

Semaine de travail de quatre jours : quels sont les impacts sur les travailleurs ?

Irène Samson, Marie-Claude Lallier-Beaudoin, Jeanne Courtemanche et Julie-Andrée Girard

Volume 8, numéro 2, 2024

Numéro thématique 3 : Pratiques de gestion et professionnelles

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1111856ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1111856ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations

ISSN

2369-1522 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Samson, I., Lallier-Beaudoin, M.-C., Courtemanche, J. & Girard, J.-A. (2024). Semaine de travail de quatre jours : quels sont les impacts sur les travailleurs ? *Humain et Organisation*, 8(2), 36–52. <https://doi.org/10.7202/1111856ar>

Résumé de l'article

Depuis de nombreuses années, à travers les pays industrialisés, les organisations de tous les secteurs cherchent des stratégies pour améliorer leur productivité ainsi que la qualité de leur environnement de travail. Ce défi a d'ailleurs été amplifié par la pandémie reliée au coronavirus COVID-19 (Fontinha, 2021). Cette nouvelle réalité a amené les organisations à se réinventer pour demeurer compétitives. Parmi les solutions considérées, la semaine de travail de quatre jours retient l'attention des organisations et de la communauté scientifique (Sng et al., 2021). Or, malgré l'aspect prometteur de ce modèle et une poignée d'études sur le sujet, il semble difficile d'obtenir un aperçu clair de ses retombées sur les travailleurs en raison d'un état de la documentation épars et fragmenté. À la lumière de cette situation, la présente étude vise à brosser un portrait des diverses retombées individuelles connues jusqu'à présent de cette modalité de travail. Pour ce faire, la présente recherche s'appuie sur la méthode en cinq étapes de la scoping study, proposée par Arksey et O'Malley (2005) : (1) définition de la question de recherche ; (2) identification des données documentaires pertinentes ; (3) sélection des données documentaires ; (4) classification des données ; (5) analyse, synthèse et présentation des résultats. Sur un potentiel de 2183 écrits, 22 écrits empiriques, théoriques et pratiques ont été compilés et analysés. De cette analyse, cinq grandes catégories regroupant à la fois des retombées positives et négatives ont été dégagées : la productivité, la santé psychologique, l'interface travail-vie personnelle, les relations interpersonnelles et la satisfaction générale. En plus de sensibiliser les organisations aux effets de cette nouvelle alternative de travail, cette étude offre des pistes intéressantes de recherche et d'action aux chercheurs et praticiens désirant maximiser les effets positifs de cette modalité de travail prometteuse.



Semaine de travail de quatre jours : Quels sont les impacts sur les travailleurs ?

Irène **SAMSON**¹
Marie-Claude **LALLIER-BEAUDOIN**¹
Jeanne **COURTEMANCHE**¹
Julie-Andrée **GIRARD**²



¹Université de Sherbrooke

²Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Pour toute correspondance relative à cet article, écrivez à l'adresse : irene.samson@usherbrooke.ca

Résumé

Depuis de nombreuses années, à travers les pays industrialisés, les organisations de tous les secteurs cherchent des stratégies pour améliorer leur productivité ainsi que la qualité de leur environnement de travail. Ce défi a d'ailleurs été amplifié par la pandémie reliée au coronavirus COVID-19 (Fontinha, 2021). Cette nouvelle réalité a amené les organisations à se réinventer pour demeurer compétitives. Parmi les solutions considérées, la semaine de travail de quatre jours retient l'attention des organisations et de la communauté scientifique (Sng et al., 2021). Or, malgré l'aspect prometteur de ce modèle et une poignée d'études sur le sujet, il semble difficile d'obtenir un aperçu clair de ses retombées sur les travailleurs en raison d'un état de la documentation épars et fragmenté. À la lumière de cette situation, la présente étude vise à brosser un portrait des diverses retombées individuelles connues jusqu'à présent de cette modalité de travail. Pour ce faire, la présente recherche s'appuie sur la méthode en cinq étapes de la *scoping study*, proposée par Arksey et O'Malley (2005) : (1) définition de la question de recherche ; (2) identification des données documentaires pertinentes ; (3) sélection des données documentaires ; (4) classification des données ; (5) analyse, synthèse et présentation des résultats. Sur un potentiel de 2183 écrits, 22 écrits empiriques, théoriques et pratiques ont été compilés et analysés. De cette analyse, cinq grandes catégories regroupant à la fois des retombées positives et négatives ont été dégagées : la productivité, la santé psychologique, l'interface travail-vie personnelle, les relations interpersonnelles et la satisfaction générale. En plus de sensibiliser les organisations aux effets de cette nouvelle alternative de travail, cette étude offre des pistes intéressantes de recherche et d'action aux chercheurs et praticiens désirant maximiser les effets positifs de cette modalité de travail prometteuse.

