

# Semaine de quatre jours : une préfiguration de l'avenir du temps de travail <sup>1</sup> ?

Par Jean-Yves Boulin <sup>2</sup>

---

*Si le travail reste une valeur centrale aux yeux de la plupart des individus, les dernières années, marquées notamment par les confinements et l'expansion du télétravail en lien avec la pandémie de Covid, ont pu changer la perception et les attentes des salariés. Désormais, de plus en plus aspirent à une meilleure conciliation entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle, ce qui peut passer par d'autres modes d'organisation du travail et / ou par une baisse du temps de travail. D'où le retour sur le devant de la scène de l'idée de la semaine de quatre jours dans divers pays européens, dont la France.*

*Jean-Yves Boulin, qui vient d'achever une enquête approfondie sur le sujet pour Eurofound, examine ici les facteurs qui ont relancé l'intérêt des salariés, des décideurs et des chefs d'entreprise pour la semaine de quatre jours. S'appuyant sur diverses expérimentations, il montre sous quelle forme celle-ci peut être organisée, ainsi que les avantages et inconvénients qui ressortent des différentes modalités retenues dans ces expérimentations, du point de vue des salariés comme des entreprises. Enfin, il s'interroge sur les perspectives d'une généralisation de la semaine de quatre jours : est-ce souhaité ? Souhaitable ? D'un point de vue individuel comme collectif ? Selon quelles conditions matérielles ? Dans tous les secteurs ? Les enseignements ici présentés constituent une contribution indispensable au débat qui pourrait animer les partenaires sociaux, citoyens et décideurs des pays envisageant le passage aux quatre jours. S.D.*

---

1. Cet article reprend les principaux enseignements d'un rapport rédigé par l'auteur pour Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) : *Literature Review on Working Time Reduction with a Focus on the Four-day Week*, en avril 2024. Les enquêtes auprès des entreprises françaises ont été réalisées grâce au soutien de l'association Tempo Territorial qui promeut la mise en œuvre des politiques temporelles.

2. Sociologue, chercheur associé à l'IRISSO (Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales, université Paris-Dauphine PSL [Paris sciences et lettres]), membre du comité de rédaction de *Futuribles* et conseiller scientifique de *Futuribles International*.

Lors de son discours de politique générale le 30 janvier 2024, le Premier ministre français, Gabriel Attal, a encouragé les ministres de son gouvernement à expérimenter la semaine de travail de quatre jours, « sans réduction du temps de travail », dans toutes leurs administrations centrales et décentralisées. Ainsi, avec quelque retard sur d'autres pays, le gouvernement français semble se rallier, dans sa version appauvrie, à une politique incitative en faveur d'une organisation du temps de travail dont les médias se font largement l'écho depuis la fin de la pandémie de Covid. En dépit de sa dimension quantitative encore limitée <sup>3</sup>, la semaine de quatre jours a acquis une portée symbolique puissante car en rupture avec le rapport à l'organisation *standard* en cinq jours adoptée de façon quasi universelle il y a un siècle. Bien que le plus souvent inscrite dans un processus encore expérimental, sa diffusion planétaire la constitue en fait social, sinon total, à tout le moins signifiant.

Dans les développements qui suivent, nous allons tout d'abord analyser les facteurs qui expliquent l'émergence de cette modalité d'organisation du temps de travail. Dans un deuxième temps, nous synthétiserons les résultats des diverses expérimentations de semaine de quatre jours qui ont fait l'objet d'évaluations. Enfin, dans une dernière partie nous nous interrogerons sur le potentiel que recèle la semaine de quatre jours en tant que modalité d'organisation du temps de travail du futur.

## **Le bien-être et l'articulation vie professionnelle / vie personnelle, enjeux structurants des politiques de temps de travail**

Alors que les deux dernières décennies du XX<sup>e</sup> siècle avaient été caractérisées par un mouvement de réduction du temps de travail dans nombre de pays européens, principalement dans un objectif de partage du travail <sup>4</sup>, la première décennie des années 2000 a été marquée par une accentuation du processus de flexibilisation du

---

3. En effet, selon Jorge Cabrita, environ 8 % des travailleurs de l'Union européenne travaillaient habituellement quatre jours par semaine en 2022, contre 68 % qui travaillent cinq jours et 10 % qui travaillent six jours. La plupart de ceux qui travaillent quatre jours par semaine ont une durée de travail comprise entre 24 et 35 heures, ce qui signifie que les travailleurs à temps partiel sont inclus dans ce chiffre. Voir CABRITA Jorge, « 4-Day Week: What Does Eurofound Data Show? », *11<sup>th</sup> Global Alliance Roundtable* de la Global Alliance for Healthy Workplaces, Northampton, août 2023.

