détail dans l'encadré 1 et limité aux ouvriers, constitue une forme d'*experience rating*, la contribution dépendant de l'intensité d'utilisation passée du dispositif.

Lorsque la prime journalière ou la cotisation de responsabilisation est supportée directement par l'employeur, ces coûts freinent naturellement l'usage excessif du dispositif. À l'inverse, si les contributions sont financées de manière mutualisée, soit au niveau des commissions paritaires, soit via la contribution spécifique versée à la sécurité sociale, la responsabilisation directe de l'entreprise disparaît : l'employeur ne paie plus en proportion de son utilisation réelle du dispositif.

ENCADRÉ 1

La cotisation de responsabilisation : un dispositif belge unique

Pour limiter l'usage excessif du chômage temporaire pour les ouvriers, la Belgique a introduit une cotisation de responsabilisation, à charge des employeurs dont les travailleurs dépassent un certain nombre de jours de chômage temporaire par an.

Le système a d'abord été appliqué en 2005 dans le secteur de la construction uniquement, avec une cotisation de 46€ par jour et par travailleur au-delà de 110 jours de chômage temporaire prestés au cours d'une même année civile. Ce système a ensuite été étendu en 2012 à tous les secteurs selon un barème progressif (20€ au-delà de 110 jours, montant croissant à 130, 150, 170 et 200 jours). Nous étudions les effets de ces deux systèmes dans la section 2.3.

Ce dispositif se distingue à deux égards. Premièrement, il cible l'intensité d'utilisation par salarié plutôt que le nombre total de bénéficiaires. Cela incite les entreprises à répartir l'utilisation de manière plus équilibrée entre tous les employés, plutôt que de la concentrer sur un nombre limité de travailleurs. Deuxièmement, il repose sur un paiement différé, lié à l'usage passé : ce décalage vise à éviter de fragiliser la trésorerie d'entreprises déjà en difficulté.

En 2013, la cotisation n'était due qu'au-delà de 110 jours de chômage temporaire par salarié. Comme ce seuil est relativement élevé, seulement 13% des entreprises recourant au chômage temporaire ont effectivement payé la cotisation, et cela concernait 6% des travailleurs éligibles. Certaines entreprises ont volontairement

...

⁶ Pour les employés, cette prime s'élève à 5€. Depuis le 1^{er} janvier 2024, l'employeur doit, dans certains cas, verser un supplément de 5,20€ par jour.



• • • **ENCADRÉ 1**

limité leur recours pour rester sous le seuil de 110 jours, ce qui montre que le mécanisme a eu un effet dissuasif sur l'utilisation intensive du dispositif.

Depuis le 1^{er} janvier 2017, la cotisation est calculée chaque trimestre, sur la base des jours de chômage temporaire du trimestre en cours et des trois trimestres précédents. Lorsqu'un seuil est dépassé, l'employeur paie pour l'ensemble des jours pris durant la période de référence, et pas seulement pour les jours excédentaires.

La cotisation a été temporairement suspendue lors de la Grande Récession et de la crise du COVID19.

2. Évaluation empirique du chômage temporaire en Belgique

Cette section présente la méthodologie et les données utilisées pour évaluer le système belge de chômage temporaire. L'objectif est d'examiner deux questions principales : la capacité du dispositif à protéger l'emploi face à des chocs économiques temporaires et l'efficacité de la cotisation de responsabilisation pour limiter un usage excessif.

2.1 Données et méthodes

2.1.1 Données

Deux bases de données administratives complètes ont été exploitées pour cette évaluation. La première, fournie par l'Office national de sécurité sociale (ONSS), couvre l'emploi dans le secteur privé entre 2003 et 2021. Elle fournit le nombre de salariés, les équivalents temps plein et des informations sur le recours au chômage temporaire. Les données sont regroupées par combinaison secteur-région (NACE à trois chiffres et 30 bureaux locaux de chômage), et distinguent le statut du salarié (ouvrier ou employé) ainsi que la taille de l'entreprise. Cette structuration permet d'identifier précisément les groupes de salariés concernés par le chômage temporaire. Ces données ont été utilisées pour évaluer les effets du recours au chômage temporaire sur l'emploi pendant la Grande Récession.

La seconde base, issue de la Banque Carrefour de la Sécurité sociale (BCSS), couvre les entreprises du secteur privé entre 2003 et 2022 et fournit des informations détaillées au niveau de l'entreprise sur la participation au chômage temporaire, l'emploi et les variables financières. Ces données sont complétées par les bilans et comptes de résultat de la Banque nationale de Belgique (BNB) ainsi que par les déclarations de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) trimestrielles. Le recours au chômage temporaire pour force majeure pendant la crise COVID-19 est suivi via des données mensuelles de l'Office national de l'emploi (ONEM). Pour préserver la confidentialité, seules les entreprises de cinq salariés ou plus ont été incluses, et les entreprises multisites ont été exclues, les décisions de chômage temporaire étant prises au niveau de l'établissement. Ces filtres éliminent les micro-entreprises (68%) et les entreprises multisites (4%), mais la base couvre encore environ la moitié des salariés du secteur privé, offrant ainsi une assise solide pour des analyses robustes. Cette base a été utilisée à la fois pour analyser les effets du recours au chômage temporaire sur l'emploi pendant la crise COVID-19 et pour évaluer l'impact de la cotisation de responsabilisation, qui pénalise financièrement les entreprises recourant excessivement au dispositif.

2.1.2 Méthodes d'évaluation causale

Évaluer l'effet causal du chômage temporaire pose d'importants défis méthodologiques, car la participation au dispositif n'est pas aléatoire. Les entreprises décident elles-mêmes de recourir ou non au chômage temporaire : en pratique, celles en difficulté y ont davantage recours, tandis que les entreprises financièrement solides l'utilisent moins. Une comparaison naïve de l'évolution de l'emploi entre utilisateurs et non utilisateurs peut donc être biaisée, puisque les

*... Évaluation empirique
du chômage temporaire en
Belgique*

entreprises en difficulté performant généralement moins bien, même sans recours au dispositif.

Pour garantir une évaluation scientifiquement rigoureuse, il est essentiel de comparer des entreprises présentant des caractéristiques similaires, qu'elles utilisent ou non le chômage temporaire. Dans ce cas, les résultats observés chez les non utilisateurs constituent une bonne approximation de ce qui serait arrivé aux utilisateurs en l'absence du dispositif — le scénario contrefactuel. La différence moyenne entre les résultats des utilisateurs et des non utilisateurs peut ainsi être interprétée comme une estimation non biaisée de l'effet causal du recours au chômage temporaire sur ces résultats.

L'approche idéale consisterait à mettre en place une expérience contrôlée, où les entreprises recourant au chômage temporaire seraient tirées au sort parmi celles éligibles. Grâce à cette attribution aléatoire, la loi des grands nombres garantirait que la composition moyenne des utilisateurs est comparable à celle des non utilisateurs. La différence moyenne des résultats entre ces deux groupes refléterait alors l'effet causal du dispositif.

Dans la pratique, une telle expérience n'était pas réaliste. Nous avons donc exploré des «quasi-expériences», c'est-à-dire des comparaisons entre groupes où l'usage du chômage temporaire apparaît assigné de manière proche d'une expérimentation contrôlée. L'encadré 2 présente ces quasi-expériences ainsi que les méthodes utilisées dans cette étude pour répondre aux questions de recherche.

ENCADRÉ 2
**Stratégies empiriques
pour les évaluations
causales**

Étude 1. Effets du chômage temporaire pendant la Grande Récession (2008-2009)

Cette étude recourt à une méthode de «variables instrumentales» pour identifier l'effet causal du chômage temporaire sur l'emploi. L'idée repose sur une particularité de la réglementation belge : les conditions d'accès au chômage temporaire sont plus souples pour les ouvriers que pour les employés. Ainsi, les secteurs comptant une plus forte proportion d'ouvriers ont, pour des raisons exogènes et après des chocs économiques comparables, davantage recours au dispositif que les secteurs dominés par les employés. Cette source quasi exogène de variation dans l'intensité d'utilisation permet d'isoler l'effet causal du chômage temporaire sur l'emploi.

En résumé, la stratégie compare des entreprises exposées de manière similaire au choc économique, mais présentant des niveaux différents de recours au chômage temporaire. Cela permet d'isoler l'effet du dispositif des autres facteurs influençant l'emploi.

Étude 2. Effets du chômage temporaire pendant la crise COVID-19 (2020-2022)

Cette étude analyse l'effet du chômage temporaire en Belgique pendant la crise du COVID-19, en s'appuyant sur la réforme de septembre 2020. Celle-ci a temporairement limité l'accès simplifié au dispositif pour cause de force majeure à certaines entreprises et à certains salariés.

Seules les entreprises dont des salariés relevaient d'une commission paritaire touchée par les confinements, ainsi que celles ayant eu recours au chômage temporaire pour au moins 20% des jours travaillés au deuxième trimestre 2020, pouvaient bénéficier de la procédure simplifiée. Les autres entreprises devaient recourir au chômage temporaire pour raisons économiques, selon les règles pré-crise.

La règle des 20% a créé une quasi-expérience : les entreprises juste au-dessus ou juste en dessous du seuil étaient comparables, mais seules celles au-dessus du seuil pouvaient accéder à la procédure simplifiée. Les entreprises partiellement ou peu

• • • **ENCADRÉ 2**

affectées par les confinements sont donc celles qui peuvent être analysées pour isoler l'effet causal. En revanche, les entreprises entièrement touchées — et donc automatiquement éligibles à la procédure simplifiée — ne permettent pas de comparaison valide.