Mots clés : Semaine de travail de quatre jours, Retombées individuelles, Modalité alternative du travail, Flexibilité, *Scoping study*

Abstract

Across industrialized countries, organizations from all sectors have been looking for strategies to improve their productivity and the quality of their work environment. This challenge has been magnified by the spread of the coronavirus COVID-19 (Fontinha, 2021). In the face of this new reality, organizations have had to reinvent themselves to remain competitive. Among proposed

solutions, the four-day work week has received considerable attention from organizations and the scientific community (Sng et al., 2021). However, despite the promising aspect of this model and a handful of studies on the subject, it remains difficult to obtain a clear understanding of its implications on workers because of the scattered and fragmented state of the literature. Therefore, the present study aims to provide a clear picture of the variety of individual consequences studied so far regarding this type of work arrangement. The present paper is based on Arskey and O'Malley's (2005) five-step methodology for conducting scoping studies: (a) defining of the research question; (b) identifying the applicable documentary data; (c) selecting documentary data; (d) classifying data; and (e) analyzing and presenting the results. Out of a potential of 2183 records, 22 empirical, theoretical, and practical articles were compiled and analyzed. From this analysis, five broad categories encompassing both positive and negative implications were identified: productivity, mental health, work-life balance, interpersonal relationships, and overall satisfaction. In addition to making organizations aware of the effects of this new working alternative, this study sheds light on new avenues for research and action for researchers and practitioners wishing to maximize the positive effects of this promising working arrangement.

Keywords: Four-day work week, Individual consequences, Work arrangements, Flexibility, Scoping study

1. Problématique et contexte théorique

Non seulement le Québec a été l'une des régions les plus touchées sur le plan économique par la COVID-19 (Statistique Canada, 2020), mais cette province fait présentement face à une pénurie de main-d'œuvre importante s'illustrant par environ 238 050 postes à pourvoir en 2021 (Léouzon, 2022). Dans ce contexte, les entreprises doivent faire preuve d'innovation et repenser l'organisation du travail afin d'attirer et de retenir les talents (Léouzon, 2022). Parmi les solutions envisagées, la réduction des heures de travail hebdomadaires constituerait l'une des options les plus convoitées. En plus d'être un facteur d'attraction et de rétention de personnel, la semaine de quatre jours pourrait être une avenue intéressante afin de diminuer l'épuisement des employés qui se fait sentir depuis la pandémie (Sng et al., 2021) et de favoriser le bien-être des travailleurs, essentielles aux organisations (Evans, 2021). Bien que cette modalité de travail semble prometteuse, l'état morcelé de la documentation sur le sujet nous empêche d'avoir un aperçu clair de ses retombées sur les travailleurs.

Si le manque d'appuis empiriques explique la réticence de certains à implanter la semaine de travail de quatre jours, quelques entreprises ont déjà pris ce virage au Québec et au Canada (p. ex. Expedibox, la Fondation David Suzuki, la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ); Léouzon, 2021). Bien que ces organisations rapportent que la réduction du nombre d'heures de travail présente des avantages pour les employés (Léouzon, 2021), les résultats appuyant ce type de mesure sont limités (Topp et al., 2021). En effet, les données obtenues à ce jour sont issues d'études réalisées dans différents milieux et emploient une variété de méthodologies empiriques, justifiant ainsi la pertinence de procéder à une consolidation des résultats. De ce fait, l'état embryonnaire des connaissances sur le sujet, tant scientifiques que pratiques, appelle à poursuivre les travaux en ce sens. Dans l'optique d'éclairer chercheurs et praticiens sur cet enjeu, la présente étude vise ainsi à broser un portrait des diverses retombées individuelles connues jusqu'à présent de cette modalité de travail.

2. Méthodologie

2.1 Procédure

Afin de cartographier les concepts clés liés aux effets potentiels associés à la semaine de travail de quatre jours, une démarche systématique de recherche documentaire a été réalisée. Comparativement à la revue systématique des écrits, recensant uniquement les écrits empiriques, la *scoping study* tient à la fois compte des données probantes, des écrits théoriques et de ceux professionnels (Levac et al., 2010). Pour réaliser cette recension, le cadre d'analyse d'Arksey et O'Malley (2005) ainsi que la liste PRISMA-ScR (Tricco et al., 2018) ont été utilisés en raison de leur caractère systématique facilitant la reproduction des recherches (Colquhoun et al., 2014). Ainsi, cette recherche comprend les phases suivantes : (1) définition de l'objectif de recherche ; (2) identification des données documentaires pertinentes ; (3) sélection ; (4) classification ; (5) regroupement, synthèse et rapport des résultats (Arksey et O'Malley, 2005).

- (1) Définition de l'objectif de recherche : L'objectif de recherche a été identifié en regard des données probantes et des manquements présentés ci-dessus. Ainsi, la présente étude a pour but d'établir un portrait exhaustif des retombées du passage à la semaine de quatre jours sur le plan individuel.
- (2) Identification des données documentaires pertinentes : Douze bases de données (voir Tableau 1) ont été identifiées et scrutées afin de repérer les écrits pertinents. Une liste de mots-clés en lien avec les construits d'intérêts a été employée au sein de ces moteurs de recherche. Concrètement, une variation des termes suivants, en français et en anglais, a été utilisée : « semaine de travail raccourcie (*shorter working week*) », « semaine de travail de 4 jours (*4-day work week*) », « semaine de travail alternative (*alternative work week*) », « semaine de travail réduite (*reduced work week*) », « semaine de travail de 32 h (*32-hour work week*) », « semaine de travail de 4 jours/8 heures (*four days/eight-hour work week*) », « heures de travail réduites (*shorten working hours*) », « semaine de travail réorganisée (*rearranged work week*) ».