4. BOSCH Gerhard et LEHNDORFF Steffen, « Working-time Reduction and Employment: Experiences in Europe and Economic Policy Recommendations », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 25, n° 2, mars 2001, p. 209-243.

temps de travail, simultanément à une tendance à l'augmentation des heures de travail <sup>5</sup>. Ces changements ont progressivement conduit à faire de la question du bien-être et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle une préoccupation clef des politiques de temps de travail dans le contexte d'une affirmation croissante du travail des femmes <sup>6</sup>. De fait, les horaires longs et les formes atypiques de temps de travail rendent la coordination entre les différentes temporalités sociales des salariés plus complexe à opérer <sup>7</sup>. De plus, l'adoption généralisée des outils numériques sur le lieu de travail et hors de la sphère du travail contribue à l'intensification du temps de travail, dont la croissance continue est bien documentée par les enquêtes européennes sur les conditions de travail <sup>8</sup>. Ainsi, la dernière enquête réalisée en 2021 indique que près de la moitié des salariés européens déclarent travailler à un rythme soutenu (49 %) ou être confrontés à des délais serrés (54,8 %, ils étaient 37 % dans l'enquête de 2015) <sup>9</sup>. Ces outils numériques contribuent également à estomper les frontières entre les sphères professionnelle et personnelle. Intensification du temps de travail, sentiment de manquer de temps pour réaliser un travail de qualité, difficultés croissantes à articuler la vie professionnelle avec la vie familiale et sociale ont engendré des risques accrus de *burnout* <sup>10</sup>. Ces divers développements négatifs en termes de bien-être ont contribué à l'adoption du « pilier européen des droits sociaux » lors

---

5. LEHNDORFF Steffen, « It's a Long Way from Norms to Normality: The 35-Hour Week in France », *ILR [Industrial and Labour Relations] Review* vol. 67, n° 3, juillet 2014, p. 838-863 ; SPIEGELAERE Stan (de) et PIASNA Agnieszka, *The Why and How of Working Time Reduction*, Bruxelles : ETUI (European Trade Union Institute), 2017. URL : [https://www.etui.org/sites/default/files/2020-07/The\\_why\\_and\\_how\\_of\\_working\\_time\\_reduction-2017-WEB-2.pdf](https://www.etui.org/sites/default/files/2020-07/The_why_and_how_of_working_time_reduction-2017-WEB-2.pdf) ; et BURCHELL Brendan et alii, « The Future of Work and Working Time: Introduction to Special Issue », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 48, n° 1, janvier 2024, p. 1-24. URL : <https://academic.oup.com/cje/article/48/1/1/7588710>. Consultés le 22 mai 2024.

6. OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), *OECD Employment Outlook 2022: Building Back More Inclusive Labour Markets*, Paris : OCDE, 2022 ; et BURCHELL Brendan et alii, *op. cit.*

7. GOERLICH Clara et VIS Barbara, « Different Ways of Promoting Working Time Reduction: A Comparative Analysis of Actors, Motives, Forms, and Approaches in Germany, Ireland, and Spain », *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, vol. 26, n° 2, avril 2024, p. 159-177. URL : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13876988.2024.2332437>. Consulté le 22 mai 2024.

8. EUROFOUND, *5<sup>th</sup> European Working Conditions Survey: Overview Report* ; *6<sup>th</sup> European Working Conditions Survey: 2017 Update* ; et *Working Conditions in the Time of Covid-19: Implications for the Future*, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, respectivement 2012. URL : <https://data.europa.eu/doi/10.2806/34660> ; 2017. URL : <https://data.europa.eu/doi/10.2806/784968> ; et 2022. URL : <https://data.europa.eu/doi/10.2806/357794>. Consultés le 22 mai 2024.

9. EUROFOUND, *Working Conditions in the Time of Covid-19 [...]*, *op. cit.*

10. CAILLET Christelle et TOMÉ-GERTHEINRICHS Élisabeth (rapp.), *Articulation des temps de vie professionnel et personnel : de nouveaux défis*, CESE (Conseil économique, social et environnemental), avis du 23 avril 2024. URL : [https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2024/2024\\_06\\_articulation\\_temps\\_vie.pdf](https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2024/2024_06_articulation_temps_vie.pdf). Consulté le 22 mai 2024.

