



Tempoête dans nos agendas

DES SEMAINES OU DES JOURS PLUS COURTS POUR DAVANTAGE DE TEMPS À SOI. LE FUTUR DU TRAVAIL NOUS VEND DU RÊVE, MAIS CES HEURES GAGNÉES SERONT-ELLES VRAIMENT UN CADEAU?

TEXTE NICOLAS POINSOT

VOUS NE LE SOUPÇONNIEZ probablement pas, mais votre sac est un peu comme Jurassic Park: il renferme une espèce en voie d'extinction. Pas de panique, on ne parle pas d'une méchante bête pleine de dents, mais d'un dinosaure portatif qui vous accompagne partout, l'agenda semainier. Reste que, comme le vélociraptor, l'Evolution compte bien le faire disparaître. Du moins dans sa forme actuelle.

Car de nombreux signaux l'indiquent, la semaine de travail telle que nous la connaissons est en sursis. Cette conception du temps plein, avec ses cinq jours ouvrés et ses huit-neuf heures quotidiennes de labeur qui scandent nos vies comme une musique un brin militaire, ne fait plus l'unanimité. Bref, après avoir marché au pas durant des décennies, on pourrait bientôt adopter une cadence... beaucoup plus personnelle. «On observe en effet de plus en plus d'expérimentations de par le monde visant à réinventer la semaine de travail, confirme Caroline Henchoz, sociologue à l'Université de Fribourg. Plusieurs enquêtes prouvent

d'ailleurs à quel point les salariés européens sont aujourd'hui en demande d'horaires plus souples, adaptés à notre époque.»

Les salariés, mais pas seulement. Les entreprises aussi se penchent désormais sur la question. En novembre, des dizaines d'employeurs et d'experts se sont ainsi réunis à Munich, en Allemagne, à l'occasion d'une grande conférence sur le travail du futur. Idem à Berne, fin janvier. Le but? Faire le diagnostic des besoins, et examiner l'efficacité des nouveaux modèles, parfois déjà mis en œuvre dans certains coins du globe.

La foire aux idées

Parmi ces laboratoires improvisés, la Suède, qui a décidé de généraliser la journée de six heures pour les fonctionnaires de la grande ville de Göteborg. Encore plus surprenant: ce jour travaillé allégé en heures grasses n'est pas applicable qu'aux administrations. Dans cette même métropole scandinave, ce fonctionnement s'est également imposé dans l'usine locale de Toyota...

Quand ce n'est pas à la longueur des journées qu'on s'attaque, on pense carrément rogner la semaine elle-même. En Gambie,

petit Etat d'Afrique de l'Ouest, le personnel administratif exécute un temps plein de seulement quatre jours. L'option est d'ailleurs considérée par leurs homologues belges. Jusqu'aux Etats-Unis, pourtant temple de la performance où les horaires à rallonge passent pour des vaches sacrées: là, dès 2014, l'entreprise Treehouse a inauguré le week-end de trois jours, avec un temps plein équivalent à 32 heures. «A moyen terme, ces nouvelles expérimentations vont devenir la norme dans l'univers du travail, prophétise l'ex-directeur romand du think tank Avenir Suisse Xavier Comtesse. Dans les régions à forte valeur ajoutée, telles que la Suisse, la Californie ou la Scandinavie, cela va aller encore plus vite.»

Preuve que le phénomène n'est pas seulement inspiré par quelques utopistes nostalgiques de l'école buissonnière, il est aussi théorisé par toute une brochette de visionnaires d'envergure. Même des milliardaires. A l'image du Mexicain Carlos Slim, l'un des hommes les plus riches du monde – donc peu soupçonné de syndicalisme forcené – pour qui le modèle de demain serait tout simplement la semaine de trois jours...

Ces aménagements, on l'aura noté, tendent quasi tous vers un même objectif: travailler moins. Rien d'étonnant. Selon une enquête YouGov menée récemment au Royaume-Uni, 72% des personnes actives aimeraient pouvoir bosser plus longtemps quotidiennement pour jouir d'un week-end de trois jours. En filigrane, c'est bien un renversement de paradigme, comme le souligne Xavier Comtesse: «Nous assistons à une transformation culturelle, avec de nouvelles générations qui revendiquent davantage la quête de soi via des activités plus en harmonie avec leurs idéaux.» Se sacrifier corps et âme au bureau? No way.