Tableau 1
Bases de données sélectionnées

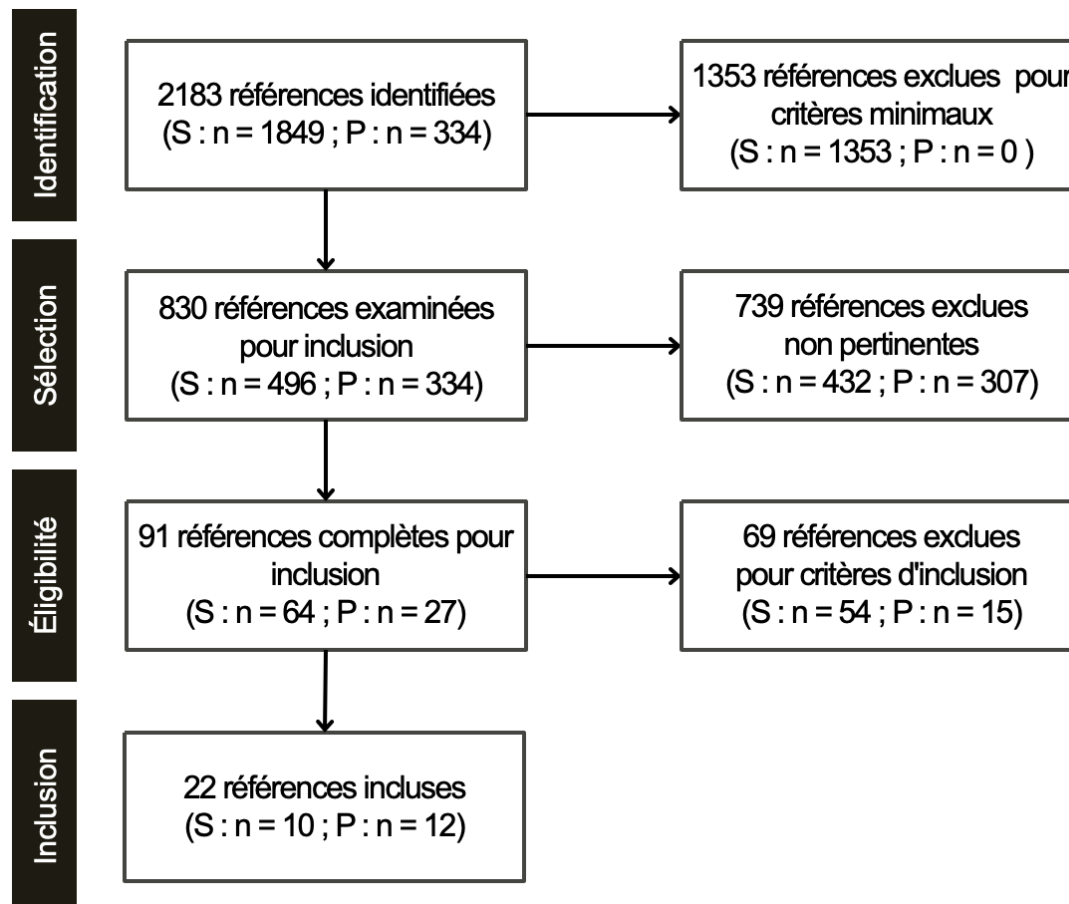
Discipline	Type d'écrits	Bases de données sélectionnées
Gestion	Scientifique et professionnel	Business Source Complete, Emerald Management Extra, Academic Search Complete, ProQuest – Abi/inform Collection, Harvard Business Review, <i>Revue Gestion</i> journal, portail des CRHA
Psychologie	Scientifique	PsycINFO, PsychArticles, <i>Érudit</i> , <i>Repère</i> , Cairn

- (3) Sélection : Afin d'orienter le choix des données à conserver, des critères d'inclusion et d'exclusion ont été établis en s'inspirant des écrits de Daudt et ses collaborateurs (2013). Pour être incluse dans la présente étude, la documentation devait : (1) être publiée en anglais ou en français ; (2) être parue depuis l'année 2000, afin d'assurer la pertinence du contenu étant donné le contexte changeant des organisations. De plus, les écrits retenus devaient : (3) définir la semaine de quatre jours ; (4) impliquer une modification dans les habitudes de travail (c.-à-d. représenter un changement pour les travailleurs) ; (5) être révisés par les pairs ; (6) rapporter la nature de la méthodologie utilisée (lorsque c'est possible) ; (7) couvrir la notion de retombées individuelles.

La recherche initiale a d'abord fait ressortir 2 183 données documentaires. À l'aide du logiciel NVIVO, une première application des critères a été faite auprès des titres, des résumés et de l'année de parution des documents afin d'exclure les données documentaires ne répondant pas aux critères minimaux (1) et (2). Suivant cette sous-étape, 1 353 ouvrages ont été exclus. Parmi ceux-ci, 22 écrits représentaient des doublons. En outre, une analyse sommaire a permis de retirer 739 références en raison de leur non-pertinence pour la question de recherche. Autrement dit, ces articles ne

respectaient pas les critères (3), (4) et (5). La dernière partie de la sélection nécessitait d'obtenir plus d'informations pour apposer les critères identifiés. Ainsi, les décisions ont été prises en appliquant les critères (6) et (7) sur 91 textes complets. À la suite de cette évaluation pour l'éligibilité, un total de 22 documents répondait à l'ensemble des critères. Plus précisément, neuf articles scientifiques, un article théorique et douze écrits professionnels ont été inclus dans la présente étude (voir Figure 1).