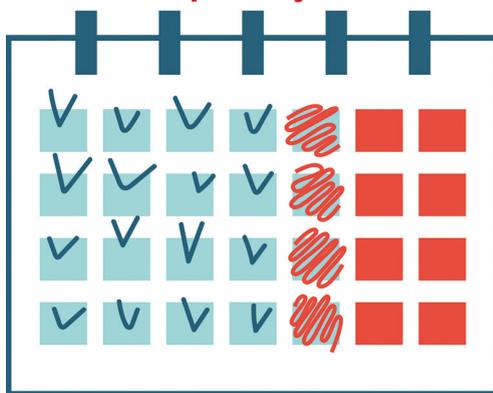
du sommet européen de Göteborg en 2017 et, par la suite, à l'adoption d'une directive européenne (2019/1158) sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les parents et les aidants.

Ce contexte a redonné une légitimité aux politiques de réduction du temps de travail dont on a vu une résurgence à partir du milieu des années 2010. Deux initiatives ont de ce point de vue joué un rôle catalyseur. L'une

a concerné une maison de retraite à Göteborg (Suède) dont les employés ont vu leur durée de travail quotidienne baisser de huit heures à six heures, ceci sur cinq jours par semaine, ce qui entraînait un temps de travail hebdomadaire de 30 heures. Les salaires étaient maintenus à leur niveau antérieur et des embauches compensatoires effectuées afin d'éviter d'augmenter la charge de travail des employés. L'objectif était double : d'une part, améliorer les conditions de vie et de travail des 68 employés et, d'autre part, améliorer la qualité des soins prodigués aux résidents. Cette organisation que nous appellerons par la suite « 6/30 » est une spécificité scandinave qui a été expérimentée dans plusieurs établissements au tournant des années 2000, essentiellement auprès du personnel du secteur sanitaire et social <sup>11</sup>, mais également en Finlande où durant les années 1990, des collectivités locales ont expérimenté le modèle « 6+6 » qui consistait à mettre en place deux équipes successives travaillant six heures par jour pendant cinq jours <sup>12</sup>.

La seconde initiative a été menée en Islande entre 2015 et 2019, dans deux services de la municipalité de Reykjavik, puis dans des services du gouvernement central islandais dont les employés ont expérimenté des réductions du temps de travail, sans embauche compensatoire cette fois, mais avec maintien des salaires. Comme dans le cas suédois, l'objectif de ces expérimentations était l'amélioration du bien-être et de l'équilibre entre les sphères professionnelle et person-

## Vers une semaine de quatre jours ?



© Katka Popova / Shutterstock

11. ÅKERSTEDT Torbjorn et alii, « A 6-hour Working Day-effects on Health and Well-being », *Journal of Human Ergology*, vol. 30, n° 1-2, 2001, p. 197-202.

12. ANTTILA Timo, NÄTTI Jouko et VÄISÄNEN Mia, « The Experiments of Reduced Working Hours in Finland: Impact on Work-family Interaction and the Importance of the Sociocultural Setting », *Community, Work & Family*, vol. 8, n° 2, 2005, p. 187-209.

nelle des travailleurs islandais, dans un pays où la durée moyenne de travail effective des employés à temps plein était d'environ 44 heures par semaine, l'une des plus élevées parmi les pays de l'OCDE <sup>13</sup>.

Les évaluations menées dans les deux pays ont révélé une nette amélioration des indicateurs de bien-être pour les salariés impliqués dans ces expérimentations, comparativement à ceux de groupes de contrôle. Une baisse de l'absentéisme ainsi qu'une amélioration de l'efficacité du service ont également été constatées, à l'image de la maison de retraite de Göteborg dont les résidents ont fait état d'une amélioration de l'attention qui leur était portée, notamment à travers un engagement du personnel dans des activités plus nombreuses et diversifiées <sup>14</sup>. Convaincus par ces résultats, les partenaires sociaux d'entreprises publiques et privées islandaises ont conclu des accords de réduction du temps de travail qui, aujourd'hui, couvrent plus de 80 % de la population active islandaise <sup>15</sup>.

## L'émergence de la semaine de quatre jours

Le fait que ces expérimentations n'aient pas eu d'impact négatif sur la situation économique des organisations qui les ont mises en œuvre, voire, au contraire, aient engendré une amélioration, a servi de catalyseur pour les défenseurs de la semaine de travail de quatre jours qui y font tous référence dans leur argumentation en faveur de la semaine de quatre jours <sup>16</sup>.

