

LES RÉSULTATS SONT DANS: LE ROYAUME -UNI FOUR-DAY ~~SEMAINE PILOT~~

Février 2023



DAY WEEK GLOBAL

Auteurs

L'équipe Autonomy

Kyle Lewis
Will Stronge
Jack Kellam
Lukas Kikuchi

Équipe de recherche quantitative

Prof. Juliet Schor, Boston College
Prof. Wen Fan, Boston College
Prof. Orla Kelly, University College Dublin
Guolin Gu, Boston College

Équipe de recherche qualitative

Dr David Frayne - Université de Cambridge
Prof. Brendan Burchell - Université de Cambridge
Niamh Bridson Hubbard - Université de Cambridge
Jon White - Université de Cambridge
Dr. Daiga Kamarāde - Université de Salford
Francisca Mullens - Vrije Universiteit Brussel



Autonomy

Autonomy est un organisme de recherche indépendant qui crée des outils et des recherches axés sur les données pour une planification économique durable.

Publié 2023 par © Autonomy

Autonomy Research Ltd
Chemin
Cranbourne Pilcot
Crookham Village
Hampshire
GU51 5RU

Ce projet a été partiellement soutenu par la Fondation Barry Amiel & Norman Melburn . Le volet qualitatif de ce projet a été en partie soutenu par le financement de l'Université de Cambridge, ainsi que de l'Economic Economic du Royaume-Uni.

et Social Research Council [numéro de subvention ES/S012532/1], dans le cadre du Digital Futures at Work Research Centre (Digit). Nous vous remercions vivement de ce soutien.

CONTENU

4

Résumé

8

Introduction

14

Format de
l'essai

26

Résultats des données de
l'entreprise

31

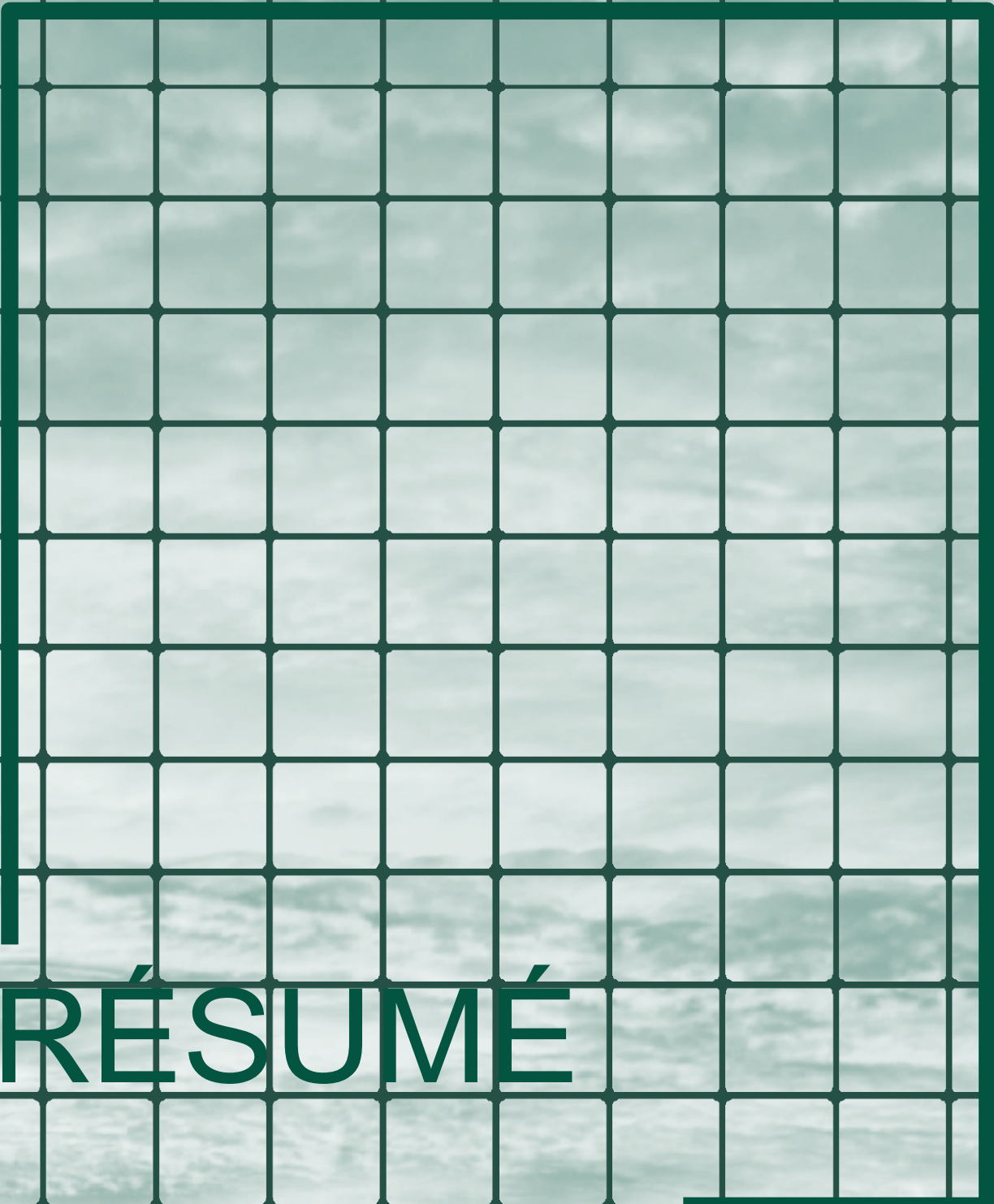
Résultats des données
sur les employés

49

Perspectives de l'atelier

66

Conclusions



RÉSUMÉ

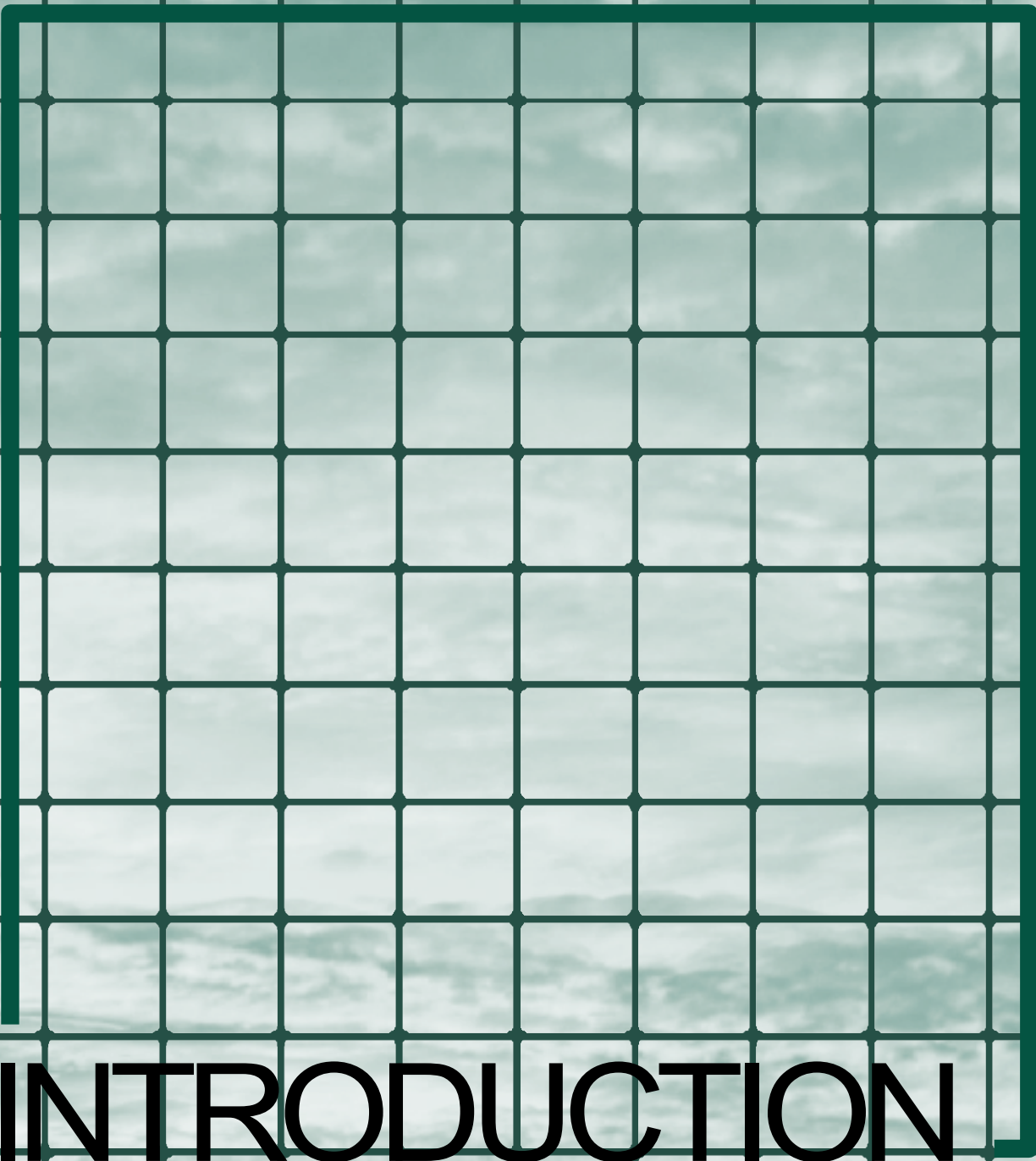
RÉSUMÉ

Ce rapport détaille les conclusions complètes du plus grand essai de semaine de travail de quatre jours au monde à ce jour, comprenant 61 entreprises et environ 2 900 travailleurs, qui s'est déroulé au Royaume-Uni de juin à décembre 2022.

- » La conception de l'essai a nécessité deux mois de préparation pour les participants, avec des ateliers, du coaching, du mentorat et du soutien par les pairs, en s'appuyant sur l'expérience des communautés qui avaient déjà passé à une semaine de travail plus courte, ainsi que des principaux organismes de recherche et de conseil.
- » Les entreprises, qui comprenaient un éventail d'organisations de divers secteurs et de diverses tailles, n'étaient pas tenues de déployer de manière rigide un type particulier de réduction du temps de travail ou de semaine de quatre jours, tant que la rémunération était maintenue à 100% et que les employés bénéficiaient d'une réduction « significative » du temps de travail.
- « Résistant à l'idée que la semaine de quatre jours doit être « taille unique », chaque entreprise a conçu une politique adaptée à son secteur d'activité, à ses défis organisationnels, à ses structures départementales et à sa culture de travail. Une gamme de weeks de quatre jours a donc été développée, allant des modèles classiques « vendredi off » aux structures « décalées », « décentralisées », « annualisées » et « conditionnelles ».

- » Les résultats du rapport s'appuient sur des données administratives d'entreprises, des données d'enquête auprès des employés, ainsi que sur une série d'entretiens menés au cours de la période pilote, fournissant des points de mesure au début, au milieu et à la fin de l'essai.
- « Le procès a été un succès retentissant. Sur les 61 entreprises qui ont participé, 56 poursuivent avec les quatre semaines de jour (92%), avec 18 confirmant que la politique est un changement permanent.
- » Certains des avantages les plus importants de la réduction du temps de travail ont été constatés dans le bien-être des employés. Les données « avant et après » montrent que 39 % des employés étaient moins stressés et que 71 % avaient des niveaux réduits d'épuisement professionnel à la fin du procès. De même, les niveaux d'anxiété, de fatigue et de problèmes de sommeil ont diminué, tandis que la santé mentale et physique s'est améliorée.
- » Les mesures de l'équilibre travail-vie personnelle se sont également améliorées tout au long de la période d'essai. Les employés ont également trouvé plus facile d'équilibrer leur travail avec les engagements familiaux et sociaux – pour 54 %, il était plus facile de concilier le travail avec les emplois ménagers – et les employés étaient également plus satisfaits des finances de leur ménage, de leurs relations et de la façon dont leur temps était géré.
- » 60% des employés ont constaté une capacité accrue à combiner travail rémunéré et responsabilités familiales, et 62% ont déclaré qu'il était plus facile de combiner travail et vie sociale.

- » Cependant, d'autres indicateurs commerciaux clés ont également montré des signes d'effets positifs de la réduction du temps de travail. Le chiffre d'affaires des entreprises, par exemple, est resté globalement le même au cours de la période d'essai, augmentant de 1,4% sur moyenne, pondérée par la taille de l'entreprise, dans les organisations répondantes. Par rapport à une période similaire des années précédentes, les organisations ont enregistré une augmentation de leur chiffre d'affaires de 35% en moyenne, ce qui indique une croissance saine au cours de cette période de réduction du temps de travail.
- » Le nombre de collaborateurs quittant les entreprises participantes a considérablement diminué, chutant de 57% sur la période d'essai.
- » Pour beaucoup, les effets positifs d'une semaine de quatre jours valaient plus que leur poids en argent. Les employés ont déclaré qu'aucune somme d'argent ne les inciterait à accepter un horaire de cinq jours au cours de la semaine de quatre jours à laquelle ils étaient maintenant habitués.



INTRODUCTION

INTRODUCTION

RECHERCHE ET PRATIQUE

Au cours des cinq dernières années, la semaine de quatre jours a vu un voyage incroyable de la périphérie au grand public, émergeant comme l'une des politiques de travail les plus excitantes à être adoptée par les organisations du monde entier. L'idée centrale, réduire les heures de travail sans perte de salaire, aurait pu se heurter à la sagesse reçue de la culture dominante de l'épuisement professionnel – que *travailler plus = travailler mieux* – mais après le succès des projets pilotes dans le monde entier, la recherche extrêmement positive et les changements sociétaux entraînés par Covid, la réduction du temps de travail semble être de plus en plus un « bon sens » approche du monde du travail. Frustrés par un mauvais équilibre entre vie professionnelle et vie privée et plus habitués aux régimes de travail flexibles provoqués par la pandémie, pour beaucoup, la semaine de quatre jours n'est devenue que plus populaire et attrayante. PROspect.¹

Cependant, le passage d'une politique considérée comme souhaitable à une politique qui semble éminemment *réalisable* a constitué une évolution tout aussi importante. Au fur et à mesure que les voix de soutien, les programmes de recherche et les praticiens sur le terrain se sont développés, un avenir dans lequel nous pourrions *tous* travailler moins a commencé à sembler de plus en plus crédible. Un certain nombre de facteurs interdépendants désarment le scepticisme et font passer la semaine de travail plus courte d'un idéal attrayant, bien qu'abstrait, à une alternative plausible et réalisable dans l'ensemble du pays. économie.

¹ Suvation (2022) 'Sondage: les électeurs dans les sièges 'red wall' reviennent à la semaine de travail de quatre jours' Disponible sur: [https:// www.suvation.com/poll-voters-in-red-wall-seats-back-four-day-working-week/](https://www.suvation.com/poll-voters-in-red-wall-seats-back-four-day-working-week/)

Tout d'abord, ces dernières années ont vu la base de recherche sur la réduction du temps de travail se développer considérablement. Rien qu'au Royaume-Uni, des groupes de réflexion tels que la New Economics Foundation, le Women's Budget Group et l'Institute for Public Policy Research ont produit des projets de recherche et des séances d'information sur les avantages et la faisabilité des politiques de réduction des heures de travail.² La Henley Business School, quant à elle, a également rédigé un certain nombre d'articles utiles axés sur les affaires sur la productivité et les mesures associées.³ Autonomy, spécialiste du sujet, a aidé les gouvernements régionaux à élaborer une politique de semaine de quatre jours;⁴ ont été mandatés par le Commissaire aux générations futures du pays de Galles pour analyser les impacts sociaux et économiques potentiels de la politique;⁵ et a publié les résultats de l'essai de réduction des heures de travail dans le secteur public.⁶ L'opportunité économique et la *faisabilité* de la semaine de quatre jours – de l'abordabilité des transitions « du jour au lendemain »⁷ aux programmes de financement pour la mise en œuvre dans le secteur public et au-delà de⁸ – reposent maintenant sur une base beaucoup plus sûre.

Deuxièmement, l'augmentation du nombre de voix publiques en faveur de la réduction du temps de travail a contribué à renforcer la confiance et la visibilité. De la couverture médiatique et des médias sociaux a recueilli des groupes tels que la campagne de la semaine de 4 jours – permettant aux réussites de la politique de s'exprimer – à la coopération internationale facilitée par des initiatives telles que le réseau européen sur le temps de travail et les groupes de campagne nationaux en plein essor – s'étendant du pays de Galles à l'Irlande, le États-Unis et Allemagne – un large « mouvement » s'est entendu pour donner un élan significatif à la semaine de quatre jours. Des syndicats tels que le Communication Workers Union (CWU) et PCS Scotland ont lancé des campagnes de réduction des heures de travail – dans certains cas, ont réussi à négocier des heures plus courtes pour leurs membres – tandis que des politiciens de tout le système de partis du Royaume-Uni ont soutenu cette politique dans les chambres de débat à l'échelle nationale.

² NEF (2020) « Rattraper le temps perdu ». Disponible à l'adresse suivante: <https://neweconomics.org/2020/06/making-up-for-lost-time>; Groupe de la Banque mondiale (2022) « Une semaine de travail plus courte pourrait contribuer à combler l'écart de rémunération entre les sexes ». Disponible sur: <https://wbg.org.uk/media/shorter-working-week-feminist-green-new-deal/>; IPPR (2021) « Les temps changent: l'avenir du temps de travail en Écosse ». Disponible à l'adresse : <https://www.ippr.org/research/publications/changing-times>

³ Henley Business School (2022) « La semaine de quatre jours: la pandémie et l'évolution du travail flexible ». Disponible sur: <https://www.henley.ac.uk/news/2022/the-pandemic-has-made-a-four-day-working-semaine-plus-attractant-pour-les-travailleurs-et-les-entreprises-etudes-trouve->

⁴ Autonomie (2019) « L'avenir du travail et des politiques de l'emploi dans la Communauté

valencienne ». Disponible sur: <https://autonomy.work/portfolio/valencia/>

5 Autonomie (2022) « Un avenir digne du Pays de Galles: une semaine de travail plus courte pour tous ». Disponible sur : <https://autonomy.work/portfolio/a-future-fit-for-wales-a-sww-for-all/>

6 Autonomie (2021) 'Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week'. Disponible à l'adresse : <https://autonomy.work/portfolio/icelandsww/>

7 Autonomie (2020) 'The Day After Tomorrow: stress tests, affordability and the roadmap to the four-day week'. Disponible à l'adresse : <https://autonomy.work/portfolio/dat/>

8 Autonomie (2020) 'Le secteur public comme pionnier: la réduction de la semaine de travail comme nouvelle norme d'or'. Disponible à l'adresse : <https://autonomy.work/portfolio/publicsectorpioneer/>

Un projet de loi sur la règle des dix minutes légiférant pour une semaine de quatre jours a récemment été discuté à la Chambre des communes⁹, le Comité des pétitions du Senedd gallois a soutenu un essai du secteur public,¹⁰ tandis que le gouvernement écossais s'est directement engagé à soutenir des projets pilotes de réduction du nombre d'heures de travail dans le pays.¹¹ Parallèlement à d'autres expériences ambitieuses de réduction du temps de travail en Europe, on n'est jamais très loin d'entendre une voix plaider en faveur d'une semaine de travail plus courte.¹²

Enfin, les dernières années ont été particulièrement marquées par l'expansion des procès dans le secteur privé et dans le secteur tertiaire, qui ont contribué à cimenter l'analyse de rentabilisation en faveur de la réduction des heures de travail. À la suite de projets pilotes remarquables menés par Microsoft au Japon et Unilever en Nouvelle-Zélande¹³, ainsi que d'importants essais menés par le secteur public en Islande, de plus en plus d'organisations ont cherché à tester une semaine de travail plus courte, que ce soit individuellement ou dans le cadre d'essais coordonnés et soutenus. Fin 2022, 4 Day Week Global a publié les résultats d'un vaste projet pilote coordonné de 6 mois avec 33 entreprises participantes aux États-Unis et en Irlande, et a trouvé des résultats encourageants pour tous les indicateurs suivis.¹⁴