Une étude de l'université canadienne de Vancouver, parue en janvier, montre d'ailleurs que travailler beaucoup ne rend pas plus heureux... Bienvenue donc à un bonus de temps libre pour «une meilleure qualité de vie, et améliorer la balance entre sphère familiale et professionnelle», complète Jérôme Rossier, professeur de psychologie à l'Université de Lausanne (UNIL). «D'autant plus qu'il y a de moins en moins d'industries, au profit du tertiaire, ce qui semble rendre ces modifications plus aisées à concrétiser au sein des entreprises.»

Quintessence de l'effort

Chouchouter les collaborateurs, leur permettre de lever le pied pour s'épanouir hors de l'open space... On frise la philanthropie. Sauf que si les employeurs se montrent de plus en plus enclins à raboter l'inoxidable semaine de travail, c'est parce qu'ils y gagnent, eux aussi. Car moins de pression, c'est également moins d'absences et de pépins de santé: selon une récente étude publiée dans *The Lancet*, se shooter aux heures sup' augmente de façon notable les risques d'AVC et de maladie cardio-vasculaire. «On semble également prendre conscience d'une limite dans le rapport entre nombre d'heures travaillées et productivité», constate Nicky Le Feuvre, professeur de sociologie au pôle de recherche LIVES de l'UNIL. En clair? Au-delà d'un certain nombre d'heures effectuées dans la journée, l'employé voit son efficacité dégringoler. Car trop déconcentré. «Nous avons tous un pic d'activité de trois à quatre heures par jour, déclarait l'économiste américain Jeremy Rifkin lors d'une interview accordée au site Le1. Le reste de la journée passée à travailler est une perte de temps.»

Selon ce pape de la prospective socio-économique, la prise en compte croissante de cette réalité marquerait même le début d'une sorte de troisième révolution indus-

“ **Nous avons tous un pic d'activité de trois à quatre heures par jour. Le reste est une PERTE de temps** ”

Jeremy Rifkin, pape de la prospective socio-économique, auteur de *La troisième révolution industrielle* et *Une nouvelle conscience pour un monde en crise*

trielle: après avoir graduellement abandonné les journées de quatorze, puis de dix heures, il faudrait privilégier un package encore plus bref, de cinq ou six heures maximum.

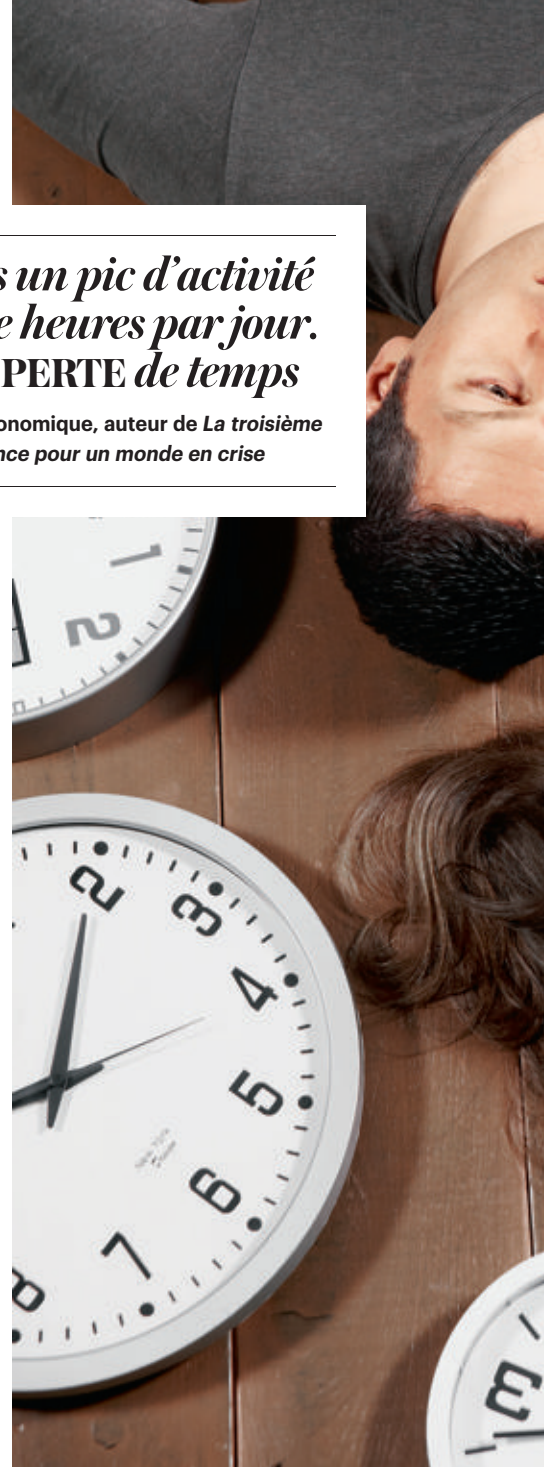
Démonstration? A part les Etats-Unis, la plupart des pays affichant la plus haute productivité par heure sont ceux où les journées travaillées sont les plus courtes, comme en France, en Allemagne ou au Danemark. «Si vous ne pouvez boucler votre travail en 37 heures hebdomadaires, vous êtes vu comme inefficace», témoignait un employé danois dans un article du *Washington Post*, en 2014. A l'autre bout du classement, les Japonais et les Coréens, pourtant champions de la journée pensum.

A l'heure où les politiques s'escriment à redresser les courbes des graphiques, jonglant avec les notions de croissance et de valeur travail sans réussir à trouver la bonne combinaison, bosser moins pour produire plus serait-il la formule du futur? Attention, il y a un piège. Ou, plutôt, une illusion d'optique: «Depuis le XIX^e siècle, la tendance était bel et bien à la réduction du temps de travail, explique Xavier Comtesse. Mais à la fin des années 2000, le mouvement s'est inversé: en fait, nous travaillons de plus en plus, sans nous en apercevoir.»

Tous des micro-Amazon

La raison? Nos activités hors bureau, elles, explosent. On s'improvise vendeur sur Ricardo. On loue notre appart sur Airbnb. On devient chauffeur Uber. «Ce travail rémunéré demeure hors des radars, n'apparaissant dans aucune statistique, précise l'ex-directeur d'Avenir Suisse. Au final, on bosse sans arrêt, et de manière plus intensive. On comprend mieux pourquoi les gens veulent passer moins de temps au bureau!»

Et puis le web n'a pas fait qu'enfanter de nouvelles activités lucratives, il a aussi dilué les frontières entre l'open space et la maison: même une fois sorti des murs de l'entreprise, on continue à répondre aux mails, aux téléphones, «une disponibilité numérique permanente qui, paradoxalement, s'intensifie lorsque les horaires de travail sont plus courts», décortique ainsi Nicky Le Feuvre.



Au fond, et si l'horizon ultime était non pas une semaine remaniée, mais une semaine totalement laissée en autogestion? Où chaque individu organise son agenda en fonction des objectifs à atteindre, sans aucun corset temporel? Le système semble aux frontières de la science-fiction, pourtant il est déjà en test dans plusieurs firmes américaines. Et avec succès. «Le défi pour l'avenir réside alors dans notre capacité à gérer cette désynchronisation des différents temps sociaux, analyse la sociologue lausannoise. Jusqu'ici, la semaine de cinq jours fonctionnait comme un socle de référence pour tous les horaires, ceux des commerces, des administrations, des écoles. Avec la perte de ce temps étalon, il faudra se reconfigurer.»



Faire la peau à la semaine de travail traditionnelle, OK. Le pourquoi, on le connaît, le comment aussi. Reste à déterminer le quand. Mais si les pouvoirs compétents traînent le soulier pour passer en mode futur immédiat, un élément extérieur pourrait bien les y forcer: la digitalisation. Autrement dit la probable destruction de millions d'emplois due au remplacement, pour de nombreuses tâches, des êtres humains par l'intelligence artificielle et ses algorithmes à tout faire. Ce cataclysme prévu par les experts, parmi lesquels Larry Page, cofondateur de Google, nécessiterait de répartir le travail entre les individus. Et en effet, de bosser un peu moins. Y a-t-il un pilote et, surtout, une oreille attentive dans les hautes sphères? ■

PHOTO: GETTY IMAGES

3 QUESTIONS À IRENKA KRONE, SPÉCIALISTE DU JOBSHARING, DIRECTRICE DE L'ASSOCIATION PTO

La notion de partage du temps semble au centre des réflexions sur le travail du futur. Pourquoi?

Un changement culturel est déjà perceptible, en partie revendiqué par la génération Y. Ces individus de 30-35 ans ne se retrouvent plus dans la figure du leader qui se tue au travail et recherchent une meilleure articulation entre vies privée et professionnelle. Des gens continueront à vouloir concentrer un certain pouvoir entre leurs mains, mais la plupart des employés souhaitent une répartition des tâches. Le jobsharing est alors un des modèles à privilégier.

Quels sont ses avantages?

Il serait notamment bénéfique

pour la carrière des femmes. Celles-ci sont souvent limitées dans leur parcours par le temps partiel, très répandu en Suisse, qui les empêche d'accéder à des postes plus élevés. Grâce au jobsharing, un haut niveau hiérarchique exigeant un 100% peut être occupé par plusieurs personnes, qui se partagent alors la semaine de travail.

Y a-t-il néanmoins des limites?

Le jobsharing a déjà fait ses preuves dans le secteur tertiaire, mais il reste plus difficilement applicable dans l'industrie. Probablement par manque d'information. En outre, cette formule requiert qu'on soit souvent atteignable. C'est un point à ne pas oublier!

L'HISTOIRE MOUVEMENTÉE DE LA JOURNÉE DE 8 HEURES

Et la révolution industrielle créa le salarié... et les journées interminables qui allaient avec. Fin XVIII^e-début XIX^e siècle, il n'était pas rare de travailler 12, voire 14 heures, enfants compris. Une demande de productivité gargantuesque petit à petit tempérée par les luttes syndicales. Dès 1817, le concept des «8 heures de travail, 8 heures de sommeil et 8 heures de loisirs» se met ainsi à circuler dans la sphère politique, sans toutefois déboucher sur des lois. C'est finalement à l'autre bout du monde, en Australie, que les trois 8 commencent à s'imposer, à partir de 1856.

L'Europe, elle, est en retard.

Plusieurs manifestations appelant l'instauration de ce modèle finirent même en bain de sang à la fin du XIX^e siècle. Il faut attendre l'après-Première Guerre mondiale pour que les législations des principaux pays industrialisés adoptent peu à peu la journée de 8 heures... tout en maintenant le samedi comme jour ouvré. La semaine compte alors 48 heures de travail quand même.

La suite? C'est un peu work in progress. «La journée travaillée

de 8 heures n'est pas si efficiente qu'on pourrait le penser», déclarait récemment sur le site Fast Company un certain Linux Feldt, CEO d'une société qui a généralisé les 6 heures quotidiennes pour ses employés. «Demeurer concentré sur une tâche spécifique aussi longtemps est un gros challenge.»

Il y a pourtant belle lurette qu'on le sait.

Lors de la Grande Dépression des années 30, aux Etats-Unis, des firmes obligées de diminuer le temps de travail avaient constaté que la productivité, elle, ne baissait presque pas. Rebelote à l'envers pendant la Seconde Guerre mondiale: voulant augmenter la production d'armes dans ses usines, le Royaume-Uni a fait bondir le temps hebdomadaire légal de 56 à 69 heures. Résultat: la productivité a chuté de 12%... Certains pays semblent avoir toutefois pris bonne note de ce phénomène. Inquiétée par les problèmes de burn-out au point d'avoir créé des centres de méditation pour sauver ses employés, la Corée du Sud envisage d'ailleurs de réduire sa semaine légale, la faisant passer de 68 à 52 heures...