En comparant les entreprises autour du seuil de 20%, il est possible d'identifier l'effet causal du recours au chômage temporaire via la procédure simplifiée, selon un fuzzy regression discontinuity design (Lee et Lemieux, 2010; Cattaneo *et al.*, 2024). Autour du seuil, le recours au chômage temporaire a augmenté d'environ 11 points de pourcentage, soit en moyenne deux jours supplémentaires par salarié. Cette variation illustre comment l'accès facilité au dispositif influence le recours au chômage temporaire. Dans la mesure où l'on observe également, autour du seuil, un « saut » de la variable de résultat étudiée — par exemple l'emploi —, cela reflète un effet causal du recours sur cette variable.

En résumé, la comparaison des entreprises situées de part et d'autre du seuil de 20% offre une base empirique robuste pour isoler l'effet causal du chômage temporaire via la procédure simplifiée sur le volume de travail de l'entreprise — c'est-à-dire le nombre total d'heures prestées — ainsi que sur son nombre de salariés.

Étude 3. Évaluation de la cotisation de responsabilisation

L'évaluation de la cotisation de responsabilisation s'appuie sur une stratégie de regroupement (*bunching*) autour du seuil de 110 jours de chômage temporaire par salarié.

Le principe est simple : les entreprises qui, sans cotisation, auraient placé certains salariés au-delà de 110 jours ajustent leur comportement pour éviter la contribution. Elles réduisent donc le nombre de jours par salarié juste en dessous du seuil.

En observant ce regroupement autour de 110 jours, il est possible de mesurer quantitativement la réponse des entreprises. Plus le regroupement est marqué, plus l'effet de la cotisation sur le recours intensif au chômage temporaire est important.

Cette méthode permet de distinguer deux effets :

- L'intensité d'usage par salarié (nombre de jours);
- La redistribution du chômage temporaire entre salariés, certaines entreprises compensant la réduction par salarié en augmentant légèrement la participation d'autres salariés.

L'approche du *bunching* (Kleven, 2016; Bertanha *et al.*, 2024) fournit ainsi un cadre rigoureux pour évaluer l'efficacité incitative de la cotisation et sa capacité à limiter l'usage excessif du chômage temporaire sans compromettre la protection de l'emploi.

2.2 Effets de l'utilisation du chômage temporaire sur l'emploi

Dans cette section, nous présentons les résultats de deux évaluations empiriques portant sur les effets de l'utilisation du chômage temporaire sur l'emploi. Nous résumons d'abord les analyses menées en lien avec la Grande Récession, avant de nous concentrer sur la période de la crise du COVID-19. Dans la section suivante, nous aborderons la deuxième question de recherche centrale, qui concerne les effets comportementaux de l'introduction de la cotisation de responsabilisation.

2.2.1 Pendant la Grande Récession (2008-2009)

Cette étude analyse l'impact du chômage temporaire sur l'emploi dans les petites entreprises belges (5 à 50 travailleurs), particulièrement vulnérables à la crise financière de 2008. La méthodologie complète est présentée dans l'encadré 2.

... Évaluation empirique du chômage temporaire en Belgique

Les résultats montrent qu'à court terme — c'est-à-dire pendant la première année de la crise (du troisième trimestre 2008 au deuxième trimestre 2009) —, le nombre total d'heures prestées par salarié a diminué d'environ 23%. En moyenne, aucun effet significatif sur le nombre total de travailleurs ou les salaires n'a été observé : les entreprises ayant eu recours au chômage temporaire n'ont pas vu leur trajectoire d'emploi diverger de celle des entreprises comparables n'ayant pas eu recours à ce dispositif.

Derrière cette moyenne, les effets sont fortement hétérogènes. Dans l'industrie manufacturière, le secteur le plus touché, le chômage temporaire a préservé environ un demi-emploi pour chaque équivalent temps plein placé en chômage temporaire, soit une hausse d'environ 5% de l'emploi par rapport aux entreprises comparables. Cela montre que le dispositif a fonctionné comme amortisseur à court terme, stabilisant les emplois et aidant les entreprises à surmonter leurs contraintes de liquidité.

Dans les autres secteurs moins affectés, aucun effet positif sur l'emploi n'a été constaté, suggérant la présence d'effets d'aubaine : certaines entreprises ont bénéficié du dispositif sans que leurs emplois ne soient réellement menacés. Même dans l'industrie manufacturière, les effets positifs sur l'emploi se sont dissipés après environ un an, en raison d'ajustements structurels déjà en cours à l'époque, tels que des réductions d'effectifs, l'automatisation et la réorganisation des processus de production, qui ont limité l'impact durable du chômage temporaire sur la préservation des emplois. En cas de chocs structurels, le dispositif de chômage temporaire peut donc retarder, plutôt qu'éviter, les restructurations nécessaires, puisqu'il est conçu pour absorber des chocs essentiellement temporaires.

Les comparaisons internationales confortent cette lecture. En France, Cahuc *et al.* (2024) montrent que le chômage partiel a efficacement protégé les emplois dans les entreprises les plus exposées, tout en générant des effets d'aubaine dans les secteurs moins touchés. En Suisse, Kopp et Siegenthaler (2021) mettent en évidence qu'un soutien plus ciblé peut accroître l'efficacité du dispositif. Cela suppose toutefois que le gouvernement définisse des critères permettant d'exclure les entreprises qui n'en ont pas réellement besoin. Une telle vérification peut s'avérer coûteuse et comporte le risque d'écarter également des entreprises pourtant viables.

En conclusion, le chômage temporaire agit comme un amortisseur de crise, préservant les compétences spécifiques à l'entreprise et stabilisant l'emploi à court terme. Son efficacité dépend toutefois d'un ciblage précis : un soutien large et peu sélectif peut atténuer le choc immédiat mais subventionner des emplois non menacés. Ces résultats soulignent la nécessité d'un calibrage fin du dispositif, conciliant protection temporaire et efficacité économique. Ce calibrage peut être réalisé par une vérification d'éligibilité basée sur des indicateurs financiers ou par un système d'auto-ciblage, réglé par des incitations financières. Comme nous l'argumentons à la section 3, un système de vérification risque d'être trop coûteux et imparfait, en raison d'une connaissance limitée du gouvernement sur la situation réelle de chaque entreprise; un système d'auto-ciblage est donc à préférer.

2.2.2 Pendant la crise du COVID-19 (2020-2022)

Cette deuxième étude évalue les effets du recours au chômage temporaire en Belgique pendant la crise du COVID-19, en s'appuyant sur la réforme de septembre 2020, qui a limité l'accès simplifié au dispositif à certaines entreprises et à certains salariés (cf. encadré 2). Deux types d'entreprises ont été distingués :

- Les *entreprises partiellement affectées* par le confinement, employant à la fois des salariés dans des secteurs temporairement fermés et d'autres dans des secteurs non touchés (par exemple, un commerce de détail avec du personnel en magasin et des employés en logistique ou en administration);

... Évaluation empirique du chômage temporaire en Belgique

- Les *entreprises non affectées*, dont les activités n'étaient pas directement interrompues par les restrictions (par exemple, certaines entreprises industrielles ayant poursuivi leur production dans des ateliers peu exposés au choc).

Le recours au chômage temporaire a permis aux *entreprises partiellement affectées* de sauvegarder l'emploi. À court terme, le dispositif a limité les licenciements lors du choc initial. À moyen terme, pendant la phase de redressement du premier semestre 2021, le nombre de salariés dans les entreprises ayant pu recourir au chômage temporaire est resté plus élevé que dans celles exclues par la réforme de septembre 2020. En préservant leurs salariés, ces entreprises ont pu éviter les coûts de réembauche et conserver les compétences spécifiques à leur activité. Lorsque l'économie a de nouveau subi les contraintes liées aux confinements de la quatrième vague de COVID-19 en 2022, les gains en emploi (en nombre de salariés) ont perduré jusqu'à la fin de l'année, bien que le volume total de travail ne soit pas redevenu significativement supérieur au scénario sans chômage temporaire, en raison de la persistance du recours au dispositif. Il convient de noter que ces effets positifs sur l'emploi n'ont pas entraîné de diminution des faillites, sans doute en raison du moratoire en vigueur pendant la pandémie.

Dans les entreprises non affectées par les confinements, la réforme de 2020 n'a eu d'effet à court terme sur le recours au chômage temporaire que pour certaines d'entre elles, qui ont utilisé le dispositif pour une suspension complète de leur activité. Toutefois, la situation de l'emploi n'a pas été significativement différente entre les entreprises ayant eu recours au chômage temporaire et celles qui ne l'ont pas utilisé, ni à court ni à moyen terme. Cela confirme que le recours au dispositif y a principalement constitué un effet d'aubaine, entraînant un ajustement mécanique des heures sans bénéfice réel sur les effectifs.

Les effets se sont également révélés hétérogènes selon la composition du personnel. Dans les entreprises partiellement affectées à profil majoritairement composé d'employés, le chômage temporaire a conduit à une protection nette de l'emploi, tant en termes d'effectifs que de volume de travail. En revanche, dans les entreprises à forte proportion d'ouvriers, les gains d'effectifs ont été limités et le volume de travail par salarié n'a pas augmenté de manière durable. Cette différence s'explique par un accès pré-crise déjà plus souple pour les ouvriers, tandis que les employés étaient soumis à des règles plus strictes et ont donc davantage bénéficié de la procédure simplifiée pendant la crise.