Cette année, le gouvernement de Valence, en Espagne, a également commencé à recruter pour un projet pilote régional de réduction des heures de travail dans le secteur privé – découlant du travail effectué avec Autonomy en 2019-2020.¹⁵ Pendant ce temps, au Royaume-Uni, de plus grands employeurs tels qu'Awin et Atom Bank ont testé et mis en œuvre avec succès une semaine de quatre jours, agissant comme les membres les plus importants d'une tendance qui a vu la campagne britannique de la semaine de 4 jours accréditer plus de 115 employeurs officiels de la semaine de quatre jours au début de 2023.¹⁶

⁹ Peter Dowd MP (2022) « Une semaine de quatre jours change déjà la vie des Britanniques: mon nouveau projet de loi pourrait le rendre ouvert à tous ». *Le Gardien*. Disponible sur: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2022/oct/17/four-day-week-british-new-bill-workers-businesses>

¹⁰ Senedd Cymru (2023) « Le comité appelle à un projet pilote de semaine de travail de quatre jours au Pays de Galles ». Disponible sur: <https://senedd.wales/senedd-now/news/petition-committee-calls-for-four-day-working-week-pilot-in-wales/>

¹¹ Xander Richards (2021) « Nicola Sturgeon says SNP will fund four day working week pilot in Scotland ». *Le National*. Disponible sur: <https://www.thenational.scot/news/19236021.nicola-sturgeon-says-snp-will-fund-four-day-working-week-pilot-scotland/>

¹² Voir Ashifa Kassam (2021) « L'Espagne va lancer un essai de semaine de travail de quatre jours » *The Guardian*. Disponible à : <https://www.theguardian.com/world/2021/mar/15/spain-to-launch-trial-of-four-day-working-semaine> ; James Badcock (2022) « Un procès de quatre jours pour le Portugal après que le parti de gauche au pouvoir ait remporté des élections anticipées », *The Telegraph*. Disponible sur: <https://www.telegraph.co.uk/world-news/2022/01/31/portugal-pourrait-apporter-quatre-jours-semaine-le-pouvoir-parti-socialiste-gagne/>

¹³ Kari Paul (2019) « Microsoft Japan a testé une semaine de travail de quatre jours et la productivité a bondi de 40% », *The Guardian*. Disponible à l'adresse : <https://www.theguardian.com/technology/2019/nov/04/microsoft-japan-four-day-work-week-productivity> ; Ainsley Thomson (2022) « Unilever élargit le projet pilote de semaine de travail de

quatre jours en Australie après le pilote néo-zélandais », *Bloomberg*. Disponible sur : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-11-01/unilever-expands-four-day-work-week-to-australia-after-nz-pilot>

14 Semaine mondiale de 4 jours (2022) « Évaluation des essais mondiaux de réduction du temps de travail sans réduction de salaire ». Disponible à l'adresse : <https://www.4dayweek.com/us-ireland-results>

15 C. Aparicio (2022) 'València probará en abril la jornada laboral de cuatro días a la semana', *La Razón*. Disponible sur : <https://www.larazon.es/comunidad-valenciana/valencia/20220914/djt6zdfdivdd7hslgnpppi7q5q.html>

16 Jasper Jolly (2022) « Une centaine d'entreprises britanniques s'inscrivent pour une semaine de quatre jours sans perte de salaire », *The Guardian*. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.theguardian.com/business/2022/nov/27/a-hundred-uk-companies-inscrivez-vous-à-la-semaine-de-quatre-jours-avec-non-perde-de-salaire->

La présente étude vise à renforcer ces trois tendances. Il s'agit d'une évaluation complète du plus grand essai coordonné de quatre jours au monde à ce jour, impliquant plus de 60 entreprises et environ 2 900 employés, organisé

par un éventail d'acteurs et de défenseurs éminents, et approfondit les détails de l'impact et de la mise en œuvre. S'appuyant sur des méthodes similaires au récent essai international mondial de la semaine de 4 jours – complétée par des entretiens avec le personnel qui donnent une idée encore plus riche de l'expérience de la semaine de quatre jours – l'analyse contenue dans le présent document nous laisse avec des preuves plus solides que jamais sur la meilleure façon de faire de la réduction des heures de travail une réalité. Doté d'un ensemble croissant d'organisations pratiquant la semaine de quatre jours, issues de secteurs et de tailles de plus en plus divers, il fournit aux défenseurs de la réduction du temps de travail une richesse d'expérience pour répondre en toute confiance aux questions non seulement « pourquoi? », mais aussi « comment? »

Les pages suivantes présentent les résultats de l'essai et sont le produit conjoint des équipes de recherche du Boston College, de l'Université de Cambridge et d'Autonomy – avec la section ci-dessous détaillant plus en détail l'équipe de collaboration de l'essai.

Tout d'abord, le rapport décrit les méthodologies et les formes de collecte de données utilisées au cours de la recherche sur l'essai, présente les éléments clés de la conception de l'essai de quatre jours par semaine et offre une ventilation des organisations participantes. Nous passons ensuite à une analyse des données collectées au cours de l'essai: tout d'abord, en examinant les indicateurs clés de la performance de l'entreprise, tels que les revenus et le roulement du personnel, avant de passer aux données axées sur les employés, y compris la santé, le bien-être et l'équilibre travail-vie personnelle.

Enfin – et tant qu'il est important à une grande partie de la recherche précédente sur les essais de quatre jours par semaine – nous offrons une gamme de « perspectives de l'atelier », en nous appuyant sur des données d'entretiens détaillées des participants à l'essai, du personnel et des gestionnaires. Nous incluons des études de cas ciblées qui mettent en évidence des exemples remarquables de pratiques différentes dans les entreprises de la semaine de quatre jours, montrant comment les participants, dans leurs propres mots, ont relevé les défis, perçu les impacts et réfléchi à l'expérience de l'essai.

L'ÉQUIPE COLLABORATIVE

La coordination du plus grand essai multi-organisations de quatre jours au monde a fait appel à la collaboration d'un certain nombre d'acteurs, chacun offrant sa propre expertise et son expérience.

Depuis 2018, **Autonomy** – un organisme de recherche axé sur l'avenir du travail – travaille avec des entreprises, des organisations caritatives et des organisations publiques pour proposer des projets pilotes de réduction du temps de travail, en évaluant les performances et l'expérience du personnel de bout en bout. Parallèlement à sa pratique de conseil, Autonomy a également publié de vastes recherches sur la réduction du temps de travail: de l'accessibilité financière des entreprises à la mise en œuvre par le secteur public et aux projets pilotes réussis en Islande.

4 Day Week Global est une communauté à but non lucratif créée par Andrew Barnes et Charlotte Lockhart pour fournir une plate-forme aux personnes partageant les mêmes idées et intéressées à soutenir l'idée des quatre jours dans le cadre de l'avenir du travail. Formé à la suite du déploiement réussi d'une semaine de quatre jours au sein de leur société Perpetual Guardian, ils ont supervisé des pilotes en Amérique du Nord, en Irlande, en Australasie et, à la suite de cette étude, aux côtés d'Autonomy et de la campagne de la semaine de 4 jours, au Royaume-Uni également. Ils ont des plans pour des initiatives similaires dans d'autres parties du globe dans l'espace en constante expansion, avec de nouveaux pilotes en Europe, L'Afrique du Sud, l'Australasie et le Brésil lancent cette année. En 2023, ils ont formé un partenariat avec Alex Soojung-Kim Pang pour développer davantage leur conseil mondial et élargir leurs recherches.

La **campagne** de la **semaine de 4 jours** du Royaume-Uni est sans doute la plus active et la plus réussie du genre. Au cours des deux dernières années seulement, ils ont accrédité plus de 115 entreprises et organisations britanniques en tant qu'employeurs de quatre jours par semaine, ont travaillé avec South

Le **Cambridgeshire District Council** sur le tout premier projet pilote de l'autorité locale, a lancé une pétition soutenant la politique signée par plus de 130 000 personnes et a régulièrement rempli les ondes d'histoires sur les avantages d'une semaine de quatre jours.

Le **professeur Juliet Schor** est basé au Boston College et fait des recherches et écrit sur le sujet des heures de travail plus courtes et du surmenage depuis des décennies, où son *Overworked American* (1991) reste un texte historique. Plus récemment, sa conférence TED 2022 exposant le cas d'une semaine de quatre jours a été visionnée plus de 2 millions de fois. Son équipe au Boston College était responsable de la collecte, du traitement et de l'analyse des données de l'entreprise et des enquêtes auprès des employés.

Le Dr David Frayne et le professeur Brendan Burchell - qui ont dirigé l'équipe de recherche qualitative de l'essai - sont basés à l'Université de Cambridge et offrent tous deux une vaste expertise académique sur les questions de temps de travail. Le professeur Burchell a publié de nombreux articles sur l'intensification du travail et les effets du marché du travail expériences sur le bien-être psychologique, tandis que le Dr Frayne a travaillé pendant plus de dix ans à développer des perspectives théoriques et politiques sur l'avenir du travail et du bien-être. David et Brendan ont supervisé les entrevues pour l'étude.

FORMULAIRE DE L'ESSAI

FORMAT DE L'ESSAI

Au début de 2022, la campagne 4 Day Week, la semaine de 4 jours Global et Autonomy ont commencé à recruter des entreprises et des organisations à but non lucratif pour participer à un essai de six mois.

La conception de l'essai a nécessité deux mois de préparation, avec des ateliers, du coaching, du mentorat et du soutien par les pairs, en s'appuyant sur l'expertise de ceux qui ont déjà mis en œuvre des semaines de quatre jours dans leurs propres entreprises.

et les personnes qui avaient aidé les entreprises à passer à des heures de travail plus courtes. Les organisations participantes ont été invitées à faire un petit don pour aider à couvrir les coûts de fonctionnement des essais. En plus du soutien à la préparation, les essais ont offert un soutien à la recherche, menée par des chercheurs universitaires indépendants du Boston College, de l'Université de Cambridge et d'Autonomy.

DONNÉES RECUEILLIES

La recherche a examiné les données de deux parties: les données administratives des entreprises et les données d'enquête des employés.¹⁷ Pour les deux types de données, nous avons utilisé une méthodologie avant et après. Au cours de la phase préalable au procès, les entreprises ont rempli une enquête « d'intégration » avec des détails généraux sur elles-mêmes et ont fourni six mois de données à utiliser comme comparaison avec les données correspondantes recueillies au cours de l'essai de six mois. Une fois l'essai commencé, les entreprises ont fourni des données mensuelles sur un petit ensemble de mesures communes (revenus, absentéisme, démissions et nouvelles embauches) ainsi que deux mesures personnalisées facultatives de leur choix.

L'absence de mesures de productivité et d'autres mesures de performance dans l'ensemble commun s'explique par le fait que les organisations participant à l'essai varient considérablement dans les types de données qu'elles collectent dans le cours normal des activités commerciales. Sur les 61 organisations qui ont participé à l'essai, entre 44 et 51 ont fourni des données d'enquête pour la performance et l'analyse dans ce rapport.

L'équipe de recherche a également
a contacté les 61 organisations pour confirmer leur maintien, ou non, de la
politique de semaine de quatre jours.

¹⁷ Tous les protocoles de recherche ont été approuvés par les comités d'éthique compétents
de chaque université et organisation.

Les sondages auprès des employés ont été remplis à trois moments : immédiatement avant le début de l'essai (point de référence), à mi-parcours de l'essai (point médian) et à la fin de l'essai (point final).

L'enquête a été administrée par Qualtrix, et l'équipe de recherche du Boston College a contacté directement les employés par courrier électronique via des listes d'adresses fournies par les organisations participantes. Cette séparation de l'administration de l'enquête et de l'employeur est une partie importante de la méthodologie de recherche : en assurant aux employés que leurs réponses sont confidentielles et ne seront pas disponibles pour leurs employeurs, nous sommes mieux en mesure de recueillir des informations honnêtes et précises. Seules les entreprises ayant suffisamment d'employés pour assurer la confidentialité des réponses reçoivent les résultats de l'enquête, et ce, uniquement sous forme agrégée.

Les sondages auprès des employés au départ et au point final comprennent des questions portant sur l'expérience de travail, le bien-être, la famille et la vie personnelle. L'enquête à mi-parcours est beaucoup plus courte et comprend une petite série de questions sur le bien-être, ainsi qu'un journal de temps qui demande aux répondants comment ils ont passé leur dernier jour de congé. Le cas échéant,

Nous avons utilisé des échelles existantes validées par les études pour mesurer le bien-être, la situation de travail et d'autres résultats. Dans d'autres cas, nous avons créé nos propres questions.

Pour le journal temporel, nous nous sommes inspirés des 25 codes d'activité harmonisés présentés dans le guide de l'utilisateur de l'étude multinationale sur l'emploi du temps (MTUS). Nous avons légèrement adapté ces activités pour répondre à nos besoins de recherche, par exemple, en divisant l'activité de « travail rémunéré » en « travail rémunéré principal » et « autre travail rémunéré » et en ajoutant une activité de « transit » entre les autres activités.

DONNÉES D'ENTREVUE

Des entrevues avec les employés ont été menées par l'équipe de recherche de l'Université de Cambridge, afin de compléter et de contextualiser les données de l'enquête.

Avant le début du projet pilote en juin 2022, les chercheurs ont créé un échantillon sélectif qui comprenait un éventail d'industries. Un contact clé dans chacune des entreprises sélectionnées a ensuite été contacté pour l'inviter à s'inscrire au volet thématique de la recherche pilote. Les entreprises qui ont consenti ont participé à une ou plusieurs des missions suivantes, selon leur disponibilité.

» Entretien préalable au projet pilote avec un membre du personnel supérieur (généralement le PDG).

- » Entretiens à mi-parcours avec une sélection de membres du personnel.¹⁸
- » Entretien de fin de pilote avec un cadre supérieur (généralement le PDG).¹⁹

¹⁸ Dans les cas où un grand nombre de membres du personnel d'une entreprise particulière se sont portés volontaires pour une entrevue, les chercheurs ont donné la priorité à un mélange de rôles et de niveaux d'ancienneté.

¹⁹ Les cadres supérieurs ont été invités à une entrevue finale s'ils avaient déjà participé à une entrevue préalable au projet pilote.

Au cours de la période pilote, 58 entrevues d’une durée d’environ une heure chacune, ont été menées. Celles-ci couvraient un éventail de 23 entreprises, y compris des représentants de l’industrie manufacturière, de l’hôtellerie, des industries créatives, du troisième secteur, de la finance, de l’éducation, du marketing et des soins professionnels.

Le projet pilote du Royaume-Uni a été le plus important du genre à inclure des recherches par entrevue et peut être considéré comme fournissant une carte des sujets que les futurs pilotes pourraient souhaiter étudier plus loin. combiner un ensemble standard de questions avec des occasions pour les personnes interrogées de présenter leurs propres sujets et de fournir des réponses détaillées. Les résultats de l’entrevue peuvent être consultés dans le chapitre « Perspectives de l’atelier ».

PARTICIPANTS

ORGANISATIONS

Sur les 61 entreprises participantes, le groupe le plus important provient du secteur du marketing et de la publicité, avec huit entreprises (18%).²⁰ Le deuxième sous-ensemble en importance est celui des services professionnels (sept (16 %), les organismes de bienfaisance et sans but lucratif étant le troisième groupe en importance (11 %). Au-delà de cela les entreprises sont distribuées dans un éventail d’industries, y compris les soins de santé, les arts et le divertissement, la vente au détail, la construction et la fabrication.

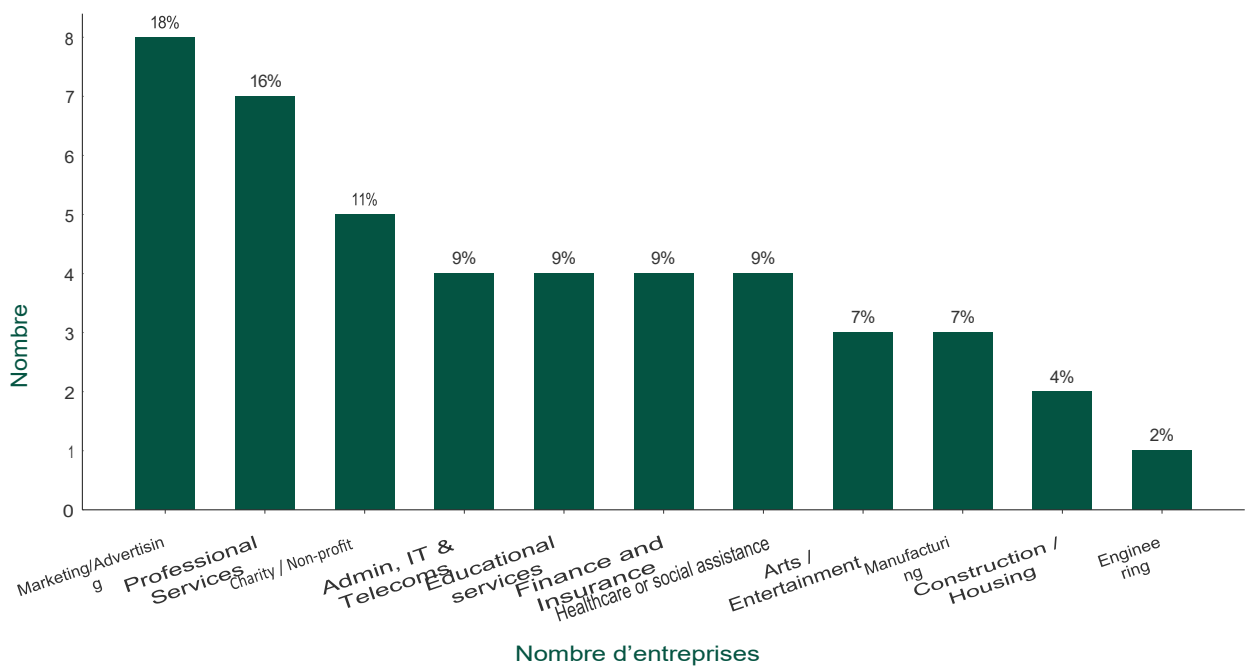


Figure 1 : Entreprises participantes par industrie

20 Initialement, 70 entreprises s'étaient inscrites pour participer **au** projet pilote , mais 9 d'entre elles n'ont pas commencé l'essai. Plusieurs raisons ont été invoquées. Le plus courant était le sentiment que l'organisation n'était pas suffisamment préparée et devait donc reporter la date de début. Parmi **les** autres raisons, citons les difficultés à mesurer les performances dans certains départements, les difficultés avec la « grande résignation » et deux entreprises qui ont décidé que la réduction du temps de travail ne leur convenait pas.

Une caractéristique qui se démarque parmi la cohorte est le grand nombre de petites entreprises. Alors que la distribution de taille est large – avec une entreprise de environ 1 000 employés – 66 % ont 25 employés ou moins. 22 % des entreprises comptent 50 employés ou plus.