Le cas qui a contribué à établir la semaine de travail de quatre jours avec une réduction du temps de travail et le maintien des salaires comme une nouvelle manière de travailler, positive tant pour l'entreprise que pour les employés, est celui de Perpetual Guardian en Nouvelle-Zélande. Cette entreprise de services financiers a, au

---

13. OCDE, *OECD Economic Surveys: Iceland 2017*, Paris : OCDE, 2017.

14. VOGLINO Gianluca *et alii*, « How the Reduction of Working Hours Could Influence Health Outcomes: A Systematic Review of Published Studies », *BMJ [British Medical Journal] Open*, vol. 12, avril 2022, e051131. URL : <https://bmjopen.bmj.com/content/12/4/e051131>. Consulté le 22 mai 2024.

15. HARALDSSON Guðmundur D. et KELLAM Jack, *Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week*, Autonomy UK, juin 2021. URL : [https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND\\_4DW.pdf](https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf). Consulté le 22 mai 2024.

16. BARNES Andrew, avec JONES Stephanie, *The 4 Day Week: How the Flexible Work Revolution Can Increase Productivity, Profitability and Wellbeing, and Help Create a Sustainable Future*, Londres : Piatkus, 2020 ; COOTE Anna, HARPER Aidan et STIRLING Alfie, *The Case for a Four Day Week*, Cambridge : Polity Press, 2020 ; GOMES Pedro, *Friday Is the New Saturday: How a Four-Day Working Week Will Save the Economy*, Cheltenham : Flint / The History Press, 2021 ; PANG Alex Soojung-Kim, *Work Less, Do More: Designing the 4-Day Week*, Londres : Penguin Business, 2023 ; STRONGE Will et HARPER Aidan, *The Shorter Working Week: A Radical and Pragmatic Proposal*, Autonomy UK, 2019. URL : <http://autonomy.work/wp-content/uploads/2019/03/Shorter-working-week-docV6.pdf>. Consulté le 22 mai 2024 ; SPIEGELAERE Stan (de) et PIASNA Agnieszka, *op. cit.*

printemps 2018, expérimenté durant huit semaines une baisse du temps de travail de 20 % (de 37,5 heures à 30 heures) pour ses 240 employés, répartie sur quatre jours, avec maintien des salaires. Lorsque le dirigeant a annoncé sa décision, il a clairement indiqué qu'il attendait de ses équipes qu'elles accomplissent en quatre jours ce qu'elles faisaient auparavant en cinq jours. L'évaluation de cette expérimentation a révélé que les employés étaient plus engagés dans leur travail, se sentaient plus autonomes et manifestaient une collaboration accrue. Ils étaient plus satisfaits non seulement de leur travail, mais aussi de leur vie en dehors du travail. De plus, la productivité a augmenté pendant l'expérimentation <sup>17</sup>.

Cette *success story* a incité d'autres entreprises à expérimenter la semaine de travail de quatre jours, à l'image de Microsoft au Japon (2 300 employés) qui, durant le mois d'août 2019, a introduit une semaine de travail de quatre jours avec un *week-end* de trois jours. Malgré des résultats économiques impressionnants (une hausse de la productivité de 40 %, une baisse de la consommation électrique de 23 % <sup>18</sup>), l'expérimentation n'a pas eu de suite. En France, Welcome to the Jungle, une entreprise de services aux entreprises et de média spécialisée dans les questions du travail, a expérimenté la semaine de travail de quatre jours, avec réduction du temps de travail à 32 heures et maintien des salaires, de juin à octobre 2019, avant de l'adopter définitivement.

## **Le rôle catalyseur de la pandémie de la Covid-19**

Les confinements liés à la pandémie de Covid-19, qui ont engendré une explosion de la pratique du télétravail, ont également suscité chez les employés des aspirations à de meilleures conditions de travail et une quête d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle <sup>19</sup>. C'est dans ce contexte que la semaine de travail de quatre jours a suscité un intérêt croissant, du côté tant des employés, comme l'indiquent de nombreuses enquêtes,

---

17. HAAR Jarrod, « Overview of the Perpetual Guardian 4-day (Paid 5) Work Trial », *4-Day Week Global*, juillet 2018. URL : [https://news.aut.ac.nz/\\_data/assets/pdf\\_file/0019/188002/Final-Perpetual-Guardian-report-Professor-Jarrold-Haar-July-2018.pdf](https://news.aut.ac.nz/_data/assets/pdf_file/0019/188002/Final-Perpetual-Guardian-report-Professor-Jarrold-Haar-July-2018.pdf) ; DELANEY Helen et CASEY Catherine, « The Promise of a Four-day Week? A Critical Appraisal of a Management-Led Initiative », *Employee Relations*, vol. 44, n° 1, mars 2022, p. 176-190. URL : <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0056>. Consultés le 22 mai 2024.