En résumé, le chômage temporaire est efficace pour préserver l'emploi uniquement lorsqu'il est utilisé par des entreprises et pour des postes réellement menacés. Comme observé lors de la Grande Récession, les secteurs les plus affectés bénéficient d'une protection à court terme : les entreprises ayant recours au dispositif parviennent à maintenir leurs salariés, tandis que dans les secteurs moins touchés, la situation de l'emploi n'a pas été significativement différente entre les entreprises ayant utilisé le chômage temporaire et celles qui ne l'ont pas fait.

Un nouvel éclairage apporté par cette étude est que l'efficacité du système dépend également du degré de restriction de l'accès au dispositif. Si cet accès est aussi laxiste qu'il l'était pour les ouvriers avant la pandémie, cela engendre des effets d'aubaine importants. À l'inverse, des restrictions trop strictes — comme celles imposées avant la pandémie aux employés — empêchent de nombreuses entreprises d'y recourir, alors même que le chômage temporaire pourrait effectivement y sauver des emplois. Trouver un équilibre est donc essentiel. Une façon de limiter les usages excessifs consiste à imposer des conditions d'accès, à l'image de celles prévues pour les employés, mais dans une version moins restrictive. Une autre approche consiste à rendre les entreprises partiellement responsables financièrement de leur recours au dispositif.

2.3 Évaluation de la cotisation de responsabilisation dans le chômage temporaire

La troisième étude du projet analyse l'efficacité de la cotisation de responsabilisation, introduite pour limiter l'usage intensif du chômage temporaire chez les ouvriers en Belgique. Cette contribution est due lorsque les salariés dépassent 110 jours de chômage temporaire par an. L'objectif est de freiner le recours excessif au dispositif tout en maintenant la protection de l'emploi.

Le système belge présente deux caractéristiques originales (voir encadré 1) : la cotisation dépend de l'intensité d'usage par salarié, et non du nombre total de bénéficiaires, encourageant les entreprises à répartir les réductions de temps de travail sur davantage de salariés. De plus, la contribution n'est facturée qu'après un délai d'un an, afin de ne pas décourager les entreprises confrontées à des problèmes temporaires de liquidité de recourir au chômage temporaire, ce dispositif étant particulièrement efficace pour elles.

La cotisation a été introduite pour la première fois en 2005 dans le secteur de la construction, au taux de 46€ par jour au-delà de 110 jours. En 2012, le système a été étendu à l'ensemble des secteurs privés, avec un barème progressif appliqué à l'usage dépassant ce même seuil. Dans cette étude, nous évaluons les effets de cette responsabilisation sur la période 2005-2012, tant dans le secteur de la construction que dans les autres secteurs privés.

Les résultats de notre évaluation révèlent que les entreprises ont ajusté leurs pratiques. Beaucoup ont pratiqué une «gestion du seuil», réduisant le nombre de jours par salarié pour rester sous la limite de 110 jours. La baisse moyenne est d'environ cinq jours par salarié, mais elle est plus marquée parmi les salariés à plus hauts salaires, pour lesquels les coûts d'inactivité sont plus élevés. Parallèlement, certaines entreprises ont réparti la réduction sur un plus grand nombre de salariés, notamment les travailleurs à temps plein et d'âge intermédiaire (30 à 50 ans). Cette stratégie a limité l'efficacité purement incitative de la cotisation, mais a favorisé une répartition plus équitable des ajustements d'heures.

Pour les entreprises qui n'ont pas réussi à réduire les jours excédentaires et ont donc dû payer la cotisation, les effets non souhaités sur l'emploi, les salaires et la situation financière sont modestes. Les effectifs restent stables, les salaires horaires ne sont pas affectés, et la masse salariale diminue légèrement. Sur le plan financier, ces entreprises présentent un endettement légèrement plus élevé et un rendement des actifs plus faible, mais la liquidité n'est pas touchée, grâce au mécanisme de facturation différée de la cotisation de responsabilisation. Dans le secteur de la construction, la réforme de 2005 n'a eu aucun effet significatif, probablement en raison d'une application plus souple et de spécificités sectorielles.

En résumé, la cotisation de responsabilisation n'a réduit que marginalement le recours excessif au chômage temporaire. En raison du seuil relativement élevé de 110 jours, seule une minorité d'entreprises a effectivement dû payer la contribution, et certaines ont adapté leurs pratiques pour rester en dessous de cette limite. Le report d'un an du paiement a toutefois évité d'exclure inutilement du dispositif les entreprises confrontées à des problèmes de liquidité, contribuant ainsi à préserver des emplois. Le fait que la contribution soit calculée par salarié a également encouragé une répartition plus équilibrée du temps de travail entre les travailleurs. Néanmoins, l'effet global sur la réduction de l'usage excessif demeure limité. Ces résultats plaident pour un abaissement du seuil déclenchant la cotisation. La section suivante examine plus en détail cette recommandation de politique publique.

3. Recommandations politiques

Nos résultats empiriques, combinés aux enseignements de la littérature internationale, conduisent à plusieurs recommandations politiques claires.

3.1 Maintenir la réactivité du système

La plus grande force du système belge de chômage temporaire pour ouvriers, ainsi que du dispositif flexible instauré pendant la crise du COVID-19, réside dans sa capacité à fournir rapidement et de manière souple un soutien en période de crise. La possibilité d'accorder quasi immédiatement le recours au chômage temporaire et de dédommager rapidement les travailleurs pour les heures non prestées via une allocation de chômage s'est révélée cruciale lors des ralentissements économiques.

Il est toutefois important que la réactivité du système tienne compte d'une tension fondamentale : comment éviter que des entreprises recourent au chômage temporaire sans que cela soit réellement nécessaire, générant des effets d'aubaine ? Pendant la pandémie de COVID-19, l'accès au dispositif a été accordé aux travailleurs et aux entreprises sans contrôle approfondi. Cette absence de filtrage existait déjà avant la pandémie pour les ouvriers, contrairement aux employés, pour lesquels l'accès était soumis à des conditions strictes. Nos analyses montrent que les critères d'octroi pour les ouvriers et pendant la pandémie étaient probablement trop souples, mobilisant d'importantes ressources publiques pour financer du chômage temporaire sans effet démontré sur le maintien de l'emploi. À l'inverse, l'accès pour les employés était trop restrictif, ce qui a pu conduire à des faillites ou à des licenciements évitables.

Faut-il dès lors évoluer vers un système où l'accès serait conditionné par des indicateurs objectifs de nécessité – moins stricts que pour les employés, mais plus rigoureux que l'octroi quasi automatique pour les ouvriers ? Selon nous, non. Déterminer des indicateurs fiables est extrêmement difficile, leur collecte et leur vérification sont coûteuses et sujettes à manipulation, et toute procédure trop lourde ralentirait la réponse du dispositif, alors même que la rapidité est cruciale pour amortir des chocs temporaires. Des alternatives plus simples et efficaces existent pour limiter les usages excessifs sans compromettre la réactivité du système.

3.2 Limitation de la durée et responsabilisation financière

Le chômage temporaire doit rester un instrument destiné à absorber des chocs économiques temporaires. Un usage prolongé risque de freiner le processus de réallocation du travail, essentiel pour une croissance durable, et peut transformer un outil de stabilisation en un soutien structurel inadapté. Nos analyses indiquent que le délai d'attente actuel d'une semaine maximum entre deux périodes de chômage temporaire pour les ouvriers est trop court, et que des limites de durée plus strictes, comme c'est déjà le cas pour les employés, permettraient de réduire l'usage excessif du dispositif.

La cotisation de responsabilisation belge constitue un mécanisme d'*experience rating*, dans lequel les entreprises utilisant intensivement le chômage temporaire pour les ouvriers paient une contribution proportionnelle à leur usage passé. Lors de la réforme de 2017, la prime a été substantiellement augmentée : les entreprises ne paient plus uniquement pour les jours dépassant le seuil de 110 jours, mais pour l'ensemble des jours pris au cours de la période de référence. Les effets de cette augmentation n'ont toutefois pas pu être évalués dans le cadre de cette étude. Ce qui ressort clairement, c'est que le seuil d'utilisation à partir duquel une contribution est exigée reste trop élevé, limitant l'effet incitatif du dispositif. Il est donc plus important d'abaisser ce seuil que d'augmenter encore la prime, afin que le système responsabilise réellement une part significative des entreprises. Si les critères d'attribution du chômage temporaire pour les employés sont assouplis, les

mêmes règles de responsabilisation doivent s'appliquer à ce groupe de travailleurs.

Pour ne pas fragiliser la trésorerie des entreprises au moment où elles ont le plus besoin de soutien, le paiement doit rester différé. Des ajustements possibles incluent également l'adoption d'une moyenne glissante sur trois ans, à l'instar du système américain (Guo et Johnston, 2021), pour mieux répartir les coûts et réduire la pression sur la liquidité des entreprises. Cette logique rejoint l'idée générale observée dans la littérature française et suisse : seules les entreprises ayant réellement besoin du chômage temporaire devraient y avoir recours. Nous privilégions un mécanisme de responsabilisation financière pour atteindre cet objectif, plutôt que des critères stricts basés sur des indicateurs externes.

Enfin, le système belge repose sur l'utilisation au niveau individuel du salarié. Nous recommandons de maintenir cette spécificité, car elle favorise une répartition plus équilibrée du recours au chômage temporaire au sein du personnel, bénéfique tant pour la justice distributive que pour la gestion efficace des ressources humaines.

3.3 Centrer le dispositif sur la gestion de chocs temporaires

Le chômage temporaire doit rester limité à l'absorption de chocs économiques temporaires. Un recours prolongé ou structurel risque de compromettre la réallocation nécessaire des travailleurs et, par conséquent, de mettre en danger une croissance économique durable.

L'obligation récente pour les travailleurs de s'inscrire comme demandeurs d'emploi après trois mois consécutifs de chômage temporaire n'est pas cohérente avec l'objectif du dispositif, qui est de maintenir le lien avec l'entreprise aussi fort que possible. Des mesures telles que la réduction de la durée d'utilisation pour les entreprises et l'augmentation de leur contribution de responsabilisation financière sont mieux adaptées pour décourager un recours prolongé.

Pour des raisons similaires, il n'est pas pertinent d'offrir aux travailleurs en chômage temporaire des formations générales utilisables dans d'autres entreprises, car elles favorisent la mobilité vers d'autres employeurs. Seules les formations spécifiques à l'entreprise sont pertinentes dans ce cadre. Les formations générales ne deviennent appropriées qu'à plus long terme, en dehors du système de chômage temporaire, lorsque le choc négatif persiste et devient structurel.

Le dispositif doit donc rester centré sur la gestion de chocs temporaires et ne doit pas être utilisé comme instrument de protection contre des chocs structurels ou persistants.

4. Conclusion

Le chômage temporaire a été largement utilisé pendant les deux grandes crises qu'a connues la Belgique au cours des vingt dernières années (Grande Récession et COVID-19). Le système belge, et en particulier le dispositif flexible de force majeure instauré pendant la crise COVID-19, a montré sa capacité à fournir rapidement un soutien aux entreprises et aux travailleurs, en réduisant les heures de travail tout en préservant les revenus des salariés.

Les effets sur l'emploi sont cependant mitigés. Les gains en termes de maintien de l'emploi ont été observés principalement dans les entreprises réellement exposées aux chocs économiques, où le recours au chômage temporaire a permis d'éviter des licenciements. Dans les autres entreprises ou pour certains salariés — principalement ouvriers — dont l'emploi n'aurait pas été menacé, nous identifions surtout des effets d'aubaine, mobilisant des ressources publiques sans bénéfices supplémentaires pour l'emploi.

... Conclusion

Nos recommandations visent à limiter l'usage excessif du dispositif sans compromettre son rôle protecteur pour l'emploi. Elles tiennent également compte de la nécessité de préserver un système suffisamment flexible, sans procédures complexes, coûteuses et chronophages, comme c'est encore le cas aujourd'hui pour les employés. Nous proposons donc, en complément du nombre maximal de jours pendant lesquels un salarié peut être placé en chômage temporaire de manière consécutive, tel que prévu dans le système actuel, d'instaurer un délai minimum entre deux périodes afin d'éviter un recours prolongé et systématique au dispositif.

Le renforcement de la responsabilisation financière des entreprises et son extension aux employés constituent un levier complémentaire essentiel. Cela passe par une cotisation applicable à un seuil plus bas — c'est-à-dire un nombre de jours de chômage temporaire à partir duquel elle s'applique — et pour un paiement qui reste différé et proportionnel à l'usage passé. Mesurer l'usage au niveau individuel, comme c'est déjà le cas, favorise une répartition équitable des jours de chômage temporaire entre salariés et évite que certains dépassent le seuil. Combiné à des règles claires sur la durée maximale d'utilisation, ce mécanisme garantit que le chômage temporaire protège réellement l'emploi face à des chocs temporaires, sans devenir un soutien structurel inadapté et coûteux pour les finances publiques.

Enfin, le chômage temporaire s'inscrit dans un système plus large de protection de l'emploi, incluant la protection contre le licenciement, l'assurance-chômage et les dispositifs de flexibilité. Des recherches complémentaires devraient examiner comment les réformes proposées peuvent être intégrées de manière optimale au sein de cet ensemble, en tenant compte des interactions entre ces différents instruments.

Natalia Bermudez est chercheuse post-doctorante à l'IRES/LIDAM, UCLouvain, et chercheuse associée au département d'Économie de l'Université de Gand.

Bart Cockx est professeur ordinaire au département d'Économie de l'Université de Gand et chercheur associé à l'IRES/LIDAM, UCLouvain.

Muriel Dejemeppe est professeure d'économie à l'UCLouvain et chercheuse à l'IRES/LIDAM, UCLouvain.

Giulia Tarullo est chercheuse post-doctorante au RWI – Leibniz Institute for Economic Research (Allemagne), chercheuse associée à l'IRES/LIDAM, UCLouvain, et au département d'Économie de l'Université de Gand.

Natalia Bermudez, Bart Cockx, Muriel Dejemeppe et Giulia Tarullo

natalia.bermudez@uclouvain.be

Bart.Cockx@UGent.be

muriel.dejemeppe@uclouvain.be

giulia.tarullo@rwi-essen.de

Références

- Bermudez, N. (2025). *The Effects of Short-Time Work Programs During Economic Shocks*. Thèse de doctorat. Université catholique de Louvain. Faculty of Economic, Social and Political Sciences and Communication; Ghent University. Faculty of Economics and Business Administration, 2025.
- Bermudez, N., Cockx, B., et Bijmens, G. (2025). The Impact of Short-Time Work During the Great Recession, *LIDAM Discussion Paper IRES* 2025/14.
- Bermudez, N., Dejemeppe, M., et Tarullo, G. (2023). Theory and Empirics of Short-Time Work: A Review, *LIDAM Discussion Paper IRES* 2023/18.
- Bertanha, M., Caetano, C., Jales, H., Seegert, N. (2024). Bunching Estimation Methods. In: Zimmermann, K.F. (eds) *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57365-6_382-1.
- Cahuc, P., et Carcillo, S. (2011). Is short-time work a good method to keep unemployment down? In: *Nordic Economic Policy Review*, 1(1), 133-165.
- Cahuc, P., Kramarz, F., Nevoux, S., et Vieira, N. (2024). The Heterogeneous Impact of Short-Time Work: From Saved Jobs to Windfall Effects. In: *Journal of the European Economic Association*, Manuscript under Revision.
- Cahuc, P. (2024). The micro and macro economics of short-time work. In: *Handbook of Labor Economics*, Vol. 5, 385-433.
- Cattaneo, M.D., Idrobo, N., et Titiunik, R. (2024). *A Practical Introduction to Regression Discontinuity Designs: Extensions*, Cambridge University Press.
- Giroud, X., et Mueller, H. M. (2017). Firm Leverage, Consumer Demand, and Employment Losses During the Great Recession. In: *The Quarterly Journal of Economics*, 132(1), 271-316.
- Giupponi, G., Landais, C., et Lapeyre, A. (2022). Should we insure workers or jobs during recessions? In: *Journal of Economic Perspectives*, 36(2), 29-54.
- Giupponi, G., et Landais, C. (2023). Subsidizing Labour Hoarding in Recessions: The Employment and Welfare Effects of Short-time Work. In: *The Review of Economic Studies*, 90(4), 1963-2005.
- Guo, A., et Johnston, A. C. (2021). The finance of unemployment compensation and its consequences. In: *Public Finance Review*, 49(3), 392-434.
- Kleven, H. J. (2016). Bunching. In: *Annual Review of Economics*, 8, 435-464. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080315-015234>.
- Kopp, D., et Siegenthaler, M. (2021). Short-Time Work and Unemployment in and after the Great Recession. In: *Journal of the European Economic Association*, 19(4), 2283-2321.
- Lee, D. S., et Lemieux, T. (2010). Regression Continuity Designs in Economics. In: *Journal of Economic Literature*, 48(2), 281-355.
- Tarullo, G. (2025). *Designing Short-Time Work Insurance. The Impact of Financial Incentives*. Thèse de doctorat. Université catholique de Louvain. Faculty of Economic, Social and Political Sciences and Communication; Ghent University. Faculty of Economics and Business Administration, 2025.
- OECD (2010). *OECD Employment Outlook 2010* (p. 308) [Policy Report]. OECD Publishing, Paris.
- OECD (2021), *OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery*, OECD Publishing, Paris.

Quand préserver l'emploi ne suffit pas nécessairement : le vécu psychologique du chômage temporaire

Peu d'études se penchent sur les conséquences psychologiques du chômage temporaire, alors que cette mesure soulève potentiellement des questions essentielles sur le vécu des travailleurs. Et si une politique conçue pour protéger l'emploi devenait, paradoxalement, une source de stress et fragilisait le bien-être ? À travers trois études, nous explorons la perception subjective des travailleurs afin d'apporter un éclairage complémentaire sur cette mesure et ses implications pour les individus et les organisations.

Charlotte Rodriguez Conde

Nele De Cuyper

Hans De Witte

Florence Stinglhamber¹

Au premier abord, le chômage temporaire semble bénéfique pour le travailleur puisqu'il permet d'éviter le licenciement et donc, les conséquences psychologiques négatives d'une perte d'emploi (e.g., Gedikli *et al.*, 2022). Toutefois, du point de vue des sciences psychologiques, il importe de prendre en compte le décalage potentiel entre

l'objectif poursuivi par la mesure et la perception *subjective* de cette mesure. En effet, bien que visant à préserver l'emploi, le chômage temporaire pourrait — au même titre qu'un licenciement — constituer une situation stressante. Lorsqu'il est mis en œuvre en période de crise, il peut représenter pour certains travailleurs une expérience soudaine et inédite, touchant à un aspect central de la vie : le travail. C'est précisément la combinaison de la rupture, de la nouveauté et de la gravité qui peut rendre cette expérience particulièrement saillante et susceptible d'engendrer du stress (Morgeson *et al.*, 2015). Ce vécu subjectif pourrait ainsi s'avérer plus déterminant que la situation objective (*i.e.*, le maintien de l'emploi), lorsqu'il s'agit d'évaluer l'impact du chômage temporaire sur le bien-être psychologique du travailleur et sur l'attitude de ce dernier envers son travail ou son employeur.

Pour une compréhension plus globale de l'impact d'une mesure, il est donc critique de s'intéresser au ressenti du travailleur. Cette approche peut être facilitée par l'utilisation d'outils tels que les entretiens ou la diffusion de questionnaires intégrant des échelles psychométriques, lesquelles permettent de mesurer des perceptions individuelles. Suite au recours massif au chômage temporaire et à des dispositifs comparables durant la pandémie de COVID-19, le sujet a pris davantage d'ampleur dans la littérature en psychologie du travail (Stuart *et al.*, 2021). Dans la section suivante, nous présentons les principaux enseignements issus de ces travaux et expliquons comment notre projet de recherche s'inscrit dans cet ensemble.

1. État de la littérature et questions de recherche

Il ressort des travaux en psychologie du travail menés sur le chômage temporaire et sur des dispositifs similaires que cette politique peut donner lieu à des réactions ambivalentes. D'un côté, les travailleurs en reconnaissent le bien-fondé : en plus de préserver l'emploi, cette mesure leur offre l'opportunité de se consacrer à eux-mêmes et de passer du temps en famille (e.g., Rauvola *et al.*, 2022). De l'autre,

¹ Nous remercions la Politique scientifique fédérale belge (programme «BRAIN-be 2.0», 2020–2025, contrat n° B2/202/P3) pour son soutien financier. Cette recherche n'aurait pas été possible sans l'aide précieuse de celles et ceux qui ont contribué à la collecte des données et à la diffusion des questionnaires nécessaires à cette étude. Nous remercions particulièrement IDEWE, la CSC, la FGTB, ainsi que le Soclab (UCLouvain) pour leur soutien. Nous exprimons également notre gratitude aux chercheurs et chercheuses qui ont contribué aux différentes études : Claudia Bernhard-Oettel (Université de Stockholm), Tinne Vander Elst (KU Leuven / Université de Tilburg), Lode Godderis (KU Leuven) et Sofie Vandenbroeck (KU Leuven). Nous exprimons enfin nos remerciements à Vincent Bodart, Muriel Dejemeppe, Giulia Tarullo et Bruno Van der Linden pour leurs commentaires précieux sur cet article. Leurs remarques, ancrées dans une autre discipline, ont enrichi notre réflexion.



... État de la littérature et questions de recherche

certaines études montrent que les travailleurs ayant connu le chômage temporaire présentent des niveaux de bien-être inférieurs à ceux qui ont conservé un emploi stable (Blomqvist *et al.*, 2023). Cela s'expliquerait notamment par la crainte de perdre son emploi, crainte inhérente à une mesure souvent mise en œuvre dans un contexte de difficultés économiques (voir e.g., Klug *et al.*, 2024). Cette crainte implique non seulement des effets délétères sur le bien-être individuel, mais peut également avoir des répercussions sur le bon fonctionnement des organisations (Delegach *et al.*, 2022). La recherche montre en effet que l'insécurité de l'emploi peut, dans certains cas, être vécue comme une rupture du contrat psychologique — défini comme un accord implicite fondé sur la confiance et des attentes mutuelles entre l'employeur et le salarié — avec, pour conséquences possibles, un désengagement ou un départ de l'organisation (Clinton et Guest, 2014; Costa et Neves, 2017).

En dépit des récentes avancées dans la littérature scientifique, certaines questions demeuraient en suspens au moment où nous avons entamé notre travail de recherche. Tout d'abord, si les études précédentes concluaient généralement que le chômage temporaire est une alternative préférable à la perte d'emploi, la plupart d'entre elles avaient été menées durant la pandémie, au moment de sa mise en œuvre, et hors du contexte belge. Il restait donc à déterminer si cette politique conservait ses effets bénéfiques sur le plus long terme, et dans quelle mesure les réactions des travailleurs variaient selon les contextes (pandémie et contexte de crise, pays, secteur d'activité, etc.).

Ensuite, la littérature s'était principalement focalisée sur les craintes liées au maintien de l'emploi, sans s'intéresser aux conditions dans lesquelles celui-ci était assuré. Les travaux concernant l'insécurité ressentie par les travailleurs vis-à-vis de leurs conditions de travail ou des tâches qui leur sont confiées, faisaient ainsi défaut. En somme, les études abordaient l'insécurité de l'emploi en considérant ce dernier sous un angle essentiellement *quantitatif*, négligeant sa dimension *qualitative* — pourtant cruciale pour appréhender pleinement le vécu des travailleurs.

Enfin, outre ce focus exclusif sur la crainte de perdre l'emploi, la recherche ne considérait le sentiment d'insécurité qu'à la lumière du poste occupé à l'instant présent. Elle n'intégrait pas dans l'équation la possibilité que les travailleurs puissent continuer à se sentir en sécurité grâce à un fort sentiment d'employabilité qui leur permettrait de facilement retrouver un emploi en interne ou en externe en cas de disparition de leur poste. Ne pas tenir compte de l'employabilité perçue risquait ainsi de conduire à une surestimation de l'impact réel du chômage temporaire sur le sentiment d'insécurité.

Afin d'apporter des réponses aux questions restées en suspens, nous avons développé un projet de recherche composé de trois études réalisées par questionnaires.

La *première étude* avait pour objectif d'évaluer dans quelle mesure le chômage temporaire a pu constituer, en Belgique, une alternative plus avantageuse au licenciement durant la pandémie de COVID-19. Pour ce faire, nous avons comparé les niveaux de bien-être de trois groupes de travailleurs belges — ceux ayant perdu leur emploi, ceux ayant connu une période de chômage temporaire, et ceux ayant conservé un emploi stable durant la pandémie — plus d'un an après la crise (durant l'hiver 2023-2024). Nous avons également analysé comment la perception de la crise et de son ampleur par les travailleurs pouvait influencer les résultats.

La *seconde étude*, dont les données ont été collectées durant la pandémie, visait à déterminer si le sentiment d'insécurité lié au chômage temporaire s'étendait au-delà de la perte d'emploi pour inclure des préoccupations concernant la qualité future de l'emploi. Nous avons également examiné si certains facteurs susceptibles d'influencer le caractère disruptif du recours au chômage temporaire (par exemple, le secteur d'activité) affectaient la relation entre chômage temporaire et insécurité.

Enfin, la *troisième étude* proposait une définition élargie de l’(in)sécurité de l’emploi qui inclut la possibilité de trouver un autre emploi au sein ou en dehors de l’organisation en cas de disparition du poste. Elle visait à explorer le lien entre cette notion revisitée et le chômage temporaire. Contrairement aux deux premières, cette étude a été réalisée auprès de travailleurs touchés par le chômage temporaire en raison de la crise énergétique. Une vue d’ensemble des études menées, des objectifs poursuivis et des données mobilisées est présentée dans une annexe en ligne.² La suite du texte détaille la méthodologie, puis chaque étude dans une section dédiée. Nous concluons par les principaux enseignements et quelques recommandations.

2. Point général sur les données et méthodes des différentes études

Les trois études s’appuient sur des données recueillies par questionnaire, à des moments distincts et via des canaux différents. La première étude repose sur des données collectées durant l’hiver 2023-2024, via les réseaux sociaux et des organisations syndicales. Les participants ont été interrogés sur leur situation professionnelle pendant la pandémie. La seconde étude, quant à elle, utilise des données obtenues par un service externe de prévention et de protection au travail au cours des premiers mois de la pandémie. Ces données comportent deux temps de mesure : le premier en mars-avril 2020 — période où le recours au chômage temporaire atteignait son pic — et le second deux mois plus tard. Enfin, la troisième étude s’appuie également sur deux temps de mesure, avec un premier temps de mesure collecté dans le même contexte que la première étude, et un second temps, six mois après.

Dans les différentes études, les variables utilisées font référence aux perceptions des participants, et ont été mesurées avec des échelles de type Likert. Concrètement, pour chaque variable, les répondants ont indiqué leur degré d’accord avec plusieurs affirmations sur une échelle graduée (par exemple, pour la crainte de perdre son emploi : «*Je suis dans l’incertitude quant à l’avenir de mon emploi*» ou «*Je pense que je perdrai mon emploi dans un avenir proche*»). Les réponses aux différentes affirmations ont été codées de 1 à 5 (ou 1 à 7) selon le niveau d’accord, rendant ainsi possible la quantification des perceptions subjectives. Nous avons ensuite utilisé la modélisation par équations structurelles (SEM) pour estimer chaque variable à partir des affirmations correspondantes et analyser les relations entre elles. Cette méthode a l’avantage de corriger les biais liés aux erreurs de mesures et de permettre l’examen simultané de plusieurs relations dans un modèle global. Davantage d’information concernant le contenu des questionnaires sont disponibles dans l’annexe en ligne (section 1).

Sans entrer dans les détails techniques, nous avons mobilisé des approches statistiques différentes et complémentaires dans nos trois études. Les deux premières reposent sur une approche *centrée sur la variable*, qui examine les liens entre plusieurs variables en moyenne. Autrement dit, elle répond à des questions comme : «Le chômage temporaire est-il généralement associé à un sentiment d’insécurité plus élevé ?» et «Cette relation change-t-elle selon le contexte ?». Cette approche est utile pour dégager des tendances générales, mais elle présente une limite : en se focalisant sur les tendances générales, elle masque les différences individuelles et les réalités diverses qui peuvent se cacher derrière la mesure globale d’une variable — en l’occurrence, celle de l’insécurité de l’emploi.

Afin de mieux comprendre ce qui se cache concrètement derrière l’insécurité de l’emploi, nous avons vu qu’il importait de tenir à la fois compte de la crainte de perdre son emploi et de la capacité à trouver un nouvel emploi au sein ou en dehors

² Voir l’annexe en ligne, section 1 [\[cliquer\]](#).

de l'organisation. C'est pourquoi, dans la troisième étude, nous avons adopté une approche centrée sur la personne, qui s'intéresse aux profils individuels. Cette approche nous a permis d'observer comment la crainte de perdre son emploi et l'employabilité perçue pouvaient se combiner pour former différents profils, chacun caractérisé par des ressentis variés et plus complexes en matière de sécurité de l'emploi (par exemple, «très inquiets et peu confiants dans leur employabilité» ou «peu inquiets mais peu employables»). Nous avons ensuite analysé si certains profils étaient plus souvent associés au chômage temporaire que d'autres, et si cela se traduisait par des niveaux différents de bien-être.

3. Présentation et résultats des différentes études

3.1 Le chômage temporaire, une alternative souhaitable au licenciement sur le long terme³

La perte d'emploi et la période de chômage qui en découle ont généralement un impact négatif sur le bien-être psychologique et physique des travailleurs concernés (e.g., Gedikli *et al.*, 2022; Lucas *et al.*, 2004; Paul *et al.*, 2018). Une question centrale est alors de savoir si le chômage temporaire permet d'échapper à cette conséquence négative. Pour y répondre, nous avons comparé les niveaux de bien-être psychologique et physique de trois groupes ayant vécu des situations différentes durant la pandémie : perte d'emploi, chômage temporaire, emploi stable. Cela nous a non seulement permis d'évaluer la différence entre chômage temporaire et perte d'emploi, mais aussi de vérifier s'il existait des coûts cachés en termes de bien-être qui passeraient inaperçus lorsque le seul groupe de référence est celui des personnes ayant perdu leur emploi.

Nos résultats⁴ vont dans le sens d'une politique favorable aux travailleurs : ceux ayant connu le chômage temporaire rapportent des niveaux de bien-être supérieurs à ceux observés chez les travailleurs licenciés. D'après nos analyses — qui tiennent compte de l'impact financier subjectif de la crise —, cette différence peut s'expliquer par le sentiment de contrôle sur leur situation professionnelle, que les bénéficiaires du chômage temporaire ont davantage conservé durant la pandémie. Le manque de contrôle est en effet reconnu dans la littérature comme une source importante de stress (Vander Elst *et al.*, 2014).

Concernant la comparaison entre les travailleurs placés en chômage temporaire et ceux ayant conservé un emploi, les résultats mettent en évidence l'importance du contexte dans lequel la mesure est vécue. En situation de crise, les individus ont tendance à se comparer aux autres pour évaluer la gravité de leur propre situation. Leur réaction face à un événement perturbant leur situation professionnelle peut ainsi dépendre de l'intensité de la crise et de la proportion de personnes affectées sur le marché du travail (e.g., Clark *et al.*, 2010).

En l'espèce, la proportion de personnes concernées par le chômage temporaire dans l'entourage du travailleur semble effectivement jouer un rôle. Lorsque peu de personnes sont touchées, le chômage temporaire s'accompagne d'un sentiment réduit de contrôle par rapport au groupe de référence ayant conservé un emploi stable, ce qui entraîne des effets négatifs sur le bien-être. En revanche, lorsque le recours à la mesure est perçu comme largement répandu, aucune différence significative n'est observée, car le niveau de contrôle des travailleurs du groupe de référence tend également à diminuer. Ces résultats suggèrent que le recours

³ Cette étude est développée dans un article actuellement en révision à *Applied Psychology: An International Review*: Rodriguez Conde, C., De Cuyper, N., Stinglhamber, F., et De Witte, H. (2025). Job-retention schemes as a lesser evil than job loss? Workers' well-being after a crisis: A two-sample study [Manuscript submitted for publication].

⁴ Voir l'annexe en ligne, section 2 [\[cliquer\]](#).

... Le chômage temporaire,
une alternative souhaitable au
licenciement sur le long terme

massif au chômage temporaire dans un contexte de crise généralisée n'entraîne pas nécessairement plus de conséquences négatives sur le bien-être des travailleurs que la crise elle-même. Ils confortent néanmoins l'hypothèse selon laquelle, dans certains contextes (par exemple lorsque seule une organisation ou un secteur d'activité spécifique est touché, ou lorsque le travailleur a le sentiment d'être parmi les rares affectés au sein de son organisation), le chômage temporaire pourrait engendrer un *coût psychologique caché* pour le travailleur.

Nous avons par ailleurs mené une étude similaire dans les contextes anglais et américain, qui constituent les principaux cadres des recherches antérieures. Dans ces pays, le chômage temporaire n'est pas une politique structurelle : des dispositifs de *furlough* (littéralement : congé/permission) ont été introduits ou encouragés de manière exceptionnelle durant la pandémie. Bien que ces dispositifs poursuivent un objectif comparable — maintenir l'emploi en période de crise —, ils diffèrent dans leurs modalités. Le *furlough* anglo-saxon correspond à une mise en congé financée en partie par l'État, mais avec des conditions souvent moins généreuses et protectrices que le système belge.

De façon intéressante, les résultats obtenus ne sont pas exactement les mêmes que ceux observés en Belgique : le recours aux dispositifs de *furlough* dans les pays anglo-saxons est généralement associé à des perceptions de contrôle réduites sur la situation professionnelle. Cet effet persiste même lorsque la crise sur le marché de l'emploi est perçue comme de grande ampleur, bien qu'il soit alors moins marqué. Autrement dit, même dans un contexte de crise généralisée, les travailleurs semblent ressentir une perte de contrôle. Outre les différences structurelles des marchés du travail dans ces pays, cela pourrait s'expliquer par la moindre générosité et stabilité des dispositifs anglo-saxons. Ces éléments pourraient suggérer que le dispositif belge, tel qu'il a été conçu, offre une meilleure protection psychologique aux travailleurs en période de crise.

3.2 Le chômage temporaire et insécurité sur la qualité de l'emploi⁵

Au-delà de la question du maintien de l'emploi, se pose celle de la qualité de l'emploi conservé. Même si les travailleurs restent confiants quant à la pérennité de leur poste (*i.e.*, sécurité de l'emploi *quantitative*), ils peuvent craindre une dégradation de certains aspects qu'ils valorisent dans leur travail (par exemple, les conditions de travail, la rémunération ou encore les opportunités de développement professionnel; *i.e.*, insécurité de l'emploi *qualitative*, De Witte *et al.*, 2010). En effet, la mise en place du chômage temporaire reflète l'existence d'une crise susceptible d'amener l'organisation à repenser son fonctionnement pour mieux gérer ses ressources à l'avenir. Même en cas de choc exogène et temporaire, comme une pandémie, la mise à l'arrêt partielle ou totale des activités génère des tensions financières susceptibles d'amener l'organisation à revoir ses pratiques pour préserver sa viabilité. Ces ajustements peuvent potentiellement s'inscrire dans la durée, affectant la nature et la qualité de l'emploi (pour des récits de travailleurs allant en ce sens, voir par exemple, Simosi et Conway, 2025).

Dans notre seconde étude, nous nous sommes intéressés au lien entre le chômage temporaire et le sentiment d'insécurité portant sur la qualité de l'emploi durant les premiers mois de la pandémie en Belgique. À cette période, les travailleurs pouvaient encore espérer que la crise, perçue comme externe à leur organisation, serait de courte durée. Dans ce contexte, l'insécurité ressentie ne portait pas néces-

⁵ Cette étude a fait l'objet d'une publication : Rodriguez Conde, C., De Cuyper, N., Vander Elst, T., Stinglhamber, F., Godderis, L., Vandenbroeck, S., et De Witte, H. (2025). Keeping one's job... but potentially losing job quality?: qualitative job insecurity as an explanatory mechanism between short-time work schemes and well-being. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(6), 721-734. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2537819>.



... *Le chômage temporaire et insécurité sur la qualité de l'emploi*

sairement sur la perte de l'emploi en tant que tel, mais pouvait davantage porter sur le risque d'une détérioration de la qualité de leur travail.