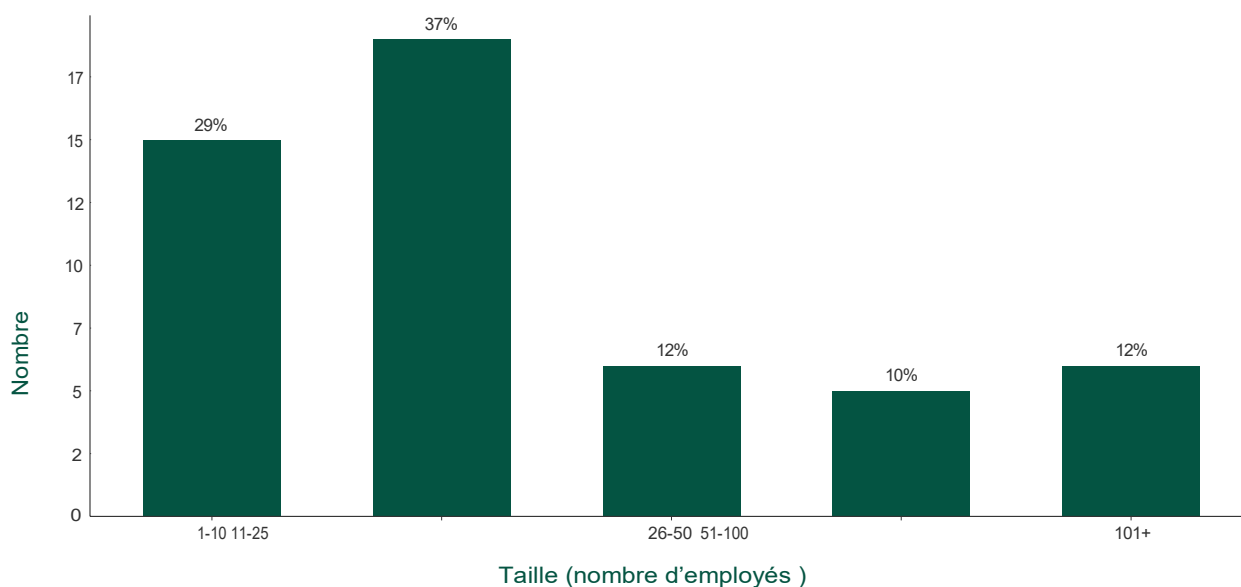


Figure 2: Répartition par taille des entreprises participantes par nombre d'employés

SALARIÉS

Environ 2 900 membres du personnel ont participé au projet pilote. Au départ, 1967 des 2548 employés qui ont reçu le sondage l'ont complété, ce qui a donné un taux de réponse de 77 %. Le taux de réponse est un peu plus faible au point médian (67 %) et au point final (58 %), ce qui est typique dans les enquêtes par panel.

Parmi ceux qui ont répondu à l'enquête de base, 70 % ont également participé à l'enquête sur les critères d'évaluation, ce qui nous a permis de suivre les changements avant et après l'essai. Tous les résultats rapportés reposent sur cet échantillon.

En ce qui concerne les données démographiques de la cohorte, la majorité de la composition sexuelle de l'échantillon est féminine, 62 % s'identifiant comme femmes, 37 % comme hommes et 1 % comme catégorie « Autre ».

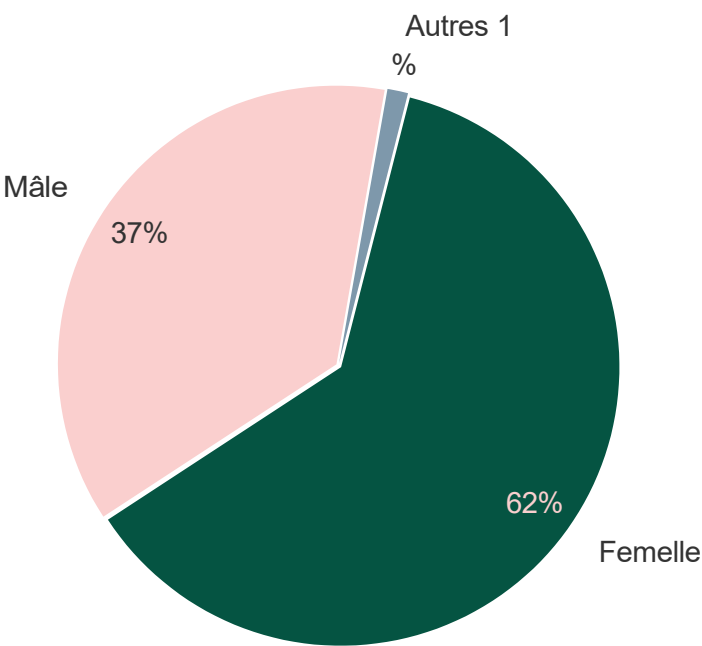


Figure 3 : Composition par sexe des employés participants

Près de neuf personnes sur dix (88,8 %) vivaient au Royaume-Uni lorsqu’elles ont été interrogées, suivies par certaines vivant en Australie (3,7 %), au Canada (3,5 %), aux États-Unis (2,0 %) ou dans d’autres pays (2,1 %).

La plupart des employés de l’échantillon étaient de race blanche (90 %); 4 % d’Asiatiques/Britanniques d’origine asiatique; 2% de Noirs, de Noirs britanniques, caribéens ou africains; 3% de « groupes ethniques mixtes ou multiples » et 2% s’identifient comme « Autre groupe ethnique ».

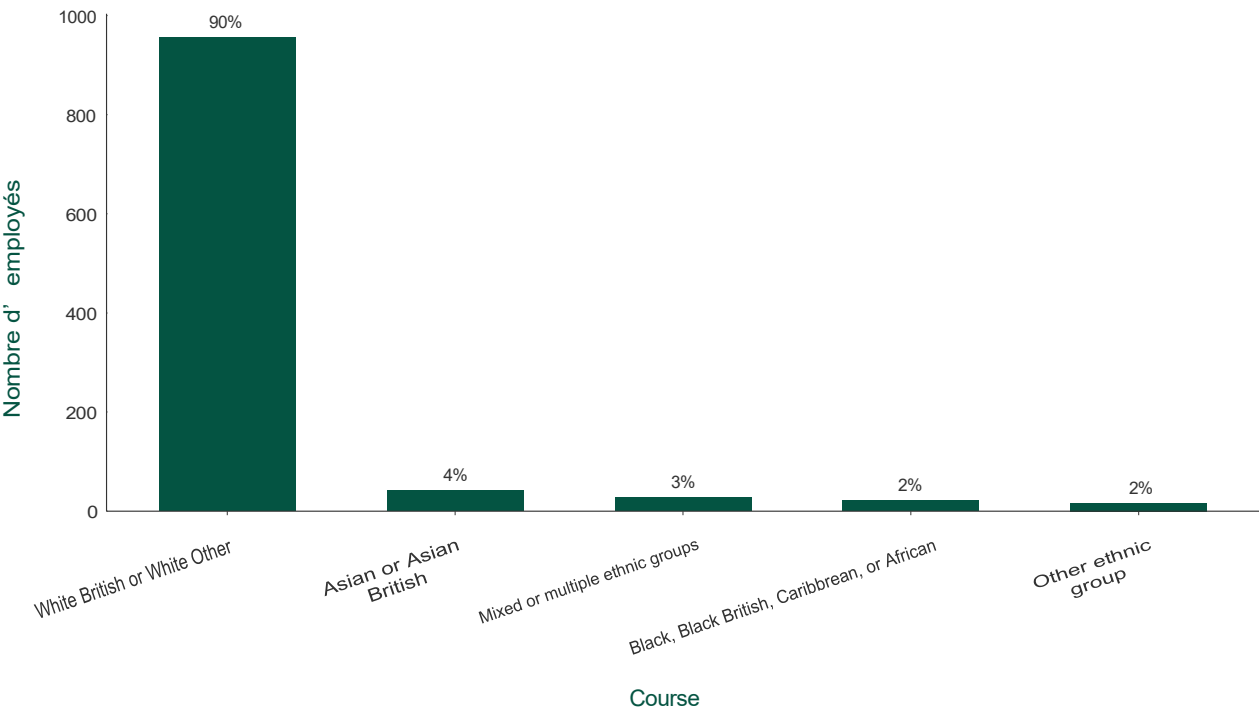


Figure 4 : Composition raciale des employés participants (échantillon)

L'âge est réparti assez uniformément dans l'ensemble de la cohorte. Un peu plus du tiers (37 %) des répondants ont moins de 35 ans; 30 % ont entre 35 et 44 ans, et environ 33 % ont 45 ans ou plus.

68 % de l'échantillon ont au moins un diplôme de premier cycle. 18 % des membres de l'échantillon sont des cadres et des gestionnaires et 49 % sont des professionnels d'une nature ou d'une autre, les professions les plus courantes étant les « professionnels des affaires et de l'administration » (16 %) et les « professionnels du droit, des services sociaux et culturels » (15 %).

70 % des employés de notre échantillon sont mariés ou vivent avec un concubinage, et environ la moitié (52 %) ont au moins un enfant.

QUEL GENRE DE SEMAINE DE QUATRE JOURS?

Pour participer au projet pilote, les entreprises n'étaient pas tenues de déployer de manière rigide un type particulier de réduction du temps de travail ou de semaine de quatre jours. Ils ont pu adhérer tant qu'ils maintenaient leur salaire à 100% et donnaient aux employés une réduction « significative » du temps de travail. Résister à l'idée qu'une semaine de quatre jours

Chaque entreprise a conçu une politique adaptée à son secteur d'activité, aux défis organisationnels, aux structures départementales et à la culture de travail.

Nous avons constaté que les types suivants de semaine de quatre jours faisaient l'objet d'un projet pilote.²¹

Cinquième jour stoppage	L'entreprise arrête ses activités un jour supplémentaire par semaine. C'était un choix populaire dans les entreprises où la collaboration du personnel est plus importante qu'une couverture de cinq jours.
	Exemple : Un studio de jeux vidéo a opté pour un cinquième jour d'arrêt, car il était important que le personnel soit présent en même temps pour la collaboration. Après avoir sondé le personnel sur les préférences, le studio a décidé de suspendre le travail pour tout le monde le vendredi.

²¹ Il y avait parfois un chevauchement entre ces modèles. Par exemple, une entreprise pourrait avoir une semaine « annualisée » de quatre jours, selon un modèle « échelonné », ou avoir un modèle « décentralisé », impliquant un élément « conditionnel ».

Décalés	Le personnel prend des jours de congé en alternance : Par exemple, le personnel peut être divisé en deux équipes, l'une prenant congé le lundi et l'autre le vendredi. C'était un choix populaire dans les entreprises où la couverture de cinq jours était importante.
	Exemple: Une agence de marketing numérique a organisé ses jours de congé échelonnés en utilisant un système de « jumelage ». Les membres du personnel s'associent à un partenaire qui possède des connaissances et des compétences similaires. Les partenaires alternent leurs jours de congé, afin d'assurer une couverture de cinq jours des fonctions clés.
Décentralisée	Différents départements fonctionnent selon des modèles de travail différents, ce qui peut entraîner un mélange des deux modèles ci-dessus. Cela peut également inclure d'autres arrangements, tels que certains membres du personnel travaillant un équivalent de quatre jours sur cinq jours ouvrables plus courts. Un modèle décentralisé a été choisi dans les entreprises dont les départements avaient des fonctions et des défis très contrastés.
	Exemple : Une association de logement comprenait des départements spécialisés dans tout, de l'administration à la sensibilisation communautaire en passant par la réparation des bâtiments. On a demandé à chaque ministère de prendre l'initiative de concevoir un modèle de semaine de quatre jours adapté à ses propres besoins.
Annualisé	Le personnel travaille en moyenne 32 heures par semaine, calculé sur l'échelle d'une année.
	Exemple : Un restaurant dont l'activité est très saisonnière a choisi de piloter une semaine annualisée de quatre jours, avec des heures d'ouverture plus longues en été compensées par des heures d'ouverture plus courtes en hiver.

Conditionnel	Le droit du personnel à la semaine de quatre jours est lié à un suivi continu du rendement. Les cadres supérieurs de l'entreprise peuvent décider de suspendre temporairement la semaine de quatre jours pour certains départements ou personnes, s'il existe des preuves que le personnel n'atteint pas les objectifs de performance convenus. Cela peut mener à des situations inégales où certains membres du personnel ou services continuent de travailler cinq jourssur des périodes de temps.
	Exemple : Une entreprise adoptant un modèle décentralisé exigeait que chaque département se mette d'accord sur un ensemble d'indicateurs de performance clés qui devraient être respectés afin de conserver une semaine de quatre jours. Cela signifie que certains ministères et certaines personnes sont entrés dans le projet pilote plus tard que d'autres, et que certains ont été suspendus de la semaine de quatre jours pendant la période pilote de 6 mois.

Sur les 44 entreprises qui ont répondu, 32 sont passées à une semaine de quatre jours pour tous les employés. Dans 12 entreprises,un sous-ensemble de salariés (généralement des travailleurs à temps partiel) n'a pas modifié son temps de travail: 14 des entreprises (32%) ont donné congé à tout le monde le vendredi, tandis que 11 d'entre elles (25%) n'avaient pas de jour de congé commun parmi le personnel. Quelques entreprises ont choisi d'autres options, avec des lundis ou mercredis de congé ou un jour de congé différent chaque semaine. 7 % des entreprises interrogées avaient du personnel qui changeait ses jours de congé d'une semaine à l'autre.

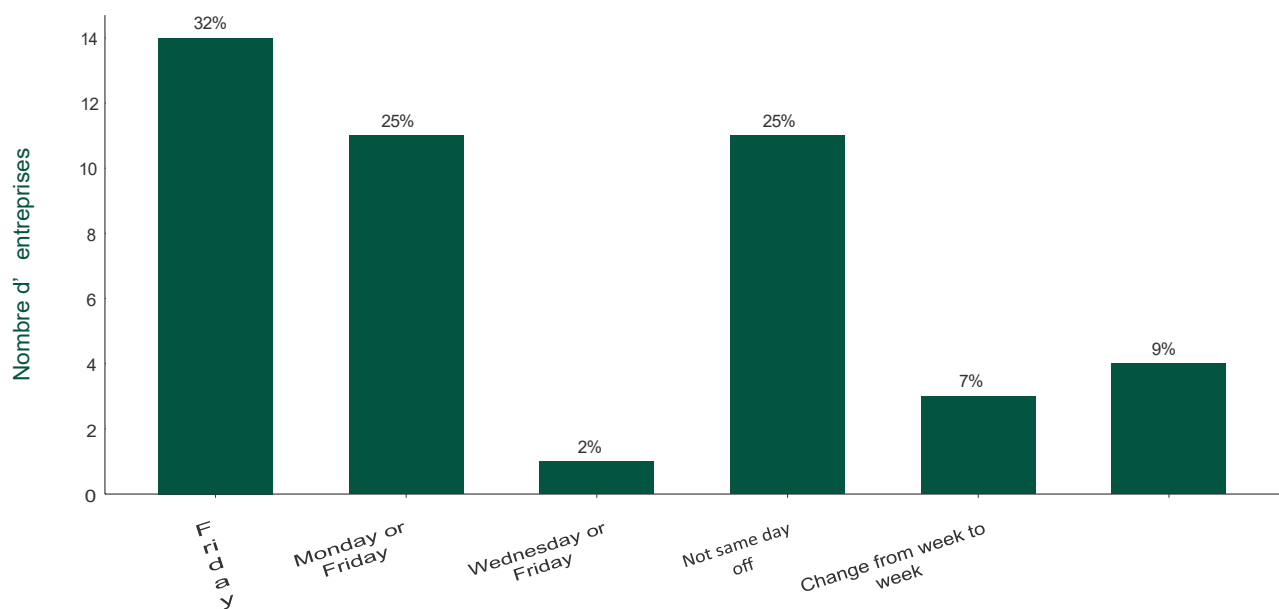


Figure 5 : Types de « semaine de quatre jours » choisis par les entreprises participantes

Dans le cadre d'une étude pilote à court terme, il est sans doute de bonne pratique que les gestionnaires informent leur personnel pour qu'il comprenne que la semaine de quatre jours peut être soumise à certaines éventualités, à mesure que l'entreprise s'adapte à de nouvelles dispositions. Dans certaines entreprises, le personnel était également autorisé à récupérer les heures travaillées à la suite d'urgences et d'imprévus survenant pendant leur jour de congé. Dans ce cadre, nos entretiens ont révélé différentes normes et réglementations en place lorsqu'il s'agissait de protéger le cinquième jour comme jour chômé. Ceux-ci peuvent être grossièrement regroupés en trois niveaux.

HAUTEMENT PROTÉGÉ

Dans les entreprises où la semaine de quatre jours était hautement protégée, le cinquième jour avait un statut similaire à celui d'un samedi ou d'un dimanche, ce qui signifie que les dirigeants de l'entreprise faisaient un effort particulier pour s'assurer que le travail ne serait jamais nécessaire.

Exemple : *Une société d'experts-conseils qui met en œuvre un arrêt de travail de cinquième jour a embauché un expert juridique pour produire une modification temporaire de ses contrats de personnel pour le projet pilote, garantissant une semaine de quatre jours. L'entreprise a également « répété » à prendre congé le vendredi pendant la préparation du projet pilote, pour s'assurer qu'ils pourraient s'y tenir le moment venu.*

PROTÉGÉ

Dans les entreprises où la semaine de quatre jours était protégée, le personnel s'attendait à prendre son jour de congé. Toutefois, les gestionnaires ont exigé que le personnel – par le biais d'ententes officielles ou informelles – s'engage à être disponible pour travailler dans certaines situations exceptionnelles.

Exemple : *la direction d'un petit fabricant utilisant un modèle échelonné a reconnu que l'entreprise pouvait être vulnérable en cas d'urgence, les jours où la couverture du personnel était plus faible. Au milieu du projet pilote, il y a eu une panne de courant qui a arrêté la production. La semaine de quatre jours a été suspendue pendant cette semaine, afin de compenser le temps de production perdu. Les membres du personnel interrogés ont tous déclaré qu'ils ressentaient un sentiment d'objectif commun au travail et qu'ils acceptaient cela comme une partie équitable de la politique de semaine de quatre jours de l'entreprise.*

FAIBLEMENT PROTÉGÉ

Dans une minorité d'entreprises que nous avons interrogées, le cinquième jour était faiblement protégé, soit en raison de la possibilité que le personnel soit appelé au travail, soit parce que son jour de congé prévu était modifiés à court préavis, ou parce qu'ils travaillent dans le cadre d'un modèle de semaine de quatre jours plus conditionnel (décrit ci-dessus).

Exemple : Le personnel du petit nombre d'entreprises conditionnelles que nous avons interviewées était moins en mesure de planifier sa journée de congé. Un manque de prévisibilité peut signifier être incapable d'utiliser la journée pour un rendez-vous de loisirs régulier, quitter la ville ou faire du travail indépendant.

TERMES ET CONDITIONS

En tant que pionniers de la semaine de quatre jours, les compagnies de pilotes étaient également chargées de décider comment la politique devait interagir avec certaines modalités.

Une question importante concernait l'incidence de la semaine de quatre jours sur la politique en matière de congés annuels. Alors que certaines entreprises ont décidé de maintenir les mêmes indemnités de congés annuels, d'autres ont mis en œuvre une réduction proportionnelle des jours de congé réservables en plus de leur semaine de quatre jours. Il convient de noter que dans le cas d'une réduction proportionnelle des congés annuels, les fonctionnaires bénéficiaient encore d'un nombre de jours de congé beaucoup plus élevé que dans un modèle de semaine de cinq jours.

Une question similaire s'est posée à propos des jours fériés. Encore une fois, alors que certaines des entreprises que nous avons interviewées veillaient à ce que le personnel profite des jours fériés en plus du jour de congé habituel associé à une semaine de quatre jours, d'autres entreprises ont décidé qu'un jour férié « compterait » comme jour de congé pour cette semaine particulière.

Enfin, les entreprises pilotes se sont également penchées sur la question de savoir quoi faire pour leurs travailleurs à temps partiel. Les personnes que nous avons interviewées ont choisi l'une des nombreuses approches.

» Le personnel à temps partiel a bénéficié d'une réduction proportionnelle du temps de travail.

» Le personnel à temps partiel a continué ses heures actuelles et a reçu une augmentation de salaire proportionnelle pour correspondre au nouveau taux de rémunération de son emploi à temps plein (semaine de

quatre jours)

Chers collègues.

»Le personnel à temps partiel a été autorisé à choisir entre les deux options ci-dessus.

» Le personnel à temps partiel a bénéficié d'une légère augmentation des congés annuels réservés.

»Le personnel à temps partiel a été exclu ou exclu du projet pilote.

La solution la plus novatrice pour les travailleurs à temps partiel a été observée dans une organisation à but non lucratif. Les cadres supérieurs de l'organisation ont décidé que les travailleurs à temps partiel bénéficieraient d'une réduction proportionnelle du temps de travail.

Cependant, après avoir parlé à un représentant syndical, ils craignaient que cela ne crée une iniquité parmi le personnel, si la réduction pour les travailleurs à temps partiel n'entraînait pas une augmentation des jours de congé complets (comme ce fut le cas pour leur temps plein). collègues).

C'était

décidé que la réduction du temps de travail du personnel à temps partiel serait calculée sur la base d'un barème d'un mois, au lieu d'une semaine, ce qui permettrait au personnel à temps partiel de bénéficier d'une journée complète de congé supplémentaire régulière.

RÉSULTAT S DES DONNÉES DE L'ENTREP

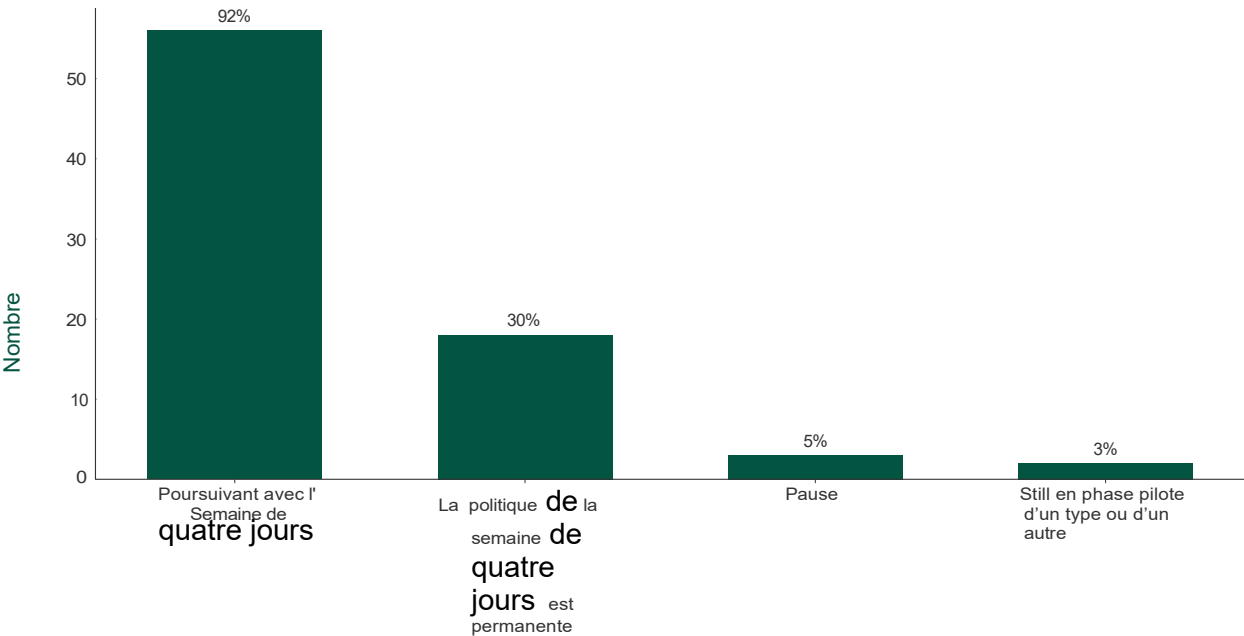
RISE

RÉSULTATS DES DONNÉES DE L'ENTREPRISE

Pour les organisations, l'essai a été un succès. Sur les 61 entreprises qui ont participé, 56 déclarent qu'elles poursuivent la semaine de quatre jours 18 de ces entreprises ont déclaré que la politique était permanente.²²

Sur les 5 qui ne poursuivent pas, 2 ont choisi de prolonger leurs essais de réduction du temps de travail (l'un a commencé tardivement et est encore en phase pilote et l'autre expérimente une semaine de quatre jours et demi). 3 autres ont suspendu la semaine de quatre jours dans leur organisation pour le moment.

Sur une échelle de 0 à 10 où 0 est très indicatif et 10 est très positif, la cohorte a évalué son expérience globale de l'essai à 8,3 en moyenne. La grande majorité des entreprises étaient également satisfaites du maintien de leur rendement et de leur productivité. Lorsqu'on leur a demandé comment la performance globale de leur entreprise avait été affectée par l'essai, le score moyen était de 7,5. En réponse à une question sur la façon dont la productivité de leur entreprise a été affectée par l'essai, le score moyen était de 7,5.



Plans après la période d'essai

Figure 6 : On a demandé aux entreprises participantes quels étaient leurs plans après l'essai .

22 Ces constatations ont été confirmées par courriel et par téléphone dans le cas de chaque entreprise.

PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Compte tenu de la diversité de la taille, de l'industrie et des pratiques de collecte de données des entreprises pilotes, nous avons limité la collecte de données à un petit ensemble de paramètres que chaque entreprise était en mesure de fournir. Il s'agit des revenus, du nombre d'employés dans l'entreprise, des démissions, des nouvelles embauches et des congés de maladie et personnels.

Nous avons également posé des questions sur la consommation d'énergie, mais comme de nombreuses entreprises n'ont pas été en mesure de fournir de telles données, cela n'a pas été inclus. Étant donné que toutes les entreprises n'ont pas fourni de données sur tous les indicateurs, il y a une légère variation dans le nombre d'entreprises incluses dans nos calculs entre les métriques.

Nous étions également conscients que certaines des données que nous recueillions pouvaient avoir des variations saisonnières au cours des six mois de l'essai. Avant le début de l'essai, nous avons donc demandé des données pour la même période de six mois un an plus tôt – qui était dans la plupart des cas de juin à décembre 2021, mais dans d'autres, il s'agissait d'une période différente et comparable. Dans le tableau ci-dessous, nous appelons cela la période de « comparaison ».

Pour un certain nombre de mesures, nous comparons les performances des essais à la période de comparaison.

Bien entendu, comme c'est le cas pour d'autres conclusions du rapport, les entreprises sont restées sensibles à une série de facteurs exogènes au cours de la période d'essai – y compris les changements du climat économique – qui peuvent également avoir un effet sur ces paramètres. En tant que tels, nous devons être attentifs avant tout aux grandes tendances.

La première mesure est le chiffre d'affaires, peut-être la mesure la plus globale de la performance. Nous avons comparé le chiffre d'affaires à la fin de l'essai au début de l'essai pour les 23 entreprises qui ont fourni suffisamment de données au cours des six mois. Pour 24 organisations distinctes, nous avons comparé les revenus d'une période de comparaison précédente à ceux de la période d'essai.

Nous avons pondéré les données en fonction de la taille de l'entreprise, afin que les très petites (ou grandes) entreprises n'aient pas trop (ou trop peu) d'impact sur les résultats.

REVENU

La première mesure des revenus est la simple variation des recettes du début à la fin de l’essai. En tant que chiffre global, cela a été globalement le même, augmentant de 1,4% en moyenne, pondéré par la taille de l’entreprise, dans les 23 organisations qui ont fourni les données.

Nous avons ensuite comparé la variation du chiffre d’affaires d’une période comparable de six mois précédente à la période d’essai . Pour ce faire, nous avons calculé le chiffre d’affaires moyen au cours de la période de comparaison, le chiffre d’affaires moyen au cours de la période d’essai et la variation en pourcentage entre les deux périodes pour chaque entreprise. Nous avons ensuite calculé une variation moyenne pondérée en fonction de la taille en pourcentage dans les 24 entreprises qui ont fourni suffisamment de données. Ici, nous constatons une augmentation beaucoup plus importante de 35% en moyenne.

Au cours de la période, le nombre d’employés dans les entreprises participantes est resté le même, ne baissant que de 1,3% (moyenne pondérée) dans les 34 organisations qui ont fourni ces données.

MESURES DE L'ENTREPRISE : CHIFFRE D'AFFAIRES ET NOMBRE D'EMPLOYÉS		
Métrique	Nombre d'entreprises	Changement pondéré %
Chiffre d'affaires : variation en % entre le début de l'essai et le point final	23	1.4
Chiffre d'affaires : variation en % par rapport à la période d'essai	24	34.5
Nombre d'employés : % de changement entre le début de l'essai et le critère d'évaluation	34	-1,3

Tableau 1 : Évolution des principaux paramètres de l'entreprise au cours de la période d'essai pour les entreprises qui ont fourni ces données

DÉMISSIONS, NOUVELLES EMBAUCHES ET ABSENCES

Nous avons également posé des questions sur un certain nombre d'autres tendances qui, selon nous, pourraient être touchées par le calendrier de quatre jours par semaine. Le premier était la démission. Le procès a eu lieu pendant une période connue sous le nom de « Grande Démission », où les travailleurs ont quitté leur emploi à un rythme record.

Cependant, dans les entreprises de la semaine de quatre jours, il y a eu une baisse substantielle de la probabilité qu'un employé quitte entre la période de comparaison et pendant l'essai. Mesuré en nombre de démissions pour 100 employés, nous avons constaté une baisse de 2 à 0,8 par rapport à la période d'essai.

(57%). Cela suggère que la semaine de quatre jours a contribué à réduire les sorties de ces organisations.

Nous avons également constaté une baisse des nouvelles embauches, passant de 3,4 pour cent employés à 2,4 (37 %). Il y a eu un changement dans l'absentéisme, mesuré par les jours de maladie et les jours personnels par employé et par mois. Ceux-ci sont passés d'un 2,0 rapporté dans la période de comparaison à seulement 0,7 pendant l'essai (une réduction de 65%). En partie à cause de l'

Compte tenu des petits nombres de l'échantillon, et en partie à cause des imprévus du marché du travail, nous ne sommes pas en mesure de dire que ces trois tendances sont statistiquement significatives.

RÉSULTAT S DES DONNÉES SUR LES EMPLOYÉ

S

RÉSULTATS DES DONNÉES SUR LES EMPLOYÉS

RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

Passons maintenant aux données que nous avons collectées auprès des employés. Lorsque nous signalons un « changement », cela signifie que la différence entre les valeurs de référence et les valeurs de point final est statistiquement significative.

Nos résultats montrent que l'essai a changé le lieu de travail de manière importante. Le temps de travail a diminué, passant de 38 heures par semaine en moyenne à 34. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une réduction complète à 32 heures, cela peut être attribué à quelques entreprises exécutant moins de 8 heures de réduction (et à partir de plus de 40 heures en moyenne). Dans d'autres organisations, les gens travaillaient encore un jour de congé. Néanmoins, il y a eu une réduction moyenne significative de 4 heures complètes de travail sur l'ensemble de la semaine.

Mesuré par le nombre de personnes dont le temps de travail a diminué (ou augmenté), nous constatons que 71% de l'échantillon ont signalé une baisse des heures de travail, tandis que 15% travaillaient plus et 13% n'ont connu aucun changement. De même, le nombre moyen de jours travaillés est passé de 4,86 à 4,52 (en coupant environ un tiers). d'une journée). Il semble que de nombreux employés aient connu des semaines de quatre jours, mais qu'ils aient parfois effectué des quantités modestes de travail le cinquième jour.²³

Parmi les autres résultats positifs, la fréquence des heures supplémentaires a également diminué, tant en moyenne qu'en termes d'expériences individuelles, plus du tiers (34 %) des employés ayant déclaré avoir réduit leurs heures supplémentaires. Toutefois, 49 % n'ont signalé aucun changement dans leurs heures supplémentaires. Il convient également de noter que le nombre de jours passés à travailler à distance a légèrement diminué au cours de l'essai, passant d'une moyenne de 2,88 jours par semaine à 2,66 (soit une réduction de 34%), même si, à la fin de l'essai, davantage de personnes ont signalé travailler à distance au moins une partie du temps (9% augmentant leur niveau de travail à distance, contre 6% en diminuant).

²³ Cela a été corroboré par la composante d'entrevue de la recherche. Voir le chapitre « Perspectives de l'atelier ».

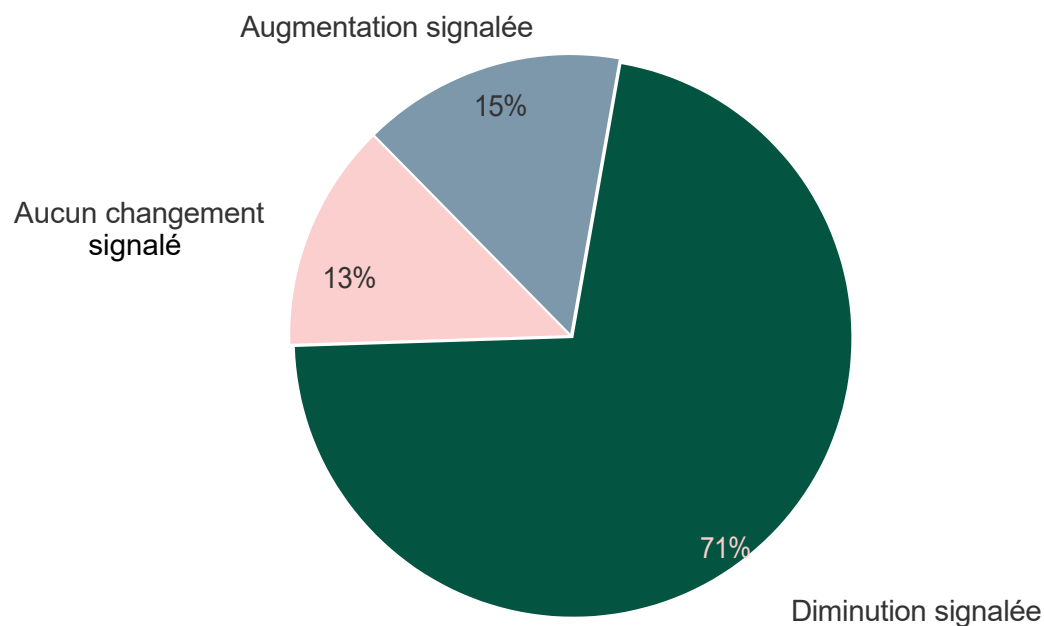


Figure 7 : Évolution du temps de travail des employés participants entre l'enquête de base et l'enquête finale. On a demandé aux employés d'indiquer le nombre d'heures travaillées par semaine.

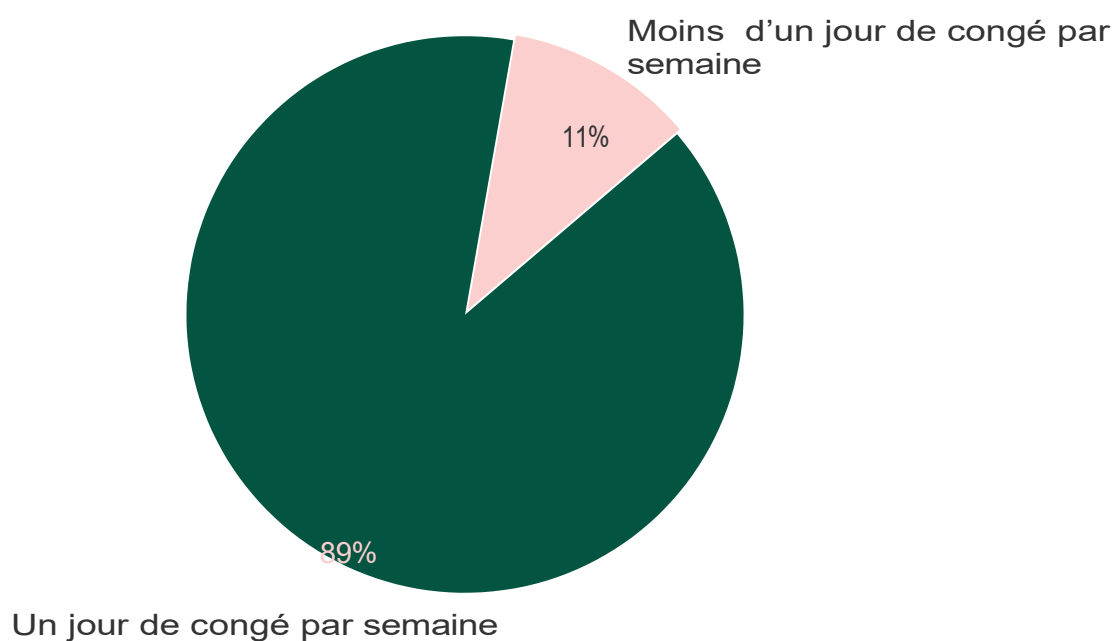


Figure 8 : On a demandé aux employés participants quel était leur horaire de travail pendant la période d'essai.

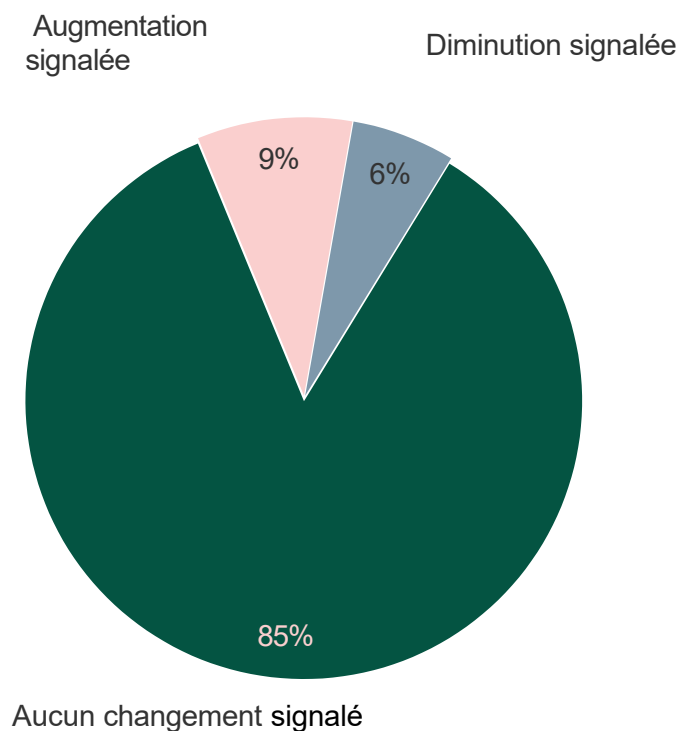


Figure 9 : Changement dans les habitudes de travail à distance des employés participants entre les enquêtes de base et les enquêtes finales. Les employés ont été invités à déclarer leur statut de travail à distance sur une échelle de 3 points (de « jamais » à « entièrement » à distance).

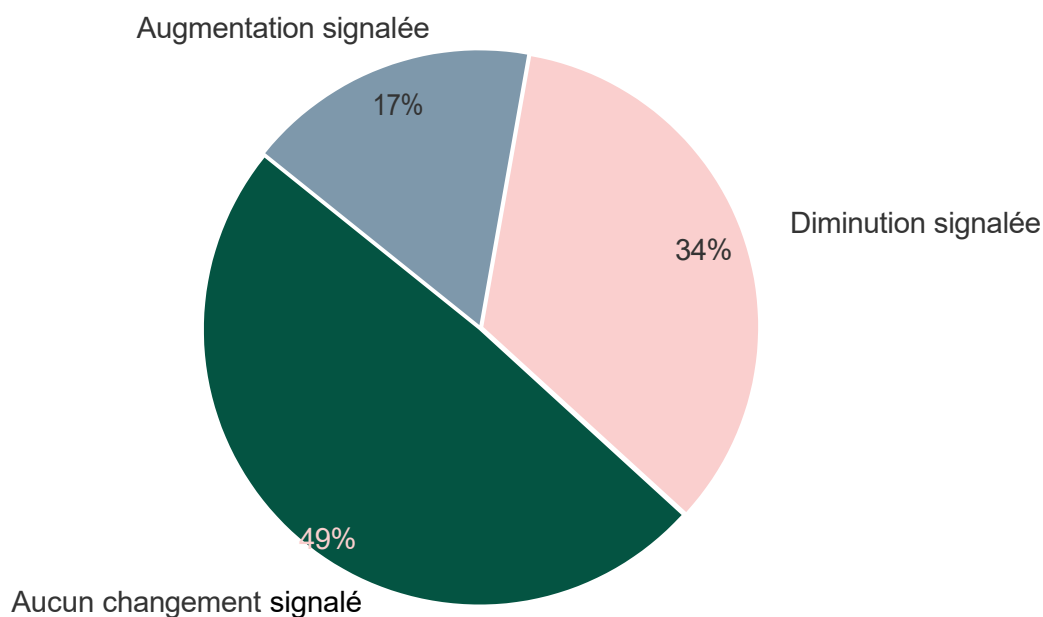


Figure 10 : Variation des heures supplémentaires des employés participants entre les enquêtes de base et les enquêtes finales. On a demandé aux employés d'indiquer la fréquence à laquelle ils faisaient des heures supplémentaires sur une échelle de 4 points (de « jamais » à « tous les

jours »).