18. TORRE Jean-Baptiste (de la), « Microsoft teste la semaine de 4 jours... au Japon », *Le Figaro*, 5 novembre 2019. URL : <https://www.lefigaro.fr/societes/microsoft-teste-la-semaine-de-4-jours-au-japon-20191105>. Consulté le 22 mai 2024.

19. BURCHELL Brendan *et alii*, *op. cit.* ; et GOERLICH Clara et VIS Barbara, *op. cit.*

## LA SEMAINE DE QUATRE JOURS, UNE IDÉE RÉCURRENTÉ

Qu'il s'agisse de la semaine comprimée (même durée du travail répartie sur quatre jours) ou de la semaine de quatre jours avec réduction de la durée du temps de travail, ces deux modalités d'organisation du travail ont existé par le passé.

• **La semaine de travail comprimée** est en pratique depuis de nombreuses années dans certains pays, notamment aux États-Unis où des exemples remontent aux années 1970<sup>1</sup>. Cette modalité a été adoptée en France après la pandémie par quelques entreprises qui ont choisi de fermer le vendredi pour faire des économies d'énergie. La métropole de Lyon ou celle de Strasbourg expérimentent également la semaine en quatre jours depuis la fin 2023, dans un objectif à la fois de meilleure articulation entre vie au travail et vie hors travail pour leurs agents, et d'attractivité / rétention du personnel.

Comme il est impossible pour les collectivités locales de réduire la durée du temps de travail au-dessous de 1 607 heures par an<sup>2</sup>,

le passage à une semaine de travail de quatre jours implique un allongement de la durée quotidienne (si la personne travaillait 35 heures sur cinq jours, la durée quotidienne passe de sept heures à 8h45<sup>3</sup>), ce qui peut avoir des effets néfastes sur la santé des travailleurs, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que sur la productivité, qui a tendance à diminuer proportionnellement à l'extension quotidienne des heures de travail, comme le montrent les auteurs qui ont évalué les expérimentations de ce type<sup>4</sup>. C'est la raison pour laquelle cette modalité est ouverte au volontariat. À titre d'exemple, dans le cas de l'URSSAF (Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales) Picardie, sur près de 200 employés, seuls trois se sont portés volontaires. En fait, l'extension de la durée quotidienne du temps de travail (neuf heures par jour en l'espèce) rendait incompatible pour de nombreux employés la conciliation de leur rôle de parents avec leur travail. ➔

1. HUNG Rudy, « An Annotated Bibliography of Compressed Workweeks », *International Journal of Manpower*, vol. 17, n° 6/7, septembre 1996, p. 43-53 ; GOLDEN Lonnie, « A Purpose for Every Time? The Timing and Length of the Work Week and Implications for Worker Well-Being », *Connecticut Law Review*, vol. 42, n° 4, mai 2010, p. 53-74. URL : <https://doi.org/10.2139/ssrn.1601514>. Consulté le 22 mai 2024 ; BAMBRA Clare *et alii*, « "A Hard Day's Night?" The Effects of Compressed Working Week Interventions on the Health and Work-life Balance of Shift Workers: A Systematic Review », *Journal of Epidemiology & Community Health*, vol. 62, n° 9, septembre 2008, p. 764-777 ; VEAL Anthony J., « The 4-Day Work-Week: The New Leisure Society? », *Leisure Studies*, vol. 42, n° 2, 2023, p. 172-187.

2. Selon la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

3. Sachant qu'en France la durée effective quotidienne moyenne du temps de travail des salariés à temps complet est de 38,9 heures, selon l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), une semaine comprimée sur quatre jours signifierait une durée quotidienne de 9h45. Voir INSEE, « Emploi, chômage, revenus du travail. Édition 2023 », INSEE Références, juin 2023. URL : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7456956>. Consulté le 22 mai 2024.

4. VOLLE Michel *et alii*, « Compressed Work-week: Psychophysiological and Physiological Repercussions », *Ergonomics*, vol. 22, n° 9, septembre 1979), p. 1001-1010.

• **La semaine de quatre jours**, avec réduction du temps de travail, n'est pas non plus inédite en France. En effet, la loi Robien (11 juin 1996) qui incitait les entreprises à réduire les heures de travail soit pour embaucher du person-

nel supplémentaire, soit pour éviter des licenciements, a été à l'origine du passage à cette modalité d'organisation du temps de travail dans plusieurs dizaines d'entreprises <sup>5</sup>. ■

J.-Y.B.

5. Pierre Larouturrou, qui est un ardent militant de la semaine de quatre jours depuis les années 1990, évalue leur nombre à 400 mais, curieusement, ce chiffre n'apparaît nulle part dans les bilans de la loi Robien effectués par la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) (cf. notamment LE CORRE Valérie et DