

Bilan positif pour la semaine de quatre jours

TRAVAIL Une étude anglo-saxonne montre que les collaboratrices et collaborateurs qui l'ont testée constatent des effets bénéfiques pour leur santé. Mais tous ne sont pas parvenus à baisser effectivement leurs heures

JULIE EIGENMANN

La semaine de quatre jours permet des améliorations au niveau de l'épuisement professionnel, de la satisfaction au travail, de la santé mentale et de la santé physique. C'est en tout cas ce que montrent les résultats d'un test mené à grande échelle dans le secteur privé, sans réduction de salaire. Une étude, publiée fin juillet dans *Nature Human Behaviour* qui tombe à point nommé alors que le concept de semaine de quatre jours fait beaucoup parler de lui et a donné lieu à des expériences massives, comme en Islande, ou des expérimentations plus locales, comme en Suisse.

Pour cette étude, menée de 2022 à 2024, des chercheuses du département de sociologie du Boston College, une université privée de Boston, et de la School of Social Policy, Social Work and Social Justice de l'University College de Dublin ont recueilli les données de 2896 salariées et salariés dans 141 organisations en Australie, au Canada, en Irlande, en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni et aux États-Unis, pays anglophones aux régimes

d'emploi plutôt néolibéraux et avec souvent un niveau élevé de stress des employés. Ces entreprises ont testé pendant six mois cette fameuse semaine de quatre jours, après une réorganisation du travail pour améliorer leur efficacité et la coordination entre les équipes. Avec comme objectif une réduction de 20% du temps de travail, de 40 heures sur cinq jours à 32 heures sur quatre. Des données d'enquête ont également été recueillies auprès d'une douzaine d'entreprises témoins qui n'ont en parallèle, elles, pas testé la semaine de quatre jours.

Différents secteurs

La plupart des entreprises à s'être prêtées au jeu sont de petite ou de moyenne taille. Elles sont principalement actives dans les services, l'administratif, mais certaines évoluent aussi dans l'industrie, la construction et même la restauration. Le modèle de jour de congé, commun à tous les collaborateurs ou variable, dépendait du choix de chaque organisation. Voici pour le cadre.

Mais si l'objectif était une réduction de 20% des heures, les expé-

rimentations ont été plus hétérogènes. «Dans la pratique, toutes les entreprises n'ont pas procédé de la même manière, raconte au *Temps* Wen Fan, co-auteure de l'étude et professeur associée de sociologie au Boston College. Certaines ont diminué le temps de travail de huit heures, d'autres

90%
Environ 90% des entreprises qui ont testé la semaine de quatre jours ont décidé de continuer.

ont adopté un autre format, mais avec tout de même une réduction significative des heures. Dans d'autres cas, même si la société disait qu'il fallait passer à 32 heures, certains collaborateurs en faisaient quand même plutôt 35-36 parce que c'était nécessaire. On observe aussi que 20% des travailleurs – pas des entreprises, toutes ayant réduit le temps de travail – ont maintenu leurs heures comme avant le test ou les

ont même augmentées. Cela peut notamment s'expliquer par des tendances saisonnières: si les six mois de test ont lieu pendant une période particulièrement intense pour l'entreprise, cela peut rendre l'implémentation de ce modèle plus difficile.

Des améliorations en matière de burn-out

Dans le détail des résultats, les employés des entreprises ayant enregistré une réduction moyenne de huit heures ou plus connaissent des améliorations plus importantes en matière de burn-out, de satisfaction au travail et de santé mentale (évaluées sur une échelle définie), comparativement aux employés des entreprises témoins où les horaires sont restés stables. Des progrès similaires sont observés chez les employés des entreprises ayant connu des réductions de cinq à sept heures et d'une à quatre heures.

Un constat surprenant, ou attendu? «La réduction des heures aurait pu amener à une «intensification» parce qu'il y a moins de temps pour effectuer le même type de travail, et donc

avoir des conséquences négatives pour la santé», souligne la chercheuse. Parmi les facteurs qui expliquent que les effets sur le bien-être aient été positifs, il y a l'amélioration de la capacité de travail (*work ability*): les individus ont évalué leur propre productivité comme meilleure. Mais aussi la baisse de la fatigue et des problèmes de sommeil, avec un jour de travail en moins, liste Wen Fan.

Pas d'impact constaté sur la productivité

Autre résultat, étonnant: pour les entreprises qui sont passées aux quatre jours, les universitaires ne constatent pas d'effets négatifs sur les relations entre collègues, au contraire. Alors qu'on pourrait imaginer que la réduction des heures implique de renoncer à des moments plus informels à la machine à café. «L'une des hypothèses qui pourrait l'expliquer, c'est qu'une telle réorganisation nécessite de réfléchir ensemble et de s'entraider pour que cela fonctionne. Ce qui peut amener à se sentir davantage connecté.»

Et quid de la productivité, soit la grande crainte des employeurs?

«Au vu de la diversité des entreprises testées, il était impossible de mesurer la productivité d'une façon standardisée qui refléterait l'expérience de chacune. Mais nous avons collecté des données comme le chiffre d'affaires, le taux de rotation et les congés maladie, et elles sont restées stables ou se sont améliorées au cours des six mois de test. Mais là aussi, la saisonnalité diffère selon les secteurs et peut jouer un rôle, il faut donc prendre ces résultats avec une certaine distance.»

L'étude avertit aussi d'une limite: les entreprises ont choisi de participer et sont donc initialement plutôt favorables à plus de flexibilité, de quoi peut-être avoir un impact sur les résultats. Mais les organisations qui n'ont finalement pas testé le modèle et ont servi «d'entreprises de contrôle» pour une comparaison étaient elles aussi intéressées par ces questions, précise Wen Fan.

L'exploration n'est pas terminée: environ 90% des entreprises qui ont testé la semaine de quatre jours ont décidé de continuer. Ce qui fera l'objet d'un autre article scientifique, précise la chercheuse. ■