« Vous n'avez
aucune idée
ce que cela
signifiera pour ma
famille - le montant
d'argent que nous
pourrons
économiser sur la
garde des enfants »

(Membre du personnel, organisation à but non lucratif)

SANTÉ & BIEN-ÊTRE

Compte tenu des changements positifs importants dans les situations de travail des employés, il n'est pas surprenant que les résultats en matière de santé et de bien-être montrent également des améliorations notables après l'essai de six mois . Certains résultats en matière de bien-être sont les suivants :

spécifiquement lié au travail. Bien entendu, comme pour les autres conclusions du présent rapport, les participants sont soumis à un grand nombre d'événements de la vie personnelle en dehors du travail, ainsi qu'à des imprévus dans le travail qui sont séparables du temps de travail. À cette fin, nous devons être attentifs, avant tout, aux tendances routinières.

STRESS, ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ET SATISFACTION AU TRAVAIL

Nous avons constaté que le stress au travail diminuait au cours de la période d'essai . Sur une échelle de 1 à 5, de « jamais » à « tout le temps », la fréquence du stress au travail déclaré a diminué le moyenne de 3,07 avant à 2,74 après l'essai. Alors que près de 13 % des employés ont connu une augmentation du stress, trois fois plus (39 %) étaient moins stressés, le reste (48 %) n'enregistrant aucun changement dans les niveaux de stress.

L'épuisement professionnel a également diminué en moyenne, passant d'un score de 2,8 à 2,34 (capturé par un score fusionné à partir de 7 critères associés classés sur une échelle de fréquence de 1 à 5, capturant les expériences de fatigue, d'exhaustion, de frustration, etc.). Un pourcentage significatif de 71% des employés ont signalé des niveaux inférieurs d'épuisement professionnel, contre seulement 22% qui ont enregistré un score d'épuisement professionnel plus élevé.

Correspondant à la diminution du stress au travail et de l'épuisement professionnel, les employés sont plus satisfaits de leur emploi, enregistrant une augmentation moyenne significative de 7,12 à 7,69 sur une échelle de 0 à 10, et avec 48 % des employés plus satisfaits qu'à leurs débuts.

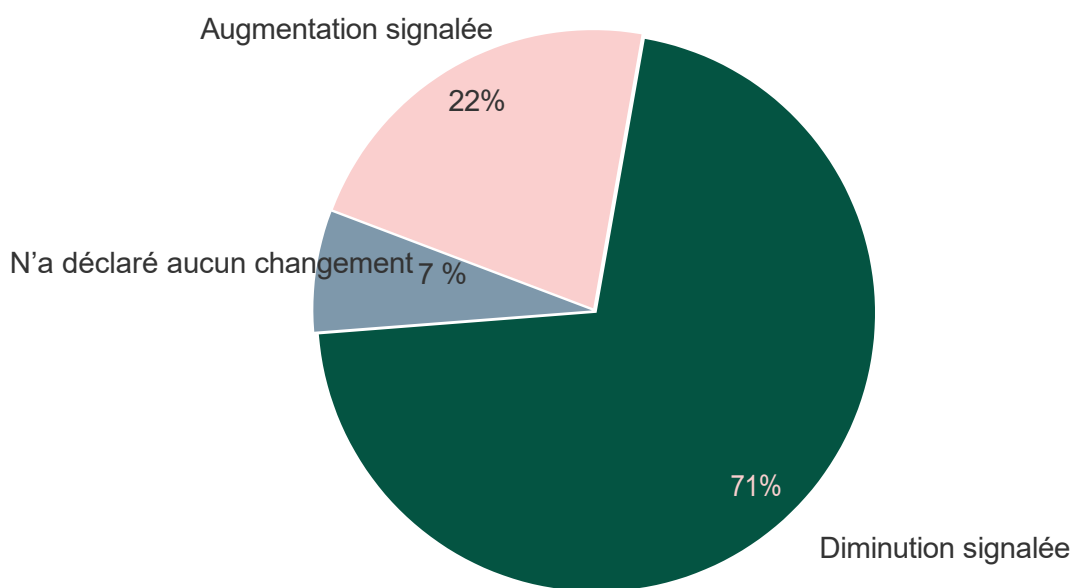


Figure 11 : Changement dans les niveaux déclarés d'épuisement professionnel déclarés par les employés participants entre l'enquête de base et l'enquête finale. On a demandé aux employés, à l'aide d'une échelle de fréquence de 5 points (« jamais » à « toujours »), d'évaluer la fréquence à laquelle ils avaient connu différents marqueurs d'épuisement professionnel (« épuisement », « frustration », etc.). au cours des 4 semaines précédentes, à partir desquelles un score combiné a été calculé.

BIEN-ÊTRE ÉMOTIONNEL, MENTAL ET PHYSIQUE

D'autres critères de jugement sur le bien-être se sont également améliorés à la fin de l'essai. Le score moyen de santé mentale (allant de 1 « mauvais » à 5 « excellent »), par exemple, est passé de 2,95 au début de l'essai à 3,32 à la fin (43 % signalant une augmentation de la santé mentale contre seulement 16 % une baisse). L'anxiété et les émotions négatives ont également diminué de manière substantielle. Expériences d'anxiété (1-4, 'jamais' à 'quotidien'), a légèrement diminué, passant de 2,26 à 1,96 en moyenne, et 54 % des employés ont signalé une réduction des émotions négatives.

Les émotions positives chez les employés (en prenant un score moyen de 5 catégories différentes, chacune mesurée sur une échelle de 1 à 5) sont passées de 3,13 à 3,58 (avec 64% des employés signalant une augmentation). Il est également encourageant de constater que les participants ont signalé de légères améliorations de leur santé physique. Avec 37 % des employés déclarant des améliorations de leur santé physique (contre 18 % de diminutions), l'étude suggère qu'une semaine de travail de quatre jours a le potentiel de réduire les coûts associés aux soins de santé.

FATIGUE ET SOMMEIL

Ces améliorations de la santé physique et mentale pourraient concorder avec les changements de fatigue et de sommeil vécus par les employés

. Nous avons constaté

amélioration de la fatigue, le score moyen de fatigue passant de 2,56 à 2,12 (sur une échelle de 1 à 4, de jamais à quotidiennement), et 46 % des employés ont signalé une réduction de la fatigue (et seulement 14 % ont signalé une augmentation).

La prévalence de l'insomnie et des problèmes généraux de sommeil a diminué de manière significative. 40% ont constaté une réduction des troubles du sommeil, tandis que 45% n'ont constaté aucun changement et seulement 15% ont constaté une augmentation.

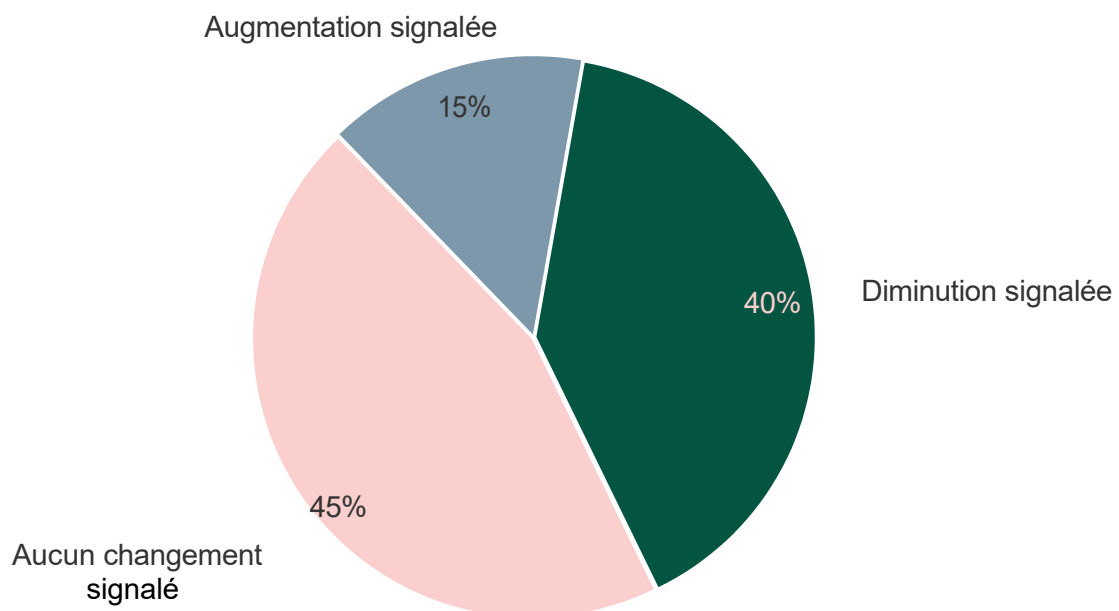


Figure 12 : Évolution des difficultés de sommeil des employés participants entre l'enquête de base et l'enquête sur les critères d'évaluation. On a demandé aux employés de déclarer la fréquence à laquelle ils éprouvaient des troubles du sommeil ou de l'insomnie sur une échelle de 4 points (« jamais » à « quotidien »).

VIE FAMILIALE ET FAMILIALE

Des changements positifs se sont également produits à l'intersection du travail rémunéré et de la famille/d'autres aspects de la vie. Interrogé sur la facilité de combiner le travail rémunéré avec les **responsabilités** familiales, le score moyen est passé de 2,76 à 3,58 sur une échelle de 1 (« très difficile ») à 5 (« très facile »). 60 % des employés ont déclaré qu'il était devenu plus facile d'équilibrer les responsabilités en matière de soins.

De même, l'expérience de l'équilibre entre l'emploi et la vie sociale en a bénéficié, avec une augmentation moyenne signalée de 2,9 à 3,78 (encore une fois, 1 comme « très difficile » et 5 comme « très facile »). Contrairement à ces résultats, les conflits entre le travail et le temps familial ont diminué: au cours de l'essai, 54% des employés ont constaté qu'ils étaient moins susceptibles de se sentir trop fatigués pour effectuer des tâches ménagères après l'essai (contre 10% qui pensaient qu'ils étaient plus susceptibles).

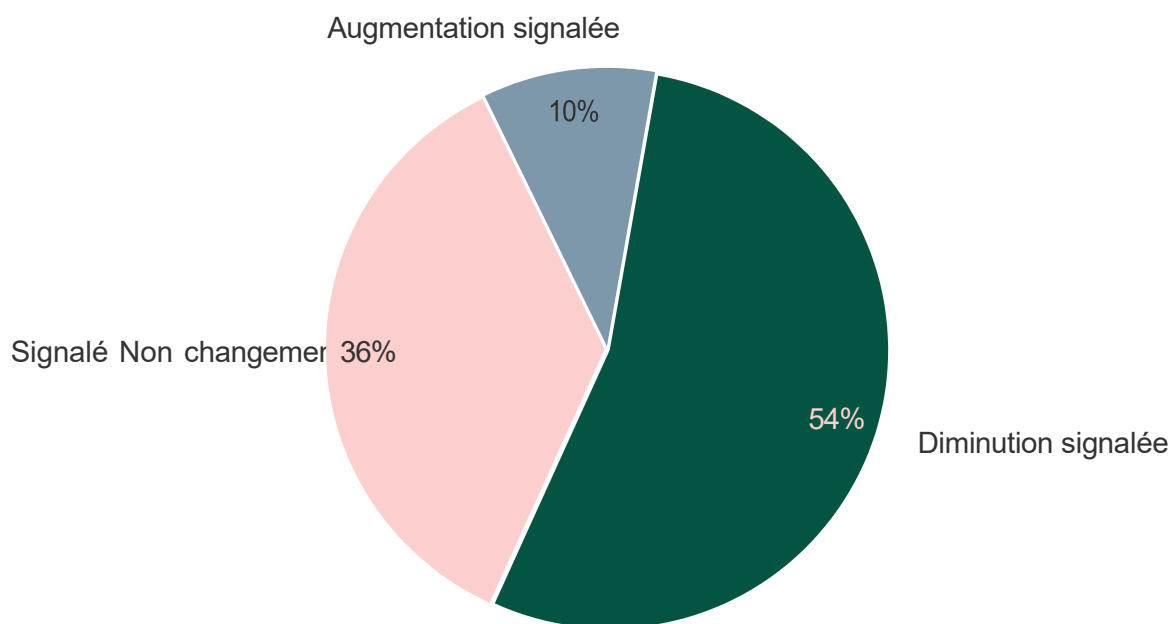
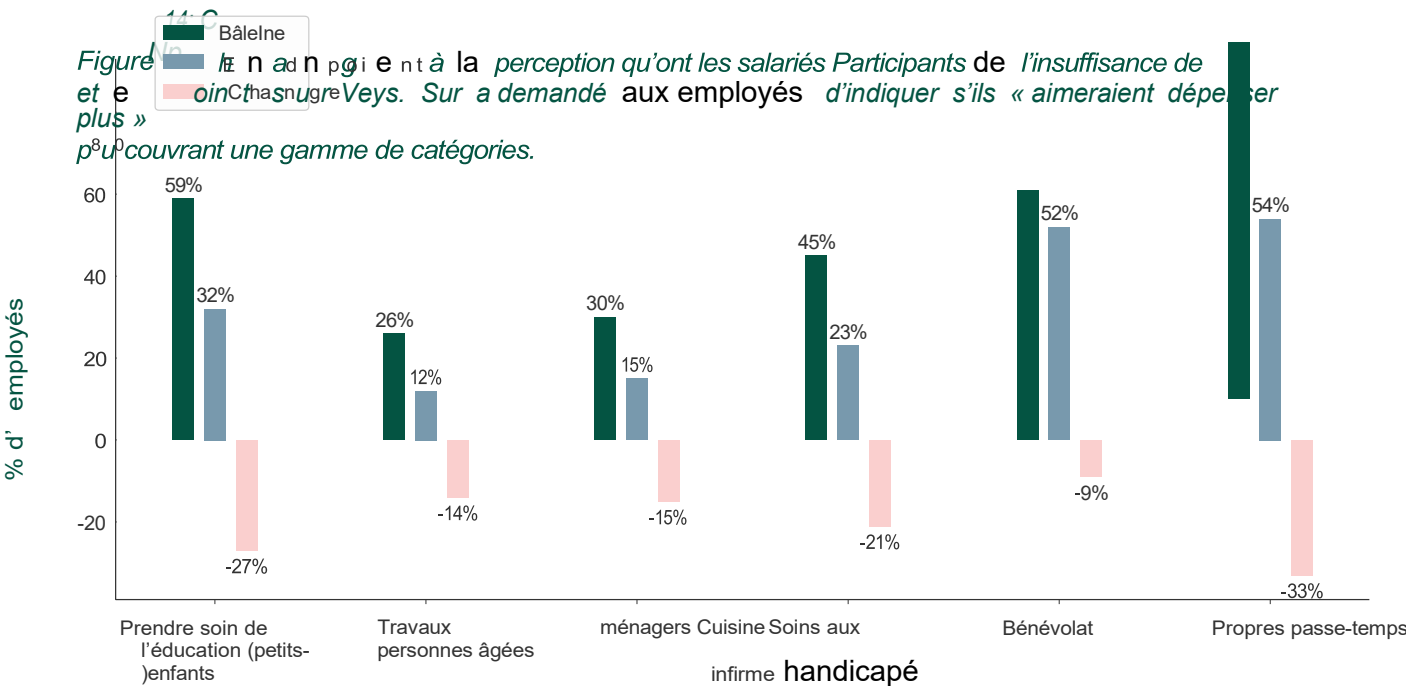


Figure 13 : Changement dans l'expérience des employés participants en matière de « conflit travail-famille » entre l'enquête de base et l'enquête finale. On a demandé aux employés de déclarer combien de fois ils étaient « trop fatigués du travail pour effectuer des tâches ménagères » sur une échelle de 3 points (« jamais » à « plusieurs fois par semaine »).

Plus précisément, nous pouvons observer une baisse générale du sentiment d'insuffisance temporelle lorsqu'il s'agit de Un certain nombre de activités en dehors du travail rémunéré. Les employés semblaient généralement plus satisfaits à cet égard.



En général, on peut dire que les employés de la cohorte ont connu une augmentation de leur satisfaction à l'égard de la vie.

Au début de l'essai, lorsqu'on leur a demandé dans quelle mesure ils étaient satisfaits de leur vie (de 0 « pas satisfait du tout » à 10 « entièrement satisfait »), les participants ont répondu avec une moyenne de 6,69 sur 10. Cette mesure a connu une augmentation presque complète des points, à 7,56. Les employés sont également plus satisfaits d'autres domaines de la vie, y compris les finances du ménage (44 % ont déclaré une augmentation) et les relations (45 % ont déclaré une augmentation). Plus particulièrement, les employés ont enregistré une augmentation de plus de deux points en ce qui concerne la satisfaction à l'égard du temps, passant de 5,28 avant l'essai à 7,51 après. 73 % ont dit qu'ils étaient plus satisfaits à cet égard.

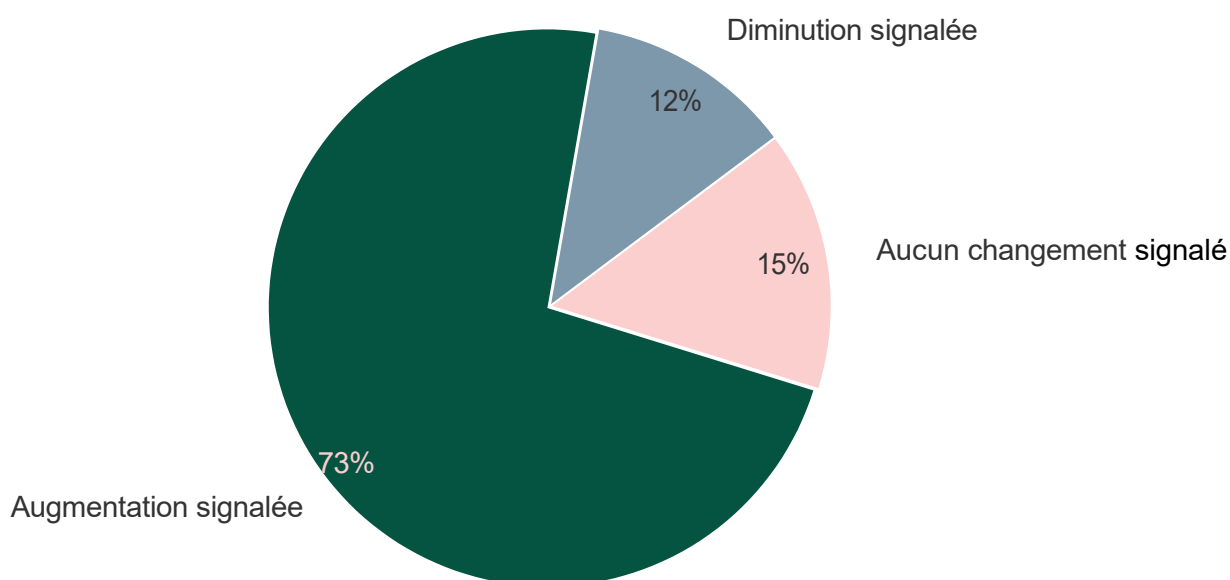


Figure 15 : Évolution de la satisfaction des employés participants en matière de temps entre les sondages de base et les sondages sur les points finaux. On a demandé aux employés de déclarer, sur une échelle de 0 à 10 (« pas satisfait du tout » à « entièrement satisfait »), à quel point ils étaient satisfaits du temps dont ils disposent pour faire les choses qu'ils aiment faire.