Figure 1
Organigramme de la sélection des études portant sur les retombées individuelles de la semaine de travail de 4 jours



(4) Classification : Une fois la sélection des données documentaires terminée, les documents ont été soumis à une stratégie de codification inductive d'analyse de données. À cette fin, une arborescence de code à apposer aux références a été créée en s'inspirant des écrits de Miles et al. (2014). Plus précisément, une liste préliminaire de codes a été établie de manière déductive en commençant par des concepts clés de la présente étude (Miles et al., 2014). Par la suite, cette liste de codes a été bonifiée et ajustée de manière inductive lors de la lecture des références jusqu'à l'obtention de la saturation empirique.

(5) Analyse, résumé et présentation des résultats : Après avoir examiné et codé indépendamment un ensemble de cinq articles, les membres de l'équipe de recherche ont partagé leurs constats afin d'assurer la cohérence avec l'objectif de recherche, le but de l'examen et le mode de codage (Levac et al., 2010). Lorsqu'il y avait divergences, celles-ci étaient discutées jusqu'à ce qu'un accord soit trouvé. L'analyse a ensuite été appliquée à l'ensemble du corpus retenu. Dans le but d'organiser les résultats de façon cohérente, ceux-ci ont été résumés et classés en fonction de leur ressemblance conceptuelle. Pour ce faire, une analyse thématique a été menée (Braun et Clarke, 2006) afin de faire ressortir les aspects fondamentaux de ces résultats et de les rendre intelligibles (Paillé et Mucchielli, 2021). En s'accordant sur les concepts, les auteures ont atteint un consensus intersubjectif (Miles et Huberman, 2003). Ce processus a abouti à l'identification de cinq grandes catégories : (1) la productivité et l'organisation du travail ; (2) la santé psychologique et physique ; (3) l'interface travail-vie personnelle ; (4) la satisfaction générale ; (5) les relations interpersonnelles. Ces catégories seront discutées et présentées dans les sections suivantes.

2.2 Caractéristiques générales de la documentation incluse

Le Tableau 2 présente les caractéristiques générales de la documentation incluse. Plus précisément, tous les articles ont été publiés entre 2000 et 2022, dont 50 % des publications provenant des deux dernières années. En outre, la plupart des écrits proviennent de la littérature professionnelle ($n = 12$; 54.6 %), suivie des articles empiriques ($n = 9$; 40.9 %) et des ouvrages théoriques ($n = 1$; 4.6 %). Lorsque les écrits comprenaient un échantillon, celui-ci était majoritairement composé d'employés provenant de secteurs variés. De même, les méthodologies utilisées étaient également diversifiées avec des méthodes qualitatives ($n = 6$; 27.3 %), quantitatives ($n = 1$; 4.6 %) et mixtes ($n = 5$; 22.7 %). Certains articles professionnels ne faisaient aucune mention de la méthodologie retenue, représentant près de la moitié des écrits ($n = 10$; 45.5 %).

Tableau 2
Caractéristiques générales des études incluses (n = 22)

Caractéristiques de l'étude	Nombre (n)	Pourcentage (%)
Années de publication		
2000 à 2010	4	18.18
2010 à 2020	7	31.82
2020 à 2022	11	50
<i>Total</i>	22	100
Méthodologie de recherche		
Qualitative	6	27.27
Quantitative	1	4.55
Mixte	5	22.73
Non applicable (p. ex. articles pratiques)	10	45.45
<i>Total</i>	22	100
Type d'article		
Empirique	9	40.91
Théorique	1	4.55
Pratique	12	54.55
<i>Total</i>	22	100
Échantillon		
Employés :	9	40.91
· Domaine de la santé et des services sociaux (p. ex. médecins)	4	18.18
· Domaine financier (p. ex. comptables)	1	4.55
· Domaine scolaire (p. ex. professeurs)	1	4.55
· Domaine de la recherche et du développement	1	4.55
· Domaine du marketing	1	4.55
· Domaine manufacturier	1	4.55
Gestionnaires et employés	2	9.09
Non applicable (p. ex. articles pratiques)	11	50
<i>Total</i>	22	100

Le recours à cette modalité de travail étant encore en émergence, il importe de bien comprendre comment celle-ci s'opérationnalise au sein des organisations. Par conséquent, le Tableau 3 expose, lorsque possible, les conditions mises en place dans les écrits répertoriés.

Tableau 3
Paramètres de la semaine de 4 jours (n = 22)

Paramètres	Nombre (n)	Pourcentage (%)
Définition de la semaine de 4 jours		
4/32 : 4 journées de travail de 8 heures par semaine	2	9.09
Congé le vendredi ou le lundi	3	13.64
Heures de travail réduites (p. ex. 36 h, 32 h, 28 h)	11	50
Plusieurs formes proposées (p. ex. 40 h en 4 jours, 32 h en 4 jours ou alternance entre semaines de 4 jours et de 5 jours)	2	9.09
Fin de semaine de 3 jours	1	4.55
Paramètres non spécifiés (p. ex. aborder la semaine de 4 jours de façon générale)	3	13.64
<i>Total</i>	22	100
Salaire		
Salaire réduit	2	9.09
Salaire identique	12	54.55
Salaire variable selon la forme choisie (p. ex. aucune réduction de salaire si 40 h sont travaillées en 4 jours, mais réduction de salaire si réduction des heures)	1	4.55
Salaire non spécifié	7	31.82
<i>Total</i>	22	100

3. Résultats

Les retombées individuelles ont été analysées et combinées pour former des regroupements plus larges en fonction de leurs ressemblances conceptuelles, ce qui crée ainsi cinq grandes catégories. La première catégorie, soit la productivité et l'organisation du travail, rassemble onze retombées individuelles (Evans, 2021). Composée de 17 conséquences spécifiques (Anttila et al., 2005), la santé psychologique et physique forme la seconde catégorie avec le plus grand nombre de retombées. L'interface travail-vie personnelle réunit onze retombées distinctes (Haraldsson et Kellam, 2021) et constitue le troisième regroupement. Enfin, la satisfaction générale et les relations interpersonnelles peignent respectivement la quatrième et la cinquième catégorie avec chacune deux retombées individuelles (Veal, 2022). Bien que les retombées soient majoritairement positives, des retombées négatives se retrouvent également dans toutes les catégories (Lewis et Humbert, 2010). Les résultats détaillés sont présentés dans le Tableau 4. Les occurrences, qui indiquent le nombre de fois qu'un concept est mentionné, ont également été compilées pour chaque retombée.

Tableau 4
Retombées individuelles de la semaine de 4 jours (n = 22)

Catégorie	Retombées spécifiques	Sources
Productivité et organisation du travail	Augmentation de la productivité (10)	Evans (2021); Fontinha et Walker (2019); Haraldsson et Kellam (2021); Laker et Roulet (2019); Radio-Canada (2019); Thompson (2022); Topp et al. (2021); Tremblay (2022); Whillans et Lockhart (2021)
	Augmentation du rendement (2)	Evans (2021); Scaillerez (2022)
	Augmentation de la qualité du travail (3)	Fontinha et Walker (2019); Laker et Roulet (2019); Scaillerez (2022)
	Augmentation de l'efficacité du travail (1)	Lewis et Humbert (2010)
	Diminution de la qualité du travail (1)	Delaney et Casey (2021)
	Meilleure gestion du temps (1)	Radio-Canada (2019)
	Optimisation des pratiques et habitudes de travail (1)	Delaney et Casey (2021)
	Meilleure habileté à se concentrer (<i>focus</i>) (1)	Laker et Roulet (2019)
	Plus de patience envers les clients agressifs (1)	Barck-Holst et al. (2021)
	Plus grande variété de stratégies de <i>coping</i> (1)	Barck-Holst et al. (2021)
	Augmentation de la capacité d'apprentissage (1)	Delaney et Casey (2021)
	Santé psychologique et physique	Diminution de l'épuisement professionnel (2)
Diminution du sentiment de fatigue (1)		Scaillerez (2022)
Augmentation de la récupération (2)		Barck-Holst et al. (2022); Barck-Holst et al. (2021)
Diminution du stress (5)		Anttila et al. (2005); Barck-Holst et al. (2022); Barck-Holst et al. (2021); Fontinha et Walker (2019); Tremblay (2022); Whillans et Lockhart (2021); Woolnough (2017)

	Diminution de la réactivité lors de situations stressantes (1)	Barck-Holst et al. (2021)
	Diminution de l'irritation des gestionnaires envers les employés (1)	Barck-Holst et al. (2021)
	Augmentation du bonheur général (2)	Fontinha et Walker (2019); Thompson (2022)
	Augmentation de la motivation (2)	Delaney et Casey (2021); Thompson (2022)
	Augmentation de l'enthousiasme (1)	Delaney et Casey (2021)
	Amélioration de l'humeur au travail (1)	Barck-Holst et al. (2022)
	Meilleure santé physique (1)	Woolnough (2017)
	Augmentation du bien-être psychologique (7)	Anttila et al. (2005); Haraldsson et Kellam (2021); Laker et Roulet (2019); Léouzon (2021); Lewis et Humbert (2010); Tremblay (2022); Whillans et Lockhart (2021)
	Augmentation du bonheur général (2)	Scaillerez (2022); Thompson (2022)
	Diminution des inquiétudes au travail (1)	Barck-Holst et al. (2022)
	Augmentation du sentiment d'épuisement (1)	Reyes (2019)
	Augmentation du sentiment d'anxiété (1)	Reyes (2019)
	Augmentation du niveau de stress (2)	Delaney et Casey (2021); Topp et al. (2021)
Interface travail-vie personnelle	Amélioration de la conciliation travail-vie personnelle (4)	Barck-Holst et al. (2022); Evans (2021); Haraldsson et Kellam (2021); Thompson (2021); Tremblay (2022)
	Diminution du conflit travail-famille (2)	Anttila et al. (2005); Barck-Holst et al. (2021)
	Augmentation de l'implication dans la vie de famille et la vie domestique (2)	Delaney et Casey (2021); Haraldsson et Kellam (2021)
	Augmentation dans l'utilisation du temps consacré à soi (1)	Reyes (2019)

	Meilleure qualité de vie générale (3)	Haraldsson et Kellam (2021); Laker et Roulet (2019); Tremblay (2022)
	Diminution des inquiétudes par rapport à la vie privée (1)	Barck-Holst et al. (2022)
	Augmentation du temps passé en famille et avec les amis (3)	Barck-Holst et al. (2021); Haraldsson et Kellam (2021); Thompson (2022)
	Augmentation du temps pour les loisirs (activités physique et communautaire) (3)	Anttila et al. (2005); Delaney et Casey (2021); Lepinteur (2019)
	Meilleur équilibre pour les activités domestiques en semaine vs la fin de semaine (2)	Barck-Holst et al. (2021); Haraldsson et Kellam (2021)
	Débordement du travail sur la vie privée (1)	Delaney et Casey (2021)
	Augmentation de la charge perçue de travail (1)	Lewis et Humbert (2010)
Satisfaction générale	Augmentation de la satisfaction globale au travail (7)	Fontinha et Walker (2019); Laker et Roulet (2019); Lepinteur (2019); Scaillerez (2022); Topp et al. (2021); Tremblay (2022); Veal (2022)
	Augmentation de l'intention de quitter si violation du contrat psychologique en lien avec les heures de travail réduites (1)	Barnett et al. (2004)
Relations interpersonnelles	Interactions instrumentales avec les collègues par manque de temps (1)	Delaney et Casey (2021)
	Inquiétudes relatives à la perception de la réduction des heures de travail par les collègues et supérieurs (1)	Laker et Roulet (2019)

4. Discussion

Dans l'optique de mieux comprendre les effets de la semaine de travail de quatre jours sur les travailleurs, cette étude vise à broser un portrait des diverses retombées individuelles connues jusqu'à présent. Étant donné la nouveauté de cette modalité de travail, le nombre limité de publications sur le sujet (n = 22) n'est pas surprenant. Les résultats de cette étude font d'ailleurs valoir la pertinence de s'intéresser à ce moyen de

gestion du travail afin de l'évaluer scientifiquement et pratiquement. Somme toute, plusieurs constats peuvent être émis, mais devront être interprétés avec précaution.

4.1 Semaine de travail de quatre jours : retombées individuelles positives et négatives

Au total, cinq grandes catégories ont été dégagées de l'analyse, à savoir : (1) la productivité et l'organisation du travail ; (2) la santé psychologique et physique ; (3) l'interface travail-vie personnelle ; (4) la satisfaction générale ; (5) les relations interpersonnelles. Cette proposition de classification montre que cette modalité peut avoir des effets autant dans la sphère professionnelle (p. ex. productivité) que dans la sphère personnelle (p. ex. interface travail-vie personnelle) de l'individu.

Les résultats de cette *scoping study* concordent avec quelques travaux antérieurs réalisés sur les modalités de travail flexibles (i.e. flexibilité quant au lieu et au moment où le travail est effectué ; Shifrin et Michel, 2022). Par exemple, tout comme pour la semaine de travail de quatre jours, les modalités de travail flexibles seraient associées à une diversité de retombées positives telles qu'une diminution des conflits travail-famille (p. ex. Erden Bayazit et Bayazit, 2019 ; Barck-Holst et al., 2021), une meilleure santé psychologique (Haraldsson et Kellam, 2021 ; Shifrin et Michel, 2022), une hausse de la productivité (Evans, 2021 ; Hunter, 2018) et de la satisfaction au travail (p. ex. Cotti et al., 2014 ; Fontinha et Walker, 2019).

Nonobstant une prépondérance des bienfaits sur les travailleurs, certaines publications ont rapporté des effets négatifs en lien avec le passage à la semaine de travail de quatre jours. Ces constats peuvent également s'observer dans les études portant sur les modalités de travail flexibles (p. ex. frontières poreuses entre le travail et la vie personnelle, diminution du bien-être psychologique et de la productivité ; Kossek et Michel, 2011) lorsque les conditions optimales ne sont pas mises en place. De manière analogue, certains paramètres dans l'application de la semaine de quatre jours pourraient expliquer les effets négatifs rapportés. D'abord, la flexibilité dans l'application de la semaine de quatre jours pourrait mener à des résultats mitigés. En effet, Topp et ses collègues (2021) concluent que la semaine de travail de quatre jours peut entraîner une augmentation du niveau de stress des travailleurs en raison de la flexibilité quant au choix de la journée de congé. Se faisant, une charge mentale supplémentaire quant à l'organisation du travail s'ajoute puisque celle-ci devient plus difficile et complexe, notamment pour le travail collaboratif.

Ensuite, l'intensification du travail pourrait également être une piste explicative des effets négatifs identifiés. Selon certains auteurs (p. ex. Delaney et Casey, 2021 ; Lewis et Humbert, 2010 ; Reyes, 2019), le succès du maintien de la productivité s'expliquerait par le désir des employés d'accomplir la même quantité de travail dans un temps réduit, ce qui causerait la diminution de leurs interactions avec leurs collègues, l'instrumentalisation des relations entre collègues, un questionnement sur l'acceptabilité de prendre des pauses et un sentiment d'urgence. En plus, le désir des employés d'être productifs créerait un débordement du travail sur la vie privée puisque certains demeurent

disponibles pendant leur journée de congé pour planifier et faire des tâches liées au travail. À la lumière de ces précisions, deux principales conditions semblent être à la base des retombées négatives de la semaine de quatre jours : la flexibilité quant à la journée choisie pour prendre congé et l'intensification du travail.

4.2 Implications pratiques et théoriques

Cette synthèse des retombées individuelles observées à la suite de l'implantation de la semaine de travail de quatre jours peut servir de point de départ pour les chercheurs et les organisations. D'abord, ce premier sommaire des retombées individuelles anticipées et avérées ouvre la voie à de nouvelles avenues pour les chercheurs intéressés par la question de l'organisation optimale du travail. Sous un angle systémique, ces indicateurs, qui touchent différents aspects du travail de l'individu, offrent une première mise à jour des connaissances pouvant servir de base conceptuelle aux futures études, qui pourront, à leur tour, revoir et bonifier cette catégorisation par le biais d'études complémentaires. Concrètement, cette première liste permet de mieux orienter les chercheurs et psychologues du travail sur les éléments auxquels porter attention lorsqu'un tel changement s'opère. En plus, elle permet de sensibiliser les organisations intéressées par cette solution novatrice en faisant valoir que, bien que la grande majorité des effets répertoriés soient positifs, il existe tout de même de possibles conséquences négatives à considérer. Cette implication permet de souligner l'importance pour les gestionnaires et l'exécutif de considérer les conditions à mettre en place pour maximiser et limiter certains effets potentiels liés à ce nouveau mode de travail. À titre d'exemple, en s'inspirant des résultats de cette étude, les organisations peuvent établir des attentes claires sur le plan de la performance attendue afin de réduire les effets potentiels sur le sentiment d'épuisement et le niveau d'anxiété de leurs membres. Cette étude permet également d'orienter le choix d'indicateurs (p. ex. productivité, satisfaction au travail, sentiment d'épuisement, qualité de la vie en général, intention de quitter, etc.) afin de mesurer le succès de l'implantation de la semaine de quatre jours.

4.3 Limites

Il faut interpréter ces résultats en considérant certaines limites. Premièrement, pour des raisons de faisabilité et de ressources, la sixième étape, facultative dans le cadre d'Arksey et O'Malley (2005), soit l'exercice de retour sur investissement, n'a pas été réalisée. De plus, il est possible que cette étude n'ait pas identifié toute la documentation existante dans la littérature. Malgré les tentatives pour être le plus exhaustif possible, le nombre de mots-clés recherchés (12) à l'intérieur des bases de données provenant du domaine de la psychologie et de la gestion a pu limiter l'accessibilité à certains écrits. Il est aussi possible que d'autres termes traduits en d'autres langues existent. En se centrant sur les retombées individuelles, la présente étude n'a pas considéré les effets sur les plans groupaux et organisationnels. Enfin, la prépondérance d'écrits professionnels n'ayant pas utilisé de méthodologie empirique et le nombre restreint d'occurrences pour l'ensemble des retombées limitent la généralisation des résultats et invitent à la prudence quant à l'interprétation des données.

5. Conclusion et réflexions émergentes

Quoique les résultats de cette *scoping study* enrichissent la compréhension des retombées individuelles de la semaine de quatre jours, d'autres études sont nécessaires. En employant une méthodologie similaire, de prochaines recherches pourraient documenter l'ensemble des retombées à tous les niveaux de l'organisation, pour un portrait plus complet des implications de la semaine de quatre jours. Se faisant, les organisations désirant implanter la semaine de quatre jours pourront se fier à un portrait global des retombées de cette mesure sur les plans organisationnel, groupal et individuel. Également, les recherches futures pourraient bénéficier de l'ajout de l'étape finale de retour sur investissement proposée par le cadre d'Arksey et O'Malley (2005) grâce à la consultation d'organisations ayant implanté ce changement afin de confirmer ou de bonifier les résultats obtenus et de renforcer leur validité écologique. Finalement, il pourrait être intéressant pour les chercheurs d'étudier l'efficacité des méthodes de gestion de changement à préconiser lors de l'implantation de la semaine de quatre jours dans une organisation. Ainsi, les organisations intéressées par cette modalité de travail et les agents de changement responsables de l'implantation pourront avoir des pistes sur lesquelles s'appuyer afin de maximiser les portées de cette mesure.

En cartographiant les diverses retombées individuelles de la semaine de travail de quatre jours, cette *scoping study* aidera les chercheurs et les organisations à mieux comprendre les effets de cette modalité de travail. Étant donné que plusieurs organisations ont déjà fait la transition ou songent à implanter cette alternative, les chercheurs sont invités à poursuivre les recherches sur le sujet afin de mieux comprendre l'ensemble des retombées possibles, lesquelles ont reçu une attention limitée jusqu'à présent.

6. Références

**Inclus dans la scoping study*

*Anttila, T., Nätti, J. et Väisänen, M. (2005). The experiments of reduced working hours in Finland, *Community, Work and Family*, 8(2), 187-209. DOI: [10.1080/13668800500049704](https://doi.org/10.1080/13668800500049704)

Arksey, H. et O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>

*Barck-Holst, P., Nilsson, Å., Åkerstedt, T. et Hellgren, C. (2021). Coping with stressful situations in social work before and after reduced working hours, a mixed-methods study. *European Journal of Social Work*, 24(1), 94-108. <https://doi.org/10.1080/13691457.2019.1656171>

*Barck-Holst, P., Nilsson, Å., Åkerstedt, T. et Hellgren, C. (2022). Reduced working hours and work-life balance. *Nordic Social Work Research*, 12(4), 450-463. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2020.1839784>

Barnett, R. C., Gordon, J. R., Gareis, K. C. et Morgan, C. (2004). Unintended consequences of job redesign: Psychological contract violations and turnover intentions among full-time and reduced-hours MDs and LPNs. *Community, Work & Family*, 7(2), 227-246. <https://doi.org/10.1080/1366880042000245498>

- Braun, V. et Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Colquhoun, H. L., Levac, D., O'Brien, K. K., Straus, S., Tricco, A. C., Perrier, L. ... et Moher, D. (2014). Scoping reviews: Time for clarity in definition, methods, and reporting. *Journal of Clinical Epidemiology*, 67(12), 1291-1294. [10.1016/j.jclinepi.2014.03.013](https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2014.03.013)
- Cotti, C. D., Haley, M. R. et Miller, L. A. (2014). Workplace flexibilities, job satisfaction and union membership in the US workforce. *British Journal of Industrial Relations*, 52(3), 403-425. <https://doi.org/10.1111/bjir.12025>
- Daudt, H. M., van Mossel, C. et Scott, S. J. (2013) Enhancing the scoping study methodology: A large, inter-professional team's experience with Arksey and O'Malley's framework. *BMC Medical Research Methodology*, 13(48), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-13-48>
- *Delaney, H. et Casey, C., (2021). The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative, *Employee Relations*, 44(1), 176-190. DOI: [10.1108/ER-02-2021-0056](https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0056)
- Erden Bayazit, Z. et Bayazit, M. (2019). How do flexible work arrangements alleviate work- family-conflict? The roles of flexibility i-deals and family-supportive cultures. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(3), 405-435. [10.1080/09585192.2017.1278615](https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1278615)
- *Evans, J. (2021). It's time to retire the five-day workweek. *Marriott Student Review*, 4(2). <https://scholarsarchive.byu.edu/marriottstudentreview/vol4/iss2/15/>
- *Fontinha, R. (2021). *Commentary: Four-day weeks and how workplaces can successfully establish these.* CNA. <https://www.channelnewsasia.com/commentary/workplaces-four-day-work-week-worklife-covid-19-438311>
- Fontinha, R. et Walker, J. (2019). *Four Better or Four Worse?* [livre blanc]. Henley Business School. <https://assets.henley.ac.uk/defaultUploads/Four-Better-Four-Worse-Henley-Business-School.pdf?mtime=20190701093655>
- *Haraldsson, G. et Kellam, J. (2021). Going public: Iceland's journey to a shorter working week. *Association for Democracy and Sustainability*. https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf
- Hunter, P. (2018). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO*. 20. <https://doi.org/10.15252/embr.201847435>
- Kossek, E. E. et Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. Dans S. Zedeck (dir.). *APA handbook of industrial and organizational psychology: Building and developing the organization* (Vol 1, p. 535–572). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-017>
- *Laker, B. et Roulet, T. (2019). Will the 4-day workweek take hold in Europe?. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/08/will-the-4-day-workweek-take-hold-in-europe>
- Léouzon, R. (2022). La pénurie de main d'œuvre devrait se poursuivre en 2022. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/economie/658959/se-battre-pour-attirer-les-travailleurs>

- *Léouzon, R. (2021). Timide virage vers la semaine de quatre jours au Québec. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/economie/617895/travail-timide-virage-vers-la-semaine-de-quatre-jours-au-quebec>
- *Lepinteur, A. (2019). The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. *Labour Economics*, 58, 204-220. [10.1016/j.labeco.2018.05.010](https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.05.010)
- Levac, D., Colquhoun, H. et O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies: Advancing the methodology. *Implementation Science*, 5(1), 1-9. DOI: [10.1186/1748-5908-5-69](https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-69)
- *Lewis, S. et Humbert, A. L. (2010). Discourse or reality? Work-life balance, flexible working policies and the gendered organization. *Equality, Diversity and Inclusion*, 29(3), 239-254. <https://doi.org/10.1108/02610151011028840>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. et Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd.). De Boeck.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- *Radio-Canada. (2019). Microsoft Japon teste la semaine de travail de 4 jours et sa productivité augmente de 40 %. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1375827/microsoft-japan-fin-de-semaine-3-jours-test-experience-experimentation>
- *Reyes, J. (2019). Living the four day work week. *Thrive Global*. <https://community.thriveglobal.com/living-the-four-day-work-week/>
- *Scaillerez, A. (2022). Relancer la compétitivité des entreprises grâce à la semaine de quatre jours? *Revue Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/relancer-la-competitivite-des-entreprises-grace-a-la-semaine-de-quatre-jours>
- Shifrin, N. V. et Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 36(1), 60-85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>
- *Sng, M., Khor, W., Oide, T., Suchar, S. C. et Tan, B. C. (2021). Effectiveness of a four-days/eight hour work week. <https://commons.erau.edu/ww-research-methods-rsch202/21>
- Statistics Canada. (2020). *Labour Force Survey*, April 2020. The Daily. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200508/dq200508a-eng.htm>
- *Thompson, D. (2022). The five-day work week is dying. *The Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2022/02/work-from-home-revolution/622880/>
- *Topp, J., Hille, J. H., Neumann, M. et Mötefindt, D. (2021). How a 4-day work week affects agile software development teams. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2111.08968>
- *Tremblay, A-M. (2022). Pour ou contre la semaine de quatre jours? *Revue Gestion*. <https://www.revuegestion.ca/pour-ou-contre-la-semaine-de-quatre-jours>
- Tricco, A. C., Lillie, E., Zarin, W., O'Brien, K. K., Colquhoun, H., Levac, D. ... et Straus, S. E. (2018). PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): Checklist and explanation. *Annals of internal medicine*, 169(7), 467-473. <https://doi.org/10.7326/M18-0850>

- *Veal, A. J. (2022). The 4-day work-week: The new leisure society? *Leisure Studies*, 42(2), 172-187. <https://doi.org/10.1080/02614367.2022.2094997>
- *Whillans, A. et Lockhart C. (2021). A guide to implementing the 4-day workweek: Working "less can reduce employees" stress without sacrificing productivity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/09/a-guide-to-implementing-the-4-day-workweek>
- *Woolnough, R. (2017). Less work, more play. *Occupational Health & Wellbeing*, 69(8), 22-23.