Les résultats⁶ indiquent une association positive entre chômage temporaire et sentiment d'insécurité qualitative, comparativement aux travailleurs ayant conservé un emploi stable. Ce sentiment est lui-même lié à davantage de détresse psychologique et moins de satisfaction au travail deux mois plus tard. Cela suggère donc que les craintes des travailleurs dépassent la seule perte d'emploi.

Ces résultats doivent néanmoins être interprétés avec nuance pour deux raisons. Premièrement, car, en dépit de l'insécurité ressentie et de ses conséquences psychologiques, le chômage temporaire ne mène globalement pas à davantage de détresse psychologique au sein de notre échantillon. Bien que les mécanismes sous-jacents n'aient pas été directement testés dans notre étude, la littérature suggère que le chômage temporaire comporte également des aspects positifs tels que la possibilité de se reposer, de prendre du recul ou d'éviter de travailler dans un contexte de pandémie (e.g., Halbesleben *et al.*, 2013; Rauvola *et al.*, 2022). Ces éléments pourraient contribuer à atténuer les effets négatifs liés à l'insécurité. Deuxièmement, il nous faut noter que les réactions des travailleurs semblent varier selon leur position dans l'organisation et le secteur d'activité dans lequel ils évoluent. Plus concrètement, chez les managers et les travailleurs issus de secteurs habituellement peu concernés par le chômage temporaire en dehors de la pandémie (c'est-à-dire des secteurs autres que l'industrie ou la construction), la mesure est associée à un sentiment d'insécurité plus marqué. Cela pourrait s'expliquer par le caractère plus disruptif de la mesure pour ces profils, habitués à une plus grande stabilité (Rodriguez Conde *et al.*, 2025).

3.3 Chômage temporaire et employabilité perçue⁷

Ces dernières années, plusieurs auteurs ont suggéré que les travailleurs pouvaient retrouver une forme de sécurité de l'emploi grâce à leur capacité à naviguer sur le marché du travail. Dans ce cadre, il convient de distinguer l'*insécurité de l'emploi* au sens strict, qui reflète une vulnérabilité vis-à-vis du poste actuel, de l'*employabilité perçue*, qui renvoie à la possibilité de trouver un autre emploi ou poste (Dodden *et al.*, 2023). Dans la littérature en psychologie du travail, ces deux construits entretiennent une relation complexe (De Cuyper *et al.*, 2015). L'employabilité est souvent présentée comme une ressource qui peut être mobilisée pour faire face à l'insécurité de l'emploi, dans la mesure où elle permet de retrouver un sentiment de sécurité sur le marché du travail dans son ensemble (Fugate *et al.*, 2021). Dans le même temps, la recherche montre que ces deux perceptions peuvent s'influencer mutuellement (e.g., De Cuyper *et al.*, 2012; Sheng et Griffin, 2023).

L'employabilité perçue peut atténuer l'insécurité de l'emploi car elle est souvent associée à des compétences valorisées, susceptibles de renforcer la confiance du travailleur dans l'attractivité de son profil et de faciliter son accès à des emplois plus stables. Inversement, l'insécurité de l'emploi peut affecter négativement l'employabilité perçue : les travailleurs confrontés à la crainte de perdre leur emploi peuvent réévaluer défavorablement la valeur de leur profil sur le marché et renoncer à développer leur employabilité, faute de parvenir à gérer le stress lié à l'incertitude. Cela soulève la question de savoir s'il est possible de se sentir menacé dans son emploi actuel tout en se percevant employable. Cette question

⁶ Voir l'annexe en ligne, section 3 [\[cliquer\]](#).

⁷ Cette étude fait l'objet d'un article en préparation, qui sera prochainement soumis à *Journal of Vocational Behavior* (titre provisionnel) : Rodriguez Conde, C., De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Stinglhamber, F., et De Witte, H. (2025). My employer wants to save my job, but do I feel safe? The relationship between Short-Time Work schemes and profiles of security in future employment [Manuscript in preparation].

... Chômage temporaire et employabilité perçue

est particulièrement pertinente dans le contexte du chômage temporaire. Le chômage temporaire constitue, en effet, une situation ambivalente pouvant envoyer un signal mixte aux travailleurs : d'une part, comme évoqué plus haut, la mise en place de cette politique peut susciter la crainte d'une perte d'emploi; d'autre part, elle peut également être interprétée comme le signe que l'employeur valorise sa main-d'œuvre et souhaite préserver les compétences internes, ce qui pourrait renforcer le sentiment d'employabilité.

Grâce à une approche statistique centrée sur la personne, nous avons pu identifier différents profils-types de travailleurs, en fonction de leurs niveaux respectifs d'insécurité de l'emploi (au sens strict, et donc au sens d'une crainte de perdre son emploi) et d'employabilité perçue. Nous avons fait une distinction entre employabilité en interne et en externe. Nous avons ensuite examiné la stabilité de ces profils six mois plus tard, ainsi que la manière dont le recours au chômage temporaire était lié à l'appartenance à l'un ou l'autre de ces profils.

Nos résultats révèlent cinq profils distincts, définis par des combinaisons variées d'insécurité de l'emploi et d'employabilité perçue, interne et externe.⁸ Deux premiers profils combinent de l'insécurité de l'emploi avec une employabilité inférieure à la moyenne. À l'inverse, les trois autres profils bénéficient d'une sécurité plus importante : l'un correspond au travailleur *moyen*, avec une insécurité modérée et une employabilité légèrement supérieure à la moyenne, tandis que les deux derniers affichent une faible insécurité et se distinguent par leur employabilité externe — très élevée pour l'un, plus modérée pour l'autre. Dans le dernier cas, la sécurité repose donc principalement sur l'employeur actuel.

Globalement, dès qu'un individu ressent une insécurité vis-à-vis de son poste, son employabilité perçue tend à être plus faible. Ce constat contredit l'idée que le chômage temporaire enverrait des signaux mixtes : si tel était le cas, nous aurions observé des profils plus asymétriques, combinant une forte insécurité avec une employabilité perçue élevée. Or, ce type de configuration ne ressort pas de nos données. L'hypothèse la plus probable est qu'insécurité et employabilité perçue peuvent difficilement coexister. Par ailleurs, une expérience récente de chômage temporaire augmente la probabilité d'appartenir à des profils marqués par une insécurité élevée et une employabilité réduite. Ces profils sont également liés à des niveaux de bien-être plus faibles, ce qui souligne — comme dans les études précédentes — la vulnérabilité des travailleurs affectés. Une minorité de travailleurs exposés au chômage temporaire conserve, toutefois, une employabilité relativement élevée, qui semble alors agir comme facteur de protection contre l'insécurité.

4. Recommandations

Dans l'ensemble, la littérature scientifique existante, ainsi que nos propres travaux de recherche, plaident en faveur du recours au chômage temporaire d'un point de vue psychologique. Nous observons néanmoins que cette politique est associée à un sentiment d'insécurité et à une perte de contrôle chez les travailleurs, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur leur bien-être. Elle devrait ainsi être évitée lorsqu'elle n'est pas strictement nécessaire. En lien avec les recommandations faites dans l'article précédent, la révision du système de cotisation de responsabilisation des employeurs pourrait offrir un meilleur encadrement du recours au chômage temporaire. Lorsque ce recours s'avère inévitable, il est essentiel que tous les acteurs impliqués restent attentifs à ses effets potentiellement stressants. À cet égard, nos recommandations s'adressent à trois acteurs principaux — les autorités et services publics, les employeurs et les syndicats — et s'articulent autour de trois axes.⁹

⁸ Voir l'annexe en ligne, section 4 [\[cliquer\]](#).

⁹ Voir l'annexe en ligne, section 5 [\[cliquer\]](#).

... *Recommandations*

Premièrement, il semble important de préserver le sentiment de contrôle des travailleurs durant la période de crise. Les études montrent que lorsque les travailleurs sont bien informés et impliqués, ils vivent mieux l'instabilité (Probst, 2005; Vander Elst *et al.*, 2010). Cela implique une communication transparente, des consultations plus structurées et un dialogue social actif. Le système belge ne prévoit pas toujours un accord au niveau de l'organisation concernant la mise en place du chômage temporaire, contrairement à d'autres systèmes européens, qui intègrent davantage de consultation sociale. À l'instar de l'Allemagne, il est possible d'instaurer une consultation plus systématique et structurée au sein des organisations (via le conseil d'entreprise ou des accords individuels dans les petites structures) et d'encourager une plus grande transparence des employeurs sur la répartition du chômage temporaire entre travailleurs ou départements. Les employeurs ont un rôle clé à jouer en mettant en place des plans de communication et des canaux dédiés, tandis que les syndicats peuvent relayer les préoccupations et favoriser le dialogue.

Deuxièmement, nos résultats, ainsi que les recherches antérieures, soulignent la nécessité de réduire l'insécurité liée au chômage temporaire et de s'assurer que la menace de perte de la qualité de l'emploi ne se concrétise pas. Pour les différents acteurs, cela peut se traduire par un suivi régulier de la situation (via enquêtes auprès des travailleurs, monitoring d'indicateurs tels que l'absentéisme ou turnover...). Les organisations peuvent, par ailleurs, mettre en place un soutien accru de la part des managers — dont il ne faut pas oublier qu'ils peuvent eux-mêmes être affectés par la mesure.

Troisièmement, nos résultats invitent à renforcer le sentiment d'employabilité des travailleurs affectés par le chômage temporaire. Il apparaît, en effet, que l'employabilité perçue protège de la crainte de perdre son emploi, mais qu'elle peut être fragilisée en période d'instabilité. Afin de respecter l'esprit du dispositif, il est recommandé de favoriser des formations orientées vers la mobilité interne dans un premier temps. À cette fin, des incitants ou des subsides pourraient être introduits pour financer des programmes de formation au sein des organisations pendant et après le chômage temporaire. Dans l'hypothèse où le choc se prolongerait, l'offre de formation générale pourrait être repensée collectivement, dans le cadre d'une stratégie globale de réponse à la crise. Les différents acteurs pourraient alors collaborer à l'identification de besoins en compétences spécifiques au sein de chaque secteur.

5. Conclusion

Nos travaux, en cohérence avec la littérature scientifique existante, confirment l'intérêt psychologique du recours au chômage temporaire. Ce dispositif apparaît comme la solution la moins préjudiciable, permettant d'éviter les effets délétères d'une période de chômage prolongée sur le bien-être. Cette conclusion est d'autant plus vraie dans le contexte d'une crise globalisée, telle que celle engendrée par la pandémie de COVID-19, où la différence entre travailleurs affectés et travailleurs non affectés semble moins marquée (voire même inexistante).

Cela étant dit, nos résultats appellent également à une certaine prudence. Le chômage temporaire demeure une expérience professionnelle potentiellement stressante, dans la mesure où il peut induire un sentiment d'insécurité — qui dépasse la question du maintien de l'emploi — et de perte de contrôle. Pour les travailleurs confrontés à ces ressentis, il semble difficile de s'appuyer sur un éventuel sentiment d'employabilité pour se rassurer ou envisager un changement d'emploi, si cela s'avère nécessaire.

Au-delà des effets potentiels sur le bien-être individuel, les études suggèrent que l'insécurité et le sentiment de perte de contrôle sont de nature à nuire au bon

fonctionnement et à la performance des organisations. Il en ressort que le recours au chômage temporaire, lorsqu'il est non nécessaire ou disproportionné, ne devrait pas seulement être évité pour des raisons de gestion des finances publiques. Il devrait également l'être pour préserver le bien-être des travailleurs et la capacité des employeurs à maintenir une main-d'œuvre qualifiée et performante - l'un des objectifs fondamentaux de la mesure.

Charlotte Rodriguez Conde est doctorante en psychologie du travail et des organisations au sein de l'IPSY (UCLouvain) et du groupe de recherche O2L (KU Leuven).

Nele De Cuyper est professeure en psychologie du travail et des organisations à la KU Leuven et chercheuse au sein du groupe O2L (KU Leuven).

Hans De Witte est professeur émérite en psychologie du travail et des organisations à la KU Leuven et chercheur au sein du groupe O2L (KU Leuven). Il est également affilié à l'Optentia Research Focus Area (North-West University, Afrique du Sud).

Florence Stinglhamber est professeure en psychologie du travail et des organisations à l'UCLouvain et chercheuse au sein de l'IPSY (UCLouvain).

Charlotte Rodriguez Conde, Nele De Cuyper, Hans De Witte et Florence Stinglhamber

charlotte.rodriguez@uclouvain.be

nele.decuyper@kuleuven.be

hans.dewitte@kuleuven.be

florence.stinglhamber@uclouvain.be

Références

- Blomqvist, S., Högnäs, R., Virtanen, M., LaMontagne, A., et Magnusson-Hanson, L. (2023). Jobloss and job instability during the COVID-19 pandemic and the risk of depression and anxiety among Swedish employees. In: *SSM - Population Health*, 22, 101424. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2023.101424>
- Clark, A., Knabe, A., et Rätzl, S. (2010). Boon or bane? Others' unemployment, well-being and job insecurity. In: *Labour Economics*, 17, 52-61. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2009.05.007>
- Clinton, M.E., et Guest, D.E. (2014). Psychological contract breach and voluntary turnover: Testing a multiple mediation model. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 200-207. <https://doi.org/10.1111/joop.12033>
- Costa, S., et Neves, P. (2017). Job insecurity and work outcomes: The role of psychological contract breach and positive psychological capital. In: *Work & Stress*, 31(4), 375-394. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1330781>



... Références

- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S., et Witte, H. D. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory. In: *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 770-788. <https://doi.org/10.1002/job.1800>
- De Cuyper, N., Van den Broeck, A., et De Witte, H. (2015). Perceived employability in times of job insecurity: A theoretical perspective. In: A. D. Vos et B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (161-174). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00016>
- De Witte, H., De Cuyper, N., Handaja, Y., Sverke, M., Näswall, K., et Hellgren, J. (2010). Associations Between Quantitative and Qualitative Job Insecurity and Well-Being: A Test in Belgian Banks. In: *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 40-56. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825400103>
- Delegach, M., Klein, G., et Katz-Navon, T. (2022). Furlough and its effects on employees after returning to work: The roles of psychological contract breach and violation, and perceived organizational support. In: *Journal of Management & Organization*, 30(5), 1408-1425. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.71>
- Doden, W., Grosemans, I., De Cuyper, N., Tschopp, C., et Grote, G. (2023). Employability in the post-job security era: testing competing effects of perceived job insecurity on perceived employability change. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 11-23. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2263201>
- Fugate, M., van der Heijden, B., de Vos, A., Forrier, A., et de Cuyper, N. (2021). Is what's past prologue? A review and agenda for contemporary employability research. In: *Academy of Management Annals*, 15(1), 266-298. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0171>
- Gedikli, C., Miraglia, M., Connolly, S., Bryan, M., et Watson, D. (2022). The relationship between unemployment and wellbeing: an updated meta-analysis of longitudinal evidence. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 128-144. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2106855>
- Halbesleben, J.R.B., Wheeler, A.R., et Paustian-Underdahl, S.C. (2013). The impact of furloughs on emotional exhaustion, self-rated performance, and recovery experiences. In: *Journal of Applied Psychology*, 98, 492-503. <https://doi.org/10.1037/a0032242>
- Klug, K., Bernhard-Oettel, C. et Sverke, M. (2024). The paradox of job retention schemes: a latent growth curve modeling approach to immediate and prolonged effects of short-time work on job insecurity and employee well-being. In: *Journal of Happiness Studies*, 25, 72. <https://doi.org/10.1007/s10902-024-00787-y>
- Lucas, R. E., Clark, A. E., Georgellis, Y., et Diener, E. (2004). Unemployment alters the set point for life satisfaction. *Psychological science*, 15(1), 8-13. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.01501002.x>
- Morgeson, F., Mitchell, T., et Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences, *Academy of Management Review*, 40, 515-537, <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0099>
- Paul, K. I., Hassel, A., et Moser, K. (2018). Individual consequences of job loss and unemployment. In: *Oxford handbook of job loss and job search*, 57-85.
- Probst, T. M. (2005). Countering the negative effects of job insecurity through participative decision making: Lessons from the demand-control model. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 320-329. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.320>



... Références

- Rauvola, R., Rudolph, C., et Zacher, H. (2022). Short-term effects of short-term work: Dynamics in fatigue across two national lockdowns. In: *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 64(7), 550-556. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002537>
- Rodriguez Conde, C., De Cuyper, N., Vander Elst, T., Stinglhamber, F., Godderis, L., Vandenbroeck, S., et De Witte, H. (2025). Keeping one's job ... but potentially losing job quality?: qualitative job insecurity as an explanatory mechanism between short-time work schemes and well-being. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2537819>
- Sheng, Z., et Griffin, M. A. (2023). Job insecurity, employability, and mental health in the new era: A test of plausible influence mechanisms and temporal effects. In: *Stress and health: journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 39(2), 384-403. <https://doi.org/10.1002/smi.3190>
- Simosi, M., et Conway, N. (2025). Person-organization (mis)fit: The experience of furlough as career shock. *Human Resource Management Journal*, 35(3), 635-648. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12584>
- Stuart, M., Spencer, D. A., McLachlan, C. J., et Forde, C. (2021). COVID-19 and the uncertain future of HRM: Furlough, job retention and reform. In: *Human Resource Management Journal*, 31(4), 904-917. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12395>
- Vander Elst, T., Baillien, E., De Cuyper, N., et De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. In: *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 249-264. <https://doi.org/10.1177/0143831X09358372> (Original work published 2010)
- Vander Elst, T., Richter, A., Sverke, M., Näswall, K., De Cuyper, N., et De Witte, H. (2014). Threat of losing valued job features: The role of perceived control in mediating the effect of qualitative job insecurity on job strain and psychological withdrawal. In: *Work & Stress*, 28(2), 143-164. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.8996>

REGARDS ÉCONOMIQUES

Place Montesquieu, 3
B1348 Louvain-la-Neuve
regard-ires@uclouvain.be
tél. 010 47 34 26
www.regards-economiques.be



Directeur de la publication :

Vincent Bodart

Rédactrice en chef :

Muriel Dejemeppe

Secrétaire de rédaction :

Séverine Dinjar

Secrétariat & logistique :

Virginie Leblanc

Graphiste :

Dominique Snyers

Comité de rédaction :

Paul Belleflamme

Vincent Bodart

Muriel Dejemeppe

Gilles Grandjean

Jean-François Maystadt

William Parienté

Sandy Tubeuf

Bruno Van der Linden

Frédéric Vrins