ÉGALITÉ DES SEXES

Comment une semaine de quatre jours a-t-elle affecté l'égalité des sexes dans la division du travail du ménage pour notre cohorte? La raison d'être de nombreux défenseurs est qu'avec plus de temps libre disponible, les hommes peuvent consacrer plus de temps aux tâches ménagères ou aux soins aux enfants, réduisant ainsi l'écart bien documenté entre les sexes dans le travail domestique et de soins non rémunéré. Dans l'essai, le temps que les hommes passaient à s'occuper des enfants augmentait de plus que celui des femmes (27 % à 13 %), mais la part des tâches ménagères entre ces deux sexes restait

presque exactement la même (68 % ne signalant aucun changement pour les hommes et les femmes).

CHANGEMENTS

Lorsque nous considérons la qualité et les expériences de travail pendant l'essai, un certain nombre de paramètres différents se démarquent. Tout d'abord, nous avons demandé aux employés comment leur capacité de travail actuelle se comparait le mieux à leur vie. Avant le début de l'essai, la capacité moyenne autoévaluée était de 7,06 sur une échelle de 0 à 10. À la fin du procès, il avait considérablement augmenté, à 7,88. En bref, les gens avaient l'impression de faire un meilleur travail au travail avec le passage à une semaine de quatre jours. Dans l'ensemble, 55 % des employés ont signalé une augmentation de leur capacité au travail.

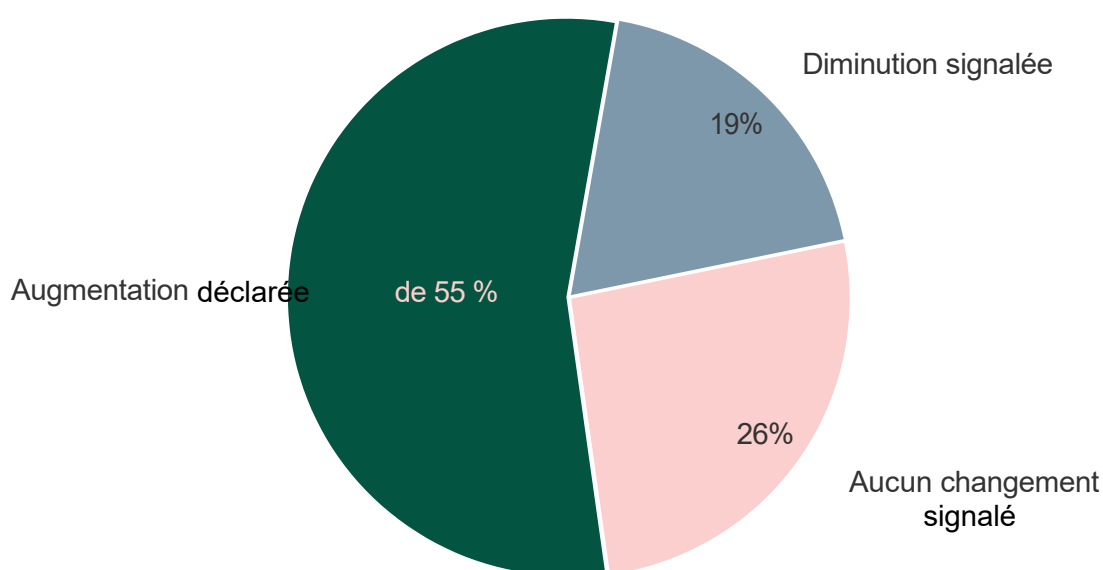


Figure 16 : Changement dans la perception des employés participants de leur propre capacité de travail entre l'enquête de base et l'enquête finale. On a demandé aux employés d'indiquer, sur une échelle de 0 à 10 (du pire au « meilleur »), comment leur capacité de travail actuelle se comparait à la meilleure de leur vie.

Nous avons constaté que les employés étaient également en mesure d'exercer un niveau accru de contrôle sur leur horaire. Nous avons évalué le contrôle des horaires à l'aide d'une échelle multi-items (from 1 « très peu », à 5 « beaucoup ») qui comprend le contrôle des jours travaillés, du nombre d'heures, des congés et du début et de la fin de chaque journée de travail. Avant le début de l'essai, la valeur moyenne était de 3,55, qui a augmenté modestement, à 3,59, avec 44% des employés signalant une augmentation du contrôle, tandis que 38% ont signalé une diminution.

On a également signalé une augmentation du rythme de travail. 62 % des employés pensaient que leur rythme de travail avait augmenté, 36 % pensaient qu'il était le même (un très petit groupe – 2 % – estimait qu'il avait diminué). Cependant, bien que le rythme de travail ait pu augmenter, pour la plupart des employés (78 %), il n'y a pas eu d'augmentation significative de la charge de travail (bien que 20 % aient perçu une augmentation).

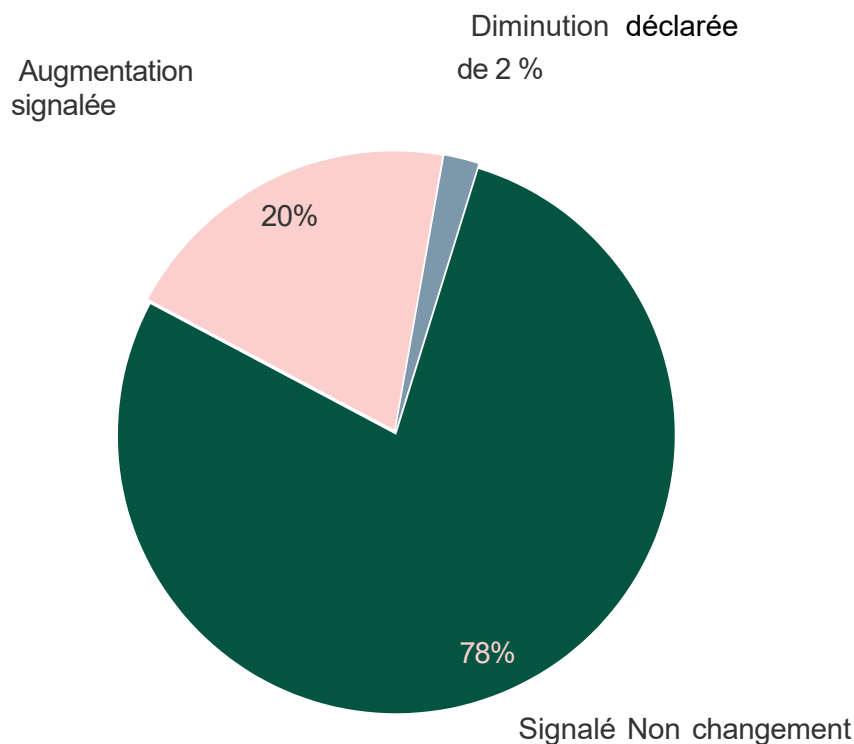


Figure 17 : Évolution de la charge de travail des employés participants au cours de la période d'essai. Lors de l'enquête sur les points finaux, on a demandé aux employés d'indiquer si leur charge de travail avait augmenté, diminué ou était demeurée la même.

Fait intéressant, 52 % des employés ont signalé une augmentation des voyages d'agrément, tandis que 44 % n'ont signalé aucun changement à cet égard. 21 % des employés ont déclaré une réduction des frais de garde d'enfants (comparativement à 1 % qui ont déclaré une augmentation).

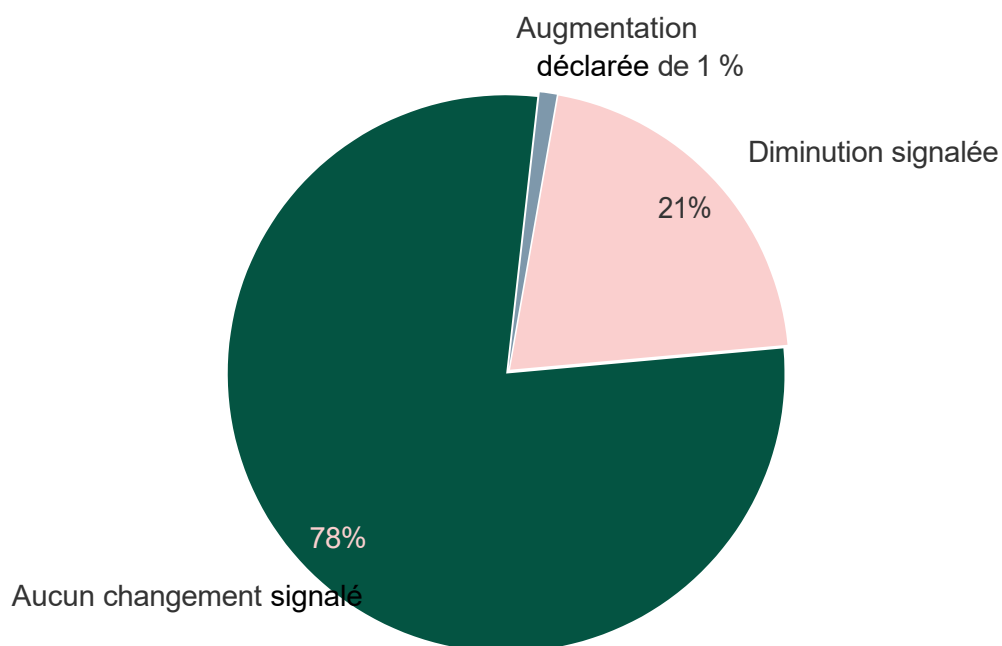


Figure 18 : Évolution des frais de garde d'enfants des employés participants au cours de la période d'essai. Lors de l'enquête finale, on a demandé aux employés d'indiquer si leurs

frais de garde d'enfants avaient augmenté, diminué ou étaient demeurés les mêmes.

CONTINUITÉS

En plus des changements signalés ci-dessus, nos enquêtes ont révélé que beaucoup de choses n'ont pas changé, ce qui est une constatation bienvenue dans divers cas. Peut-être plus important encore, bien qu'il y ait eu une légère augmentation statistiquement significative

En ce qui concerne l'intensité de travail « moyenne » au cours de l'essai (de 3,64 à 3,69 sur une échelle de « 1 à 5 »), les répondants individuels de l'ACROSS percevaient que les changements étaient approximativement répartis uniformément. Alors qu'un peu plus du tiers (36 %) des employés ont enregistré une augmentation, presque autant (31 %) croyaient qu'elle avait diminué, et le reste (33 %) n'a constaté aucun changement dans leur intensité de travail.

Nous avons également constaté que la perception de la complexité dans le travail des gens - un autre type d'intensification - n'augmentait pas en moyenne. 42 % des employés ont connu une certaine augmentation de la complexité, mais 42 % ont connu une diminution et le reste (16 %) n'a connu aucun changement. Sa conclusion rassurante est que la perception des employés de la sécurité d'emploi est restée très similaire au cours de l'essai (mesurant une légère réduction en moyenne de 3,59 au point de départ à 3,54 à la fin, prise d'une échelle de 4 points de 1, « très probable » à 4, « pas du tout probable »).

De même, il y a eu une diminution significative du nombre d'employés susceptibles de quitter leur emploi, avec 30% moins de chances de changer d'emploi à la fin de l'essai qu'au début.

ATTENTES POUR L'AVENIR

En général, les employés de la cohorte ont eu une excellente expérience de l'essai de quatre jours par semaine. De 0 (très mauvais) à 10 (très bon), la note moyenne était de 9,04. Lorsqu'on leur a demandé s'ils souhaitaient poursuivre l'essai de quatre jours, 90% ont répondu « Oui/Définitivement prêt à continuer ». Seules cinq personnes (0,43%) ont déclaré qu'elles « ne veulent pas continuer », et personne n'a déclaré qu'elles « ne veulent certainement pas continuer ».

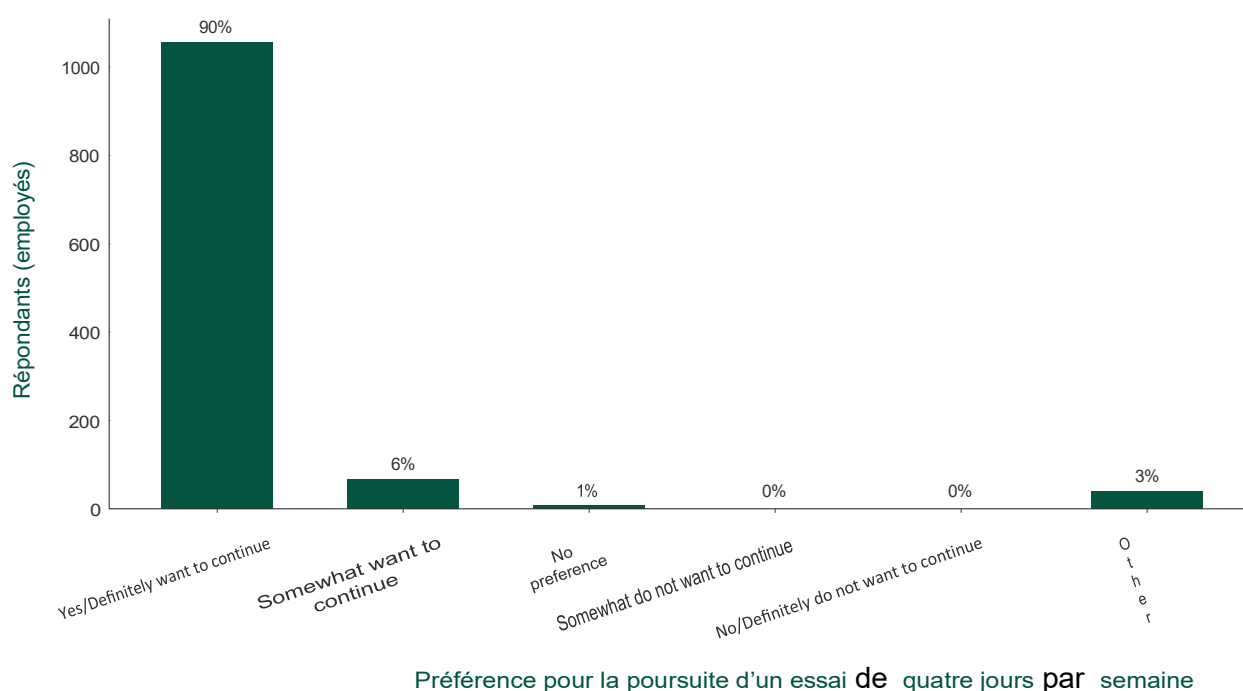


Figure 19 : Préférence des employés participants pour la poursuite d'un essai de quatre jours par semaine dans leur organisation lors de l'enquête sur les points finaux.

Nous avons également interrogé les employés sur leurs préférences en matière d'horaire de travail, entre quatre ou cinq jours par semaine (ou « aucune préférence »). 96 % avaient une préférence pour les semaines de travail de quatre jours.

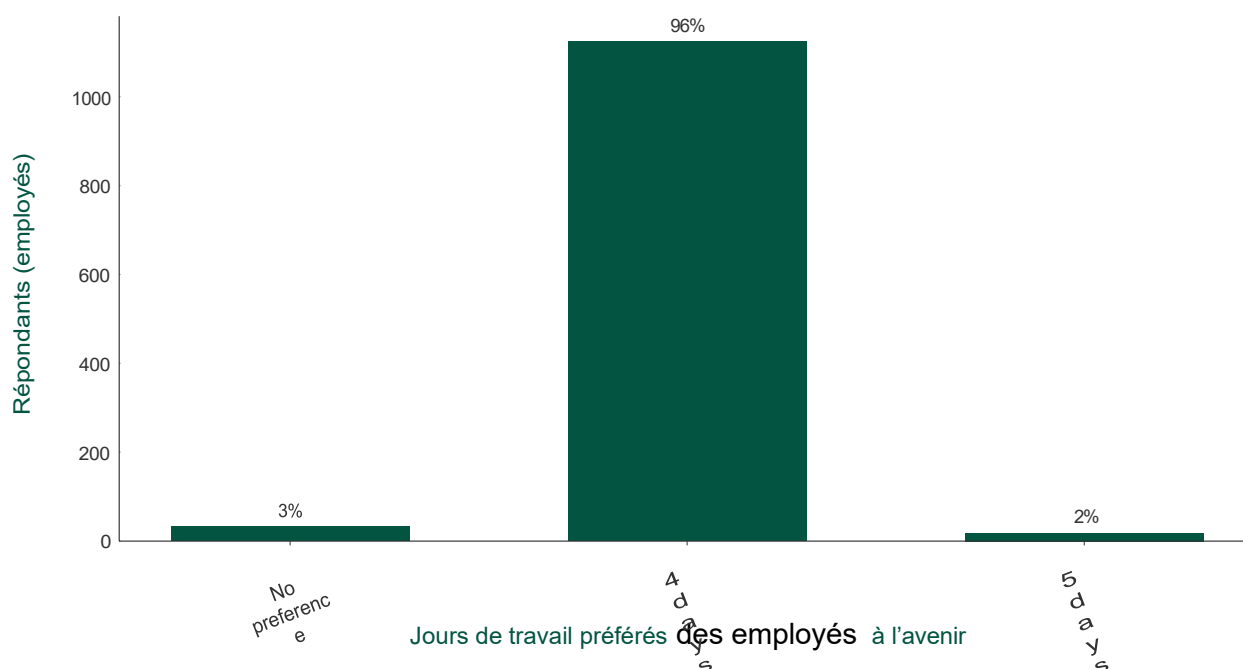


Figure 20 : Préférence des employés participants pour différentes durées de semaine de travail au moment de l'enquête finale.

Enfin, nous étions curieux de connaître la valeur monétaire de la semaine de quatre jours - ou plutôt, quel genre de compromis hypothétique entre l'argent et le temps les gens feraient, après avoir expérimenté la semaine de quatre jours. Bien que la politique de « semaine de quatre jours » exige strictement que les employés maintiennent le même niveau de rémunération – cela ne veut pas dire que les employés devraient « payer » pour des heures plus courtes. – cela permet de quantifier la valeur accordée à la réduction du temps de travail.

Pour ceux qui ont indiqué qu'ils préféreraient quatre jours (96 % de l'échantillon), nous leur avons demandé combien d'argent ils attendraient de leur prochain emploi afin de revenir à un horaire de cinq jours. 46% (les deux premières catégories) ont déclaré qu'ils accepteraient un emploi de cinq jours avec une augmentation de 0 à 25%. 29 % auraient besoin d'un 26 à 50 % augmenter. 8% ont déclaré qu'ils ne reviendraient à 5 jours que si leur salaire était plus de 50% plus élevé. Et, fait intéressant, un autre 15% a déclaré qu'aucune somme d'argent ne les inciterait à accepter un horaire de cinq jours.

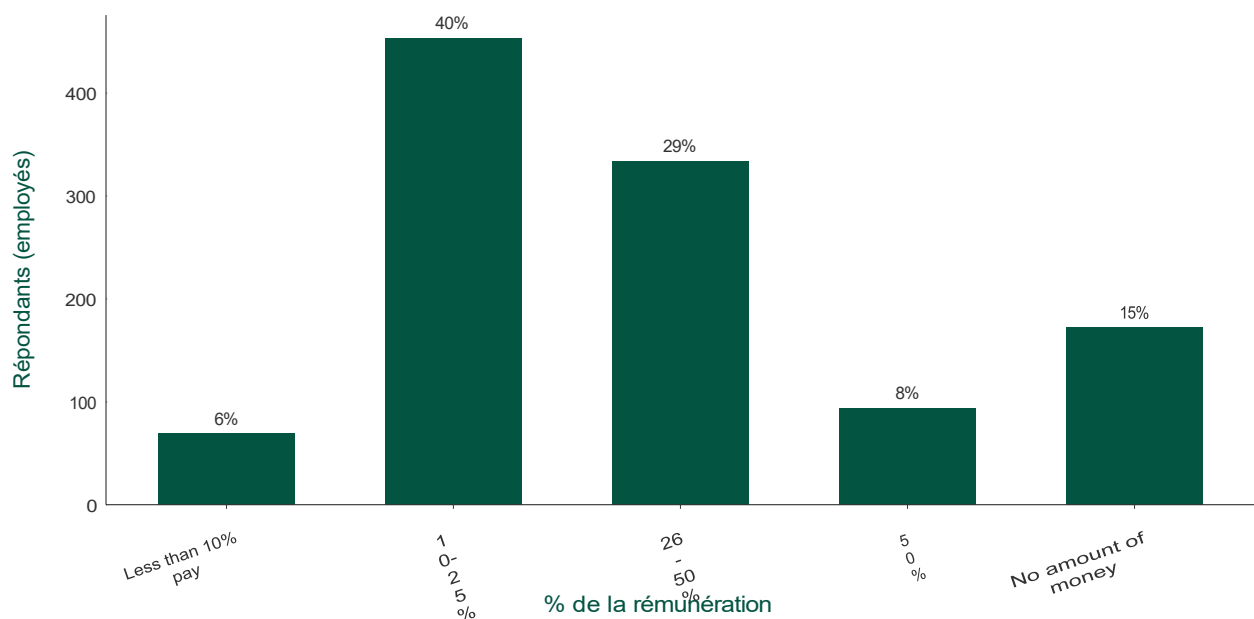


Figure 21 : Quelle valeur financière accordée aux employés participants accorde à une semaine de quatre jours? Lors de l'enquête finale, on a demandé aux employés combien d'argent ils attendraient de leur prochain emploi afin de revenir à un horaire de cinq jours.

« Je ne veux pas Prenez votre retraite et dites-vous : « Qu'est-ce que je fais maintenant ? » ... Je dois commencer à faire des choses maintenant qui vont me soutenir quand j'aurai fini de travailler. »

(PDG, organisation de soins)

PERSPECTIV ES DE L'ATELIER

PERSPECTIVES DE L'ATELIER

En plus des sondages auprès des entreprises et des employés, le projet pilote britannique comprenait une série d'entretiens de recherche avec les entreprises pilotes. Ceux-ci ont été coordonnés par des chercheurs en sciences sociales de l'Université de Cambridge, assistés par Autonomy. Nous pouvons en tirer des témoignages plus riches sur la pratique quotidienne des pilotes, auprès du personnel à différents niveaux.

Ces entretiens ont cherché à comprendre pourquoi les entreprises ont participé au projet pilote, comment exactement elles ont mis en œuvre la semaine de quatre jours, comment le personnel vivait le projet pilote et réflexions sur l'avenir de la semaine de quatre jours dans l'entreprise.

MOTIVATIONS

Les entrevues préalables au projet pilote avec les aînés de l'entreprise ont donné un aperçu de ce qui a attiré les entreprises vers le projet pilote. Presque tous les cadres supérieurs interrogés nous ont dit qu'ils étaient au courant de la semaine de quatre jours depuis un certain temps, citant des reportages et des exemples d'expériences de quatre jours sur la semaine desport. L'essai du secteur public en Islande a été une source d'inspiration commune.²⁴

Une enquête menée en 2022 par le CIPD auprès des employeurs a révélé que 34% des organisations interrogées pensaient que la semaine de quatre jours serait une réalité pour la plupart des travailleurs britanniques au cours des dix prochaines années.²⁵ Cela correspond au sentiment des cadres supérieurs que nous avons interviewés, qui voyaient dans le projet pilote une occasion d'être à l'avant-garde du changement historique. On nous a aussi souvent dit que se présenter comme un pionnier maximise les avantages concurrentiels d'avoir une semaine de quatre jours, tels que ses avantages pour la réputation, le recrutement et la rétention.

24 Autonomie (2021) 'Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week'. <https://autonomy.travail/portfolio/islandew/>

25 CIPD (2022) 'La semaine de quatre jours: perspectives des employeurs sur le passage à une semaine de travail plus courte'. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/travail-flexible/semaine-quatre-jours#gref>

Cela devrait nous donner un avantage

concurrentiel (Senior manager, Insurance firm)

D'autres entreprises se sont concentrées sur leurs aspirations en tant qu'organisations axées sur les employés, décrivant la semaine de quatre jours comme une prochaine étape logique dans leur engagement actuel envers le bien-être du personnel. Souvent, la semaine de quatre jours a été introduite sur la base de politiques existantes comme option de régimes de travail flexibles ou d'une politique de non-travail du soir.

Dans certains cas, la semaine de quatre jours était une tentative d'amélioration par rapport aux initiatives précédentes. Le cadre supérieur d'une société financière, par exemple, en est venu à considérer sa politique antérieure de prix monétaires trimestriels comme source de division. La semaine de quatre jours a été l'occasion d'offrir un avantage qui comprenait tout le monde. Dans d'autres cas, la semaine de quatre jours a été décrite comme préférentielle aux « gadgets » de bonheur tels que les salles de jeux du personnel ou les zones de détente, comme dans les industries créatives et artisanales. En revanche, la semaine de quatre jours a été présentée comme un changement important pour le personnel – « plus concret et plus adulte », comme l'a dit une personne interrogée.

LA SEMAINE DE QUATRE JOURS POST-COVID

Dans certains cas, la semaine de quatre jours a été décrite par les cadres supérieurs comme une réponse commerciale rationnelle à la pandémie de Covid. Plusieurs ont cité l'idée de la « Grande Démission » ou ont décrit des difficultés importantes à recruter et à fidéliser le personnel depuis Covid. Dans ces cas, la semaine de quatre jours a été considérée comme un moyen d'attirer des talents et de donner à l'entreprise un avantage concurrentiel sur le marché du travail post-Covid .

Je pense que nous sommes sortis de la pandémie avec une nouvelle vision de la vie... Il y a une plus grande attente autour du travail flexible, du travail hybride - les gens profitent de cette occasion pour penser « Je veux faire quelque chose de complètement différent ».

(Directeur principal, Entreprise manufacturière)

Le PDG d'une entreprise créative, par exemple, a reconnu la popularité croissante du travail à domicile dans l'industrie depuis Covid, mais a estimé qu'une politique de travail à domicile illimité pourrait nuire à la culture de travail de l'entreprise. Le

La semaine de quatre jours était considérée comme un autre moyen d'attirer et de retenir le personnel. Plusieurs petites entreprises ont déclaré que la semaine

de quatre jours était une option convaincante dans une période de reprise post-Covid, qui les avait empêchées d'attirer du personnel grâce à des augmentations de salaire significatives.

En plus de ces raisons pratiques d'introduire une semaine de quatre jours après Covid, il était courant pour les entreprises d'associer la pandémie à une sorte de perspicacité morale. Les dirigeants de l'entreprise ont expliqué comment la pandémie avait mis en lumière la vie personnelle de leur personnel. Ils avaient vu leur personnel souffrir de graves problèmes de santé mentale et de deuils. La vidéoconférence a permis au personnel de voir le domicile et les enfants des uns et des autres. Plusieurs dirigeants d'entreprises ont déclaré que ces expériences avaient accru leur sens de la responsabilité morale envers les employés, ainsi que les avait sensibilisés au besoin commercial d'une main-d'œuvre en bonne santé.

Dans toute organisation, les gens sont la clé. Vous devez faire attention à eux.

(PDG, société de distribution)

Nous voulons donner aux gens le cadeau du temps - si cela ne semble pas trop boîte de chocolat - parce que [le travail à distance signifie] que nous devons tous en savoir beaucoup plus sur la vie de nos collègues, leur vie chambres et leurs animaux de compagnie et leurs enfants... Je détestais la pandémie, mais elle nous a tous fait nous voir beaucoup plus dans la ronde, et cela nous a tous fait réaliser l'importance d'avoir une tête saine, et que la famille compte.

(PDG, organisation à but non lucratif)

Il est toutefois important de ne pas exagérer l'influence de la pandémie sur la décision des compagnies de pilotes de participer. Beaucoup nous ont dit qu'une semaine de travail plus courte avait été proposée avant la pandémie (et dans certains cas, que Covid n'avait que plans retardés). C'était souvent le cas dans les entreprises où le travail était émotionnellement engageant ou exigeant. Dans les organisations qui soutiennent les patients atteints de lésions cérébrales, enseignent aux élèves ayant des besoins éducatifs spéciaux ou conseillent les citoyens en situation de pauvreté, par exemple, les responsables des services ont souligné les pressions émotionnelles exercées sur leur personnel, tout en espérant que la semaine de quatre jours donnerait au personnel une certaine distance nécessaire par rapport au travail.

Je ne veux pas prendre ma retraite et me demander « qu'est-ce que je fais maintenant ? » ... Je dois commencer à faire des choses maintenant qui vont me soutenir quand j'aurai fini de travailler.

(PDG, organisation de soins)

Dans d'autres cas, la semaine de quatre jours a été décrite comme une réponse aux problèmes de surmenage à l'échelle de l'industrie. Un studio de jeux vidéo, par exemple, a souligné plusieurs cas très médiatisés de crunch et d'épuisement professionnel. La société a été créée dans le but exprès de se différencier d'une industrie qui peut « traiter les gens comme des unités économiques », et la semaine de quatre jours a été considérée comme cohérente avec cet objectif. Le PDG croyait que la culture des longues heures de travail n'est pas seulement mauvaise pour la santé du personnel, elle ne produit pas non plus de résultats.

Si vous saviez que vous allez être là jusqu'à 10 heures du soir, vous pensez - « Je vais être ici toute la nuit, alors je vais juste faire le travail que je dois faire ».

(PDG, entreprise créative)

PRÉPARATIFS

Vous envisagez de donner aux gens 40, 50 jours supplémentaires par an, ce qui est vraiment incroyable... Si nous pouvons le faire fonctionner, c'est très précieux.

(PDG, organisation à but non lucratif)

Toutes les entreprises que nous avons interviewées ont décrit une période préparatoire avant la date de début du projet pilote. La nature des préparatifs variait d'une entreprise à l'autre, tant en termes de rigueur que de niveau d'implication du personnel.

En général, les méthodes de préparation avaient tendance à refléter la culture préexistante de l'organisation, c'est-à-dire que ceux qui avaient une structure de gouvernance plus démocratique avaient tendance à mettre en œuvre leur semaine de quatre jours d'une manière plus démocratique, tandis que ceux habitués à des méthodes de travail descendantes avaient tendance à prendre des décisions clés et à mener des préparatifs d'en haut.

La période préparatoire comprenait généralement les types d'activités suivants :

- » Demander au personnel de soumettre des questions sur la politique et créer un document FAQ à partager au sein de l'organisation.
- » Obtenir des conseils juridiques sur les modalités pendant le projet pilote.
- » Consulter/sonder le personnel sur leur modèle préféré pour la mise en œuvre de la semaine de quatre jours.
 - » Créer un accord d'adhésion pour le personnel, y compris des règles de base pour le pilote, telles que le protocole pour ce qui se passe en cas d'urgence professionnelle le jour de congé de quelqu'un.
- » Audit des processus de travail et conception de nouvelles initiatives de productivité à l'aide de consultations et d'ateliers du personnel.
 - » Présentation d'un logiciel pour aider le personnel à voir quand les autres travaillent.
- » Interroger les clients pour connaître leur opinion sur la semaine de quatre jours et les informer de tout changement.
- » Élaboration d'un ensemble de mesures pour suivre l'impact du projet pilote (en plus de celles faisant l'objet d'un suivi dans le cadre de l'évaluation officielle du projet pilote).

« Il faut que ça marche pour tout le monde »

SE PRÉPARER À LA SEMAINE DE QUATRE JOURS DANS UNE ASSOCIATION DE LOGEMENT

Une association de logement comptant environ 250 employés a de nombreuses fonctions, y compris l'entretien des bâtiments, la gestion d'un service communautaire pour les jeunes, l'exploitation de plusieurs centres communautaires et l'entretien du quartier. Le PDG décrit l'organisation comme un point d'ancrage dans la communauté.

L'association est gérée comme une mutuelle, guidée par un organe démocratique composé de salariés et de locataires. L'organe démocratique est responsable de l'élection d'un conseil d'administration, dont le PDG compare l'organisation à un club de football appartenant à des fans : « c'est le partage du pouvoir ».

Conformément à ces principes de gouvernance, l'organisation a été ferme sur le fait que toute politique de la semaine de quatre jours devrait être façonnée de manière démocratique, et devrait également être suffisamment flexible pour inclure tout le personnel. Cela signifiait que les défis quotidiens des équipes de bureau, des équipes en contact avec la communauté et des équipes de métiers devaient tous être pris en compte.

Pour intégrer cette diversité, l'organisation a opté pour une semaine décentralisée de quatre jours, avec des modèles de travail différents dans différents départements. Le PDG croyait que le personnel avec

L'expérience sur le terrain est la mieux équipée pour prendre des décisions clés. Chaque ministère a donc été aidé à concevoir son propre modèle de semaine de quatre jours.

Nous avons pris la décision que tout le monde connaît son propre travail mieux que quiconque (PDG).

Dans le cadre de la préparation du projet pilote, tous les membres du personnel ont participé à des ateliers préparatoires au procès avec leurs équipes, imaginant comment la semaine de travail de quatre jours pourrait changer leur vie et débattant des meilleurs pour s'adapter à la nature de leur travail. Chaque équipe a ensuite produit une vidéo de deux minutes expliquant le modèle de semaine de quatre jours qu'elle avait choisi, et ces vidéos ont été partagées dans toute l'organisation.

Le personnel que nous avons interviewé au sujet du processus de préparation a décrit la nécessité de trouver un juste milieu entre les besoins de couverture et les préférences du personnel. Certaines équipes avaient choisi d'utiliser un système de rotation hebdomadaire glissante de quatre jours, dans lequel le personnel réservait ses jours de congé au début de chaque mois. Cela a permis au personnel d'adapter le travail à ses priorités personnelles sur une base changeante.

En réfléchissant à la période de préparation du projet pilote, le personnel a toujours fait l'éloge du projet pilote en tant que catalyseur de l'innovation en matière de processus de travail. Le PDG a décrit à plusieurs reprises le processus pilote comme « rafraîchissant ».

Les conversations que les gens avaient, ils ne l'auraient pas eue sans l'incitation commune à faire en sorte que cela fonctionne... C'était comme appuyer sur un interrupteur pour certaines personnes. (PDG)

Nous avons entendu beaucoup d'histoires sur les idées de gain de temps générées lors des ateliers préparatoires. Le personnel de métier a réduit son temps de trajet vers et depuis le fournisseur de bâtiments en ayant plus de connaissances sur les matériaux nécessaires et en trouvant de meilleures façons d'organiser leur fourgonnette. Ils se sentent également à l'aise de rentrer chez eux plus tôt quand il y a moins à faire. Les équipes de bureau automatisent certains processus et en repensent d'autres pour impliquer moins de personnel. Les équipes de Facing ont tiré des leçons du travail à distance, ayant réalisé que certains petits problèmes peuvent être traités de manière adéquate par téléphone.

Le personnel et le PDG étaient tous clairement fiers de l'approche collective adoptée pour les préparatifs du projet pilote, la décrivant comme une expérience positive. Les connaissances et la participation du personnel ont été considérées comme essentielles pour faire de la semaine de quatre jours une **politique** sincère et réaliste, plutôt qu'un geste vide de sens.

Ce que nous ne voulons pas, c'est cette clandestinité de gens qui travaillent théoriquement quatre jours par semaine mais travaillent secrètement le week-end pour rattraper leur retard. (PDG)

TROUVER DES GAINS D'EFFICACITÉ

Les entretiens pilotes ont permis de mieux comprendre comment les organisations prévoyaient de réduire leur temps de travail sans compromettre de manière significative leur activité ou, dans le cas des organisations à but non lucratif, leur mission civique.

Bien qu'un moyen évident d'y parvenir puisse être d'augmenter la main-d'œuvre, il est à noter que seules deux organisations que nous avons interrogées ont utilisé un recrutement supplémentaire dans le cadre de leur stratégie pour atteindre une semaine de quatre jours. Indépendamment de ces organisations, les cadres supérieurs de deux autres entreprises nous ont également dit que leurs plans pour un passage permanent à une semaine de quatre jours pourraient impliquer une dépendance accrue à l'égard des sous-traitants, qui ne travailleraient pas quatre jours par semaine.

En comparaison, seule une petite poignée d'entreprises ont envisagé de réduire leur production dans le cadre de leur stratégie. Une entreprise, par exemple, a décidé de gagner du temps en lâcher un petit nombre de clients mineurs, tandis qu'un autre a annulé un petit nombre de projets qui n'étaient pas considérés comme essentiels à l'objectif de l'organisation. Une troisième entreprise croyait tellement aux avantages de la semaine de quatre jours pour le personnel que son PDG a déclaré qu'il serait prêt à tolérer une petite perte de profit pour maintenir la politique en place.

Dans tous les autres cas, les entreprises que nous avons interrogées aspiraient à maintenir 100% de leur production sur une semaine de quatre jours, sans recrutement supplémentaire. La politique a été mise en œuvre dans le but d'accroître la productivité.

Certaines personnes interrogées ont laissé entendre que l'augmentation requise pourrait, dans une certaine mesure, être un effet automatique de la semaine de quatre jours, qui incite fortement le personnel à terminer son travail et fait en sorte que les gens qui retournent au travail se sentent plus énergiques qu'ils ne le feraient une semaine de cinq jours.

Cependant, aucune entreprise que nous avons interviewée ne s'est appuyée sur cette foi; Tous ont pris des mesures concrètes pour réformer certains processus de travail et accroître la productivité. En effet, au cours du projet pilote, les gestionnaires et le personnel ont fait l'éloge à maintes reprises La valeur de la semaine de quatre jours en tant que catalyseur du changement organisationnel, et a expliqué comment la promesse de la politique avait incité le personnel à réfléchir de manière nouvelle à ce qu'ils faisaient et comment ils le faisaient.

Vous ne pouvez pas changer les choses sans que

*les choses changent (membre du personnel ,
ventes et opérations)*

Plusieurs organisations ont demandé au personnel de signer une « charte d'efficacité » ou un « accord de productivité », afin de faire comprendre que les quatre jours que nous avions inclus un engagement à accroître la productivité. D'autres entreprises ont exigé des ministères qu'ils soumettent des plans sur les changements qu'ils apporteraient pour tenir compte d'une semaine de quatre jours.

Les moyens les plus courants d'améliorer la productivité dont nous avons entendu parler incluent:

- » Réformer les normes autour des réunions, les rendre plus courtes, moins fréquentes et avec des ordres du jour et des objectifs plus clairs.
- » Réformer l'étiquette du courrier électronique, en encourageant le personnel à être plus attentif à l'objectif de ses messages et à savoir qui doit être impliqué.
- » Demander au personnel d'analyser et de chronométrer chaque étape du processus de fabrication, d'identifier les moyens de gagner du temps et de développer un nouvel ensemble d'objectifs de production.
- » Introduire une période de « tête baissée » ou de « concentration » – un moment désigné de la journée où le personnel peut effectuer un travail indépendant sans interruption.

» Automatiser certains aspects du travail
(par exemple, introduire des rapports de remplissage automatique, des modèles d'e-mails ou automatiser certains aspects du service client).

- » Adoption d'un nouveau logiciel de gestion de projet, ou regroupement des communications et documents internes dans un seul logiciel.
- » Réorganiser les calendriers pour promouvoir le « monotâche », en éliminant le temps perdu à passer d'une tâche à l'autre.
- » Créer une liste de tâches avant de quitter le travail, afin de passer le relais à des collègues ou de se mettre au travail le lendemain.
- » Réduire le nombre de personnes impliquées dans un processus particulier.

COMMENT UN PETIT FABRICANT A TROUVÉ DE NOUVELLES EFFICIENCES

Une brasserie artisanale existe depuis une dizaine d'années. Nous avons parlé à l'un de ses fondateurs, qui a démarré l'entreprise dans l'espoir de la différencier des opérations plus grandes et plus axées sur la croissance. L'un des principes fondateurs de l'entreprise était de « créer des emplois qui correspondent à nos vies ».

Nous sommes un peu plus doux. Lorsque nous avons démarré l'entreprise, nous voulions changer notre façon de travailler.

Le directeur actuel s'est intéressé à la semaine de quatre jours parce qu'il espérait que la brasserie « pourrait devenir un leader dans quelque chose de positif ». Il a également estimé que la politique était conforme à leur ambition plus large de réduire l'empreinte carbone de l'entreprise, grâce à des investissements dans l'énergie verte. Étant dans la fabrication, il sent qu'il a un point à prouver.

Si vous pouvez le faire dans un petit environnement de production, cela démontre que la semaine de cinq jours est une construction et quelque chose qui aurait pu être éliminé il y a longtemps.

Comment allaient-ils faire en sorte que cela fonctionne? La brasserie a adopté un modèle de semaine échelonnée de quatre jours afin de maintenir la production sur 5 jours. Le plan était de diviser l'équipe de production en deux groupes, l'un prenant congé le lundi et les autres prenant des jours de congé (échange chaque mois).

Le personnel nous a également parlé de l'importante période de préparation avant le projet pilote. Dans le cadre de la préparation, les brasseurs ont étudié de près leur processus de brassage, décomposant les tâches impliquées, mettant leurs minuteriers de téléphone dans leurs poches, recherchant de nouvelles efficacités et développant un nouvel ensemble d'objectifs de production. Un brasseur décrit ici une atmosphère d'excitation, de solidarité et de défi pour trouver des moyens de réduire le temps de travail.

C'est comme cuisiner un énorme rôti du dimanche, en essayant de tout finir en même temps.

Une phrase que nous avons beaucoup entendue dans nos conversations avec le personnel était « mucking in ». Les jours où tout le monde n'est pas présent, le personnel peut être amené à effectuer des tâches qui n'étaient peut-être pas de leur ressort auparavant, en aidant au brassage, à l'emballage ou à la prise de téléphone. Le personnel que nous avons interviewé a célébré le partage des compétences et l'effort collectif que cela impliquait. Le manager a déclaré que « toute l'équipe fait maintenant ce que fait le manager », en prévoyant les périodes de pointe et en identifiant ce qui nécessite une attention particulière. Lorsque nous lui avons demandé s'il craignait que le travail ne devienne plus intense, il a répondu qu'ils étaient plus occupés, mais moins stressés.

Être occupé ne vous rend pas stressé, être hors de contrôle est ce qui vous rend stressé...

Nous voulons être plus occupés, moins stressés. Je n'aime pas m'ennuyer au travail, j'aime quand il y a une atmosphère de choses qui se passent... Si nous sommes occupés, cela signifie qu'il y a beaucoup de bière qui sort de la porte et que les choses vont bien.

IMPACTS PERSONNELS

Un projet pilote temporaire de six mois ne peut jamais révéler tous les impacts d'une politique de semaine de quatre jours. La réduction de la semaine de travail est un changement important, et il faut du temps pour que les expériences, les comportements et les priorités individuels changent. Cependant, il convient de noter que nos entrevues à mi-parcours avec le personnel – 3 à 4 mois après le début du projet pilote – ont déjà indiqué les répercussions importantes de la politique sur la vie des gens, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du travail.

LE JOUR DE CONGÉ

Lorsque nous avons demandé aux employés ce qu'ils avaient fait pendant leur jour de congé supplémentaire, la réponse la plus courante était de loin « administrateur de la vie » – un terme utilisé pour décrire des tâches essentielles telles que les courses alimentaires, les rendez-vous médicaux, les réparations ménagères ou le nettoyage. Beaucoup de gens ont expliqué que le fait de pouvoir accomplir ces tâches le cinquième jour leur permettait de libérer le week-end pour de véritables loisirs et des activités auto-initiées, par opposition aux corvées.

On a l'impression de se détendre dans le week-end... Au moment où le samedi et le dimanche arrivent, j'ai l'impression d'avoir fait ma vie d'administrateur, lavé la voiture, rangé le jardin, quoi que ce soit.

(Gestionnaire principal, fournisseur de services de soins)

Pour les parents de jeunes enfants, un jour de congé supplémentaire en milieu de semaine était très apprécié, soit parce qu'il permettait de réaliser des économies sur les frais de garde d'enfants, soit dans un cas, parce qu'il permettait à un partenaire de travailler une journée salariée supplémentaire à la place de la garde d'enfants.

Vous n'avez aucune idée de ce que cela signifiera pour ma famille – le montant d'argent que nous pourrions économiser sur la garde d'enfants

(Membre du personnel, Association de logement)

Pour les parents d'enfants plus âgés, nous avons également entendu dire qu'un jour de congé en milieu de semaine signifiait qu'ils pouvaient prendre un temps rare et précieux pour eux-mêmes. S'absenter du travail alors que la famille était encore occupée était parfois décrit comme un bonus personnel, plutôt qu'un inconvénient.

Au moment de l'entretien, peu de fonctionnaires avaient entrepris des activités entièrement nouvelles à la suite de la semaine de quatre jours. Nous avons entendu parler d'un membre du personnel qui utilisait son jour de congé pour emmener un grand-parent récemment endeuillé en excursion d'une journée. Cependant, la plupart ont déclaré pouvoir consacrer plus de temps aux activités qu'ils aimaient déjà. Cela impliquait tout, de jouer de la musique à passer du temps avec des amis, de faire du sport, de faire de l'exercice, de peindre, de cuisiner, de promener des chiens, de regarder la télévision, de rendre visite à la famille à l'extérieur de la ville et de faire du bénévolat dans un refuge pour animaux.

Un petit nombre de participants profitaient également de leur cinquième journée pour acquérir des qualifications professionnelles.

« Je veux à 100 % que la semaine de quatre jours continue »

LE POINT DE VUE D'UN PARENT QUI TRAVAILLE

Owen travaille comme géomètre dans une organisation à but non lucratif, où sa femme est également employée. Il est avec l'organisation depuis 10+ ans dans un nombre de rôles différents. Dans notre entrevue, nous avons discuté de ses expériences de la semaine de quatre jours en ce qui concerne le fait d'être parent de deux enfants d'âge scolaire.

Owen constate que les activités de ses enfants occupent une grande partie du week-end; Il les « emmène ici, là et partout ». Bien qu'il subvienne aux besoins de ses enfants, il se sent souvent très occupé et que ses tâches ménagères finissent inachevées. Dans le contexte de cette pression du temps, Owen a décrit des sentiments de culpabilité associés au fait de prendre du temps libre pour lui-même et une préoccupation qu'il était incapable d'équilibrer ses responsabilités.

Owen a associé la semaine de quatre jours à un soulagement très tendre de la pression. Pendant ses jours de congé, il faisait les courses de l'école et s'occupait des tâches d'entretien de la maison qui, autrement, se glisseraient dans le week-end. Il a d'abord eu du mal à se défaire de l'habitude de vérifier son téléphone professionnel et ses courriels pendant son jour de congé, mais il a dit qu'il s'améliorait. Maintenant, le téléphone et la tablette s'éteignent et se trouvent dans le tiroir.

Owen a déclaré qu'un avantage majeur de la semaine de quatre jours est qu'il se sent moins coupable lorsqu'il prend du temps pour lui-même – quelque chose que nous avons entendu à plusieurs reprises de la part de parents qui travaillent . Il jouera au golf avec un ami, quand le temps le permettra, et regardera un match de football le week-end, à l'aise en sachant que les principales tâches ménagères ont été effectuées.

Owen a également souligné à quel point la semaine de quatre jours était utile pour gérer les vacances scolaires. Il est l'un des deux participants au projet pilote que nous avons interviewés, dont le partenaire a également participé au projet pilote de quatre jours par semaine. Les deux personnes interrogées ont décrit à quel point la semaine de quatre jours était devenue indispensable pour couvrir la garde des enfants pendant les vacances scolaires, sans gruger les congés annuels.

En réfléchissant à leur santé et à leur humeur pendant le projet pilote, les personnes interrogées ont décrit la semaine de quatre jours en termes positifs, surtout si elles ont travaillé dans des rôles émotionnellement éprouvants. Il était courant pour les personnes interrogées de décrire une réduction du stress ou une plus grande capacité à « éteindre » ou à « respirer » à la maison. Une personne interrogée a décrit une disparition de la « peur du dimanche » – l'anxiété généralement ressentie dans l'attente d'une nouvelle semaine de travail.

Un seul membre du personnel interrogé était très préoccupé par les répercussions personnelles de la semaine de quatre jours. Cette personne interrogée a dit qu'elle a prospéré sur le défi mental de son travail. Sa préférence personnelle était pour une « semaine douce de quatre jours », où le cinquième jour était utilisé pour poursuivre des projets personnels au bureau.

Nos entretiens ont également mis en évidence certains sentiments négatifs parmi le personnel des entreprises adoptant un modèle de semaine conditionnelle de quatre jours. Une administratrice que nous avons interviewée s'est plainte d'un manque perçu de participation du personnel à l'élaboration de la politique de son entreprise et a déclaré que les règles de conditionnalité sur son lieu de travail étaient opaques. Son équipe avait été empêchée de commencer le projet pilote aux côtés d'autres équipes de l'entreprise, après avoir été informée par un cadre supérieur que leurs statistiques de rendement étaient trop faibles. La personne interrogée a déclaré que de telles conditions n'avaient pas été appliquées à d'autres et s'est sentie frustrée par le manque de transparence derrière cette décision.

« *Que font mes employés de leur temps ?* »

DÉSINTÉRÊT, INTÉRÊT ET DIRECTION

En plus de donner un aperçu de ce que le personnel faisait de ses jours de congé supplémentaires, les entrevues avec les pilotes nous ont également permis d'interroger les dirigeants de l'entreprise sur leurs espoirs d'utiliser le temps du personnel en dehors du travail.

Les réponses étaient partagées entre le désintérêt, l'intérêt et la direction. Dans les entreprises désintéressées, la haute direction était heureuse que son personnel gagne du temps libre, mais ne s'est pas renseignée activement sur ce que le personnel faisait de son temps libre. Dans les entreprises intéressées, en revanche, la haute direction espérait créer un sentiment d'objectif collectif autour du projet pilote en encourageant le personnel à partager des histoires et des photos de leurs jours de congé, que ce soit lors de réunions ou sur des babillards électroniques.

La troisième catégorie, la direction, fait référence à une petite sélection d'entreprises de pilotes qui ont essayé de façonner activement la façon dont le personnel utilisait son temps libre. Les PDG de Deux organisations, par exemple, ont été déçues par le faible recours au travail bénévole parmi le personnel pendant le projet pilote et ont exploré des moyens d'inciter le personnel à consacrer son temps libre à des contributions prosociales.

La question de l'orientation a également été soulevée relativement à une invitation à interviewer sur la tolérance des cadres supérieurs à l'égard du personnel qui utilise le cinquième jour pour occuper un deuxième emploi. Plusieurs dirigeants d'entreprises désintéressées/intéressées ont vu le cinquième jour comme une occasion potentiellement attrayante pour le personnel de compléter leurs revenus (en particulier dans le contexte d'une crise du coût de la vie). Le PDG d'une organisation à but non lucratif a imaginé que les plombiers de l'organisation pourraient utiliser le cinquième jour pour contracter: « ils peuvent rapporter un peu plus d'argent à leur famille ». Nous avons en effet interviewé plusieurs membres du personnel qui nous ont dit qu'ils travaillaient en freelance le cinquième jour.

Dans les entreprises plus directives, en revanche, il était interdit de gagner des revenus supplémentaires, soit par un accord écrit, soit de manière moins formelle, par le biais de communications internes. Les gestionnaires de ces entreprises estimaient que le personnel qui utilisait son jour de congé pour gagner un revenu supplémentaire violerait leur part du marché, c'est-à-dire utiliser le temps libre pour se reposer, afin de

revenir au travail rafraîchi.

L'idée derrière la semaine de quatre jours est qu'ils se reposent, ils ont plus de temps libre, de temps en famille, de temps de recharge de la batterie. Donc non, ils ne peuvent pas trouver un deuxième emploi.

(Cadre supérieur, compagnie d'assurance)

CULTURE DE TRAVAIL

Conformément aux taux de satisfaction très élevés enregistrés pour l'expérience globale du personnel du projet pilote, la plupart des employés que nous avons interviewés ont décrit des changements positifs dans la culture de travail, liés à l'introduction d'une semaine de quatre jours. Certains membres du personnel ont parlé du sentiment d'énergie et de but commun découlant de l'effort collectif de travail hebdomadaire de quatre jours. D'autres ont dit qu'ils se sentaient valorisés par leurs employeurs ou qu'ils étaient fiers de leur organisation, en raison de sa volonté d'essayer quelque chose de nouveau. D'autres ont encore décrit leurs collègues comme ayant un « rebond dans leur démarche », ou ont dit qu'ils aimaient avoir des conversations avec des collègues sur ce qu'ils faisaient pendant leurs jours de congé.

Nous savons, d'après les enquêtes pilotes, qu'environ les deux tiers du personnel n'ont pas enregistré d'augmentation globale de l'intensité du travail, mais nous avons interrogé un petit nombre d'employés préoccupés par ce problème. Dans une grande entreprise (qui ne semblaient pas bénéficier d'une période importante de préparation du projet pilote) plusieurs membres du personnel étaient préoccupés par leur charge de travail. Certains ont décrit leur travail comme s'intensifiant ou comme une bataille pour travailler sur de longues listes de choses à faire dans le temps disponible. Nous avons également entendu plusieurs témoignages de collègues qui travaillaient régulièrement le soir pour lancer le projet pilote afin de faire avancer les choses.

Certains gestionnaires et employés se sont également dits préoccupés par le fait que l'accent mis sur l'efficience pourrait rendre le milieu de travail moins convivial. Un membre du personnel a estimé qu'il était devenu tabou d'interrompre ses collègues et a déclaré qu'il y avait maintenant beaucoup moins de socialisation dans les espaces communs comme la cuisine. Le déclin de la convivialité est apparu comme une préoccupation particulière dans les entreprises créatives avec lesquelles nous nous sommes entretenus, qui nous ont dit que les rencontres non structurées au travail peuvent être importantes pour générer de nouvelles idées. Plusieurs gestionnaires ont dit qu'ils accordaient une attention particulière à ces préoccupations. Les gestionnaires préoccupés par leur culture envisageaient, par exemple, de jumeler la semaine de quatre jours à des initiatives telles que des journées d'équipe désignées ou l'obligation de se présenter au bureau pendant une certaine proportion de la semaine. Leurs réponses soulignent l'importance de se concentrer sur la qualité de l'emploi, dans le processus de mise en œuvre de la réduction du temps de travail.

« Quand vous réalisez
Cette journée
vous ^{a permis} d'être
détendu et
Reposé et prêt à
absolument y aller
pendant ces
quatre autres
jours, vous
commencez à
réaliser que
retourner au travail
un vendredi serait
vraiment mal -

stupide en fait »

(PDG, société de conseil)

CONCLUSIONS

CONCLUSIONS

Alors que la semaine de quatre jours a continué à se répandre dans le monde entier, un large éventail d'avantages ont été vantés par ceux qui passent à des heures de travail plus courtes: de l'amélioration du bien-être et de la productivité dans les organisations et les employés qui entreprennent le changement, à l'amélioration du recrutement et de la rétention du personnel, et même à l'amélioration des revenus.

Pour évaluer ces allégations, ce rapport a étudié un large éventail d'entreprises et d'employés britanniques pilotant une semaine de travail de quatre jours sans réduction de salaire en 2022, dans le cadre de l'un des plus grands essais coordonnés à ce jour.

Comme l'indique clairement le rapport, les résultats de ces essais ont été extrêmement positifs. Alors que les entreprises, par l'intermédiaire de leurs dirigeants, ont exprimé leur extrême satisfaction de la performance, de la productivité et de leur expérience globale, il en a été de même pour les employés eux-mêmes. La semaine de quatre jours, tout simplement, est une politique populaire pour ceux qui la travaillent.

Cependant, les résultats capturés tout au long de l'essai – en raison de la conception spécifique de la recherche qui l'a éclairé – nous permettent de saisir l'impact positif de la réduction des heures de travail sur un de variables bien au-delà de ces chiffres principaux.

Avec des données « avant-après » pour un large éventail de mesures, nous avons été en mesure de mesurer l'impact bénéfique d'une semaine de quatre jours « à tous les niveaux ». En nous concentrant sur l'analyse de rentabilisation étroite, par exemple, nous avons constaté que les revenus sont restés à peu près les mêmes (en légère hausse de 1,4% au cours de l'essai) et ont augmenté de 35% par rapport à la même période en 2021, tandis qu'il y avait également des améliorations dans l'embauche, l'absentéisme et les démissions.

Toutefois, de façon plus générale, il est également clair que les employés se sont retrouvés dans une situation bien meilleure à la fin de l'essai qu'au début de celui-ci. Les heures de travail plus courtes les ont laissés moins stressés et épuisés, leurs commentaires suggérant également une amélioration de la santé mentale et physique – ce qui n'est peut-être pas surprenant compte tenu de leur temps d'exercice accru et de leur niveau de fatigue plus faible. À la suite de la semaine de quatre jours, de nombreux employés ont donc déclaré que leur *satisfaction à l'égard* de la vie s'était améliorée.

Bien que les autoévaluations du rendement au travail aient augmenté de façon significative, les données montrent que cela n'était pas dû à une augmentation de l'intensité du travail. Grâce à une planification minutieuse et à la contribution du personnel, les efforts déployés par les entreprises pour réviser les pratiques de travail ont permis d'améliorer la productivité sans effets néfastes. Nous ne devrions donc pas être trop surpris que la satisfaction au travail des employés se soit améliorée à la fin de l'essai.

Pour beaucoup, il y avait peu de désir de revenir aux anciennes méthodes de travail. Lorsqu'on leur a demandé de faire un compromis hypothétique entre le temps de travail et la rémunération, 70 % des employés ont indiqué qu'ils auraient besoin d'un salaire plus élevé de 10 à 50 % pour revenir à un Horaire complet de cinq jours. De plus, 8 % ont affirmé qu'ils auraient besoin d'un salaire supplémentaire de plus de 50 % ou plus. Pour 15%, il n'y avait aucune somme d'argent qui pouvait les ramener de la semaine de quatre jours.

Dans l'ensemble, les résultats de l'essai britannique montrent donc clairement que la semaine de quatre jours est prête à passer à l'étape suivante, de l'expérimentation à la mise en œuvre. Ceux qui cherchent à réduire leurs heures de travail ont désormais accès à une base croissante d'organisations qui « aplanissent » déjà les quatre jours.

semaine dans la pratique, en adaptant différents modèles et structures aux exigences de leur propre taille et secteur, et en construisant une boîte à outils de conseils et de tactiques pour être sollicités par d'autres. Les avantages d'une semaine de travail plus courte sans réduction de salaire sont désormais à la fois bien connus et bien prouvés : les employés sont plus heureux et en meilleure santé, et les organisations pour lesquelles ils travaillent sont souvent plus productives, plus efficaces et fidélisent leur personnel plus facilement. À cela, l'essai britannique ajoute une mine de connaissances « sur le groun d » pour la prochaine vague d'adoptants afin de faire de la semaine de quatre jours une réalité.



Autonomy

autonomy.work

Publié en 2023 par:

© Autonomie

Autonomy Research Ltd

Chemin

Cranbourne Pilcot

Crookham Village

Hampshire

GU51 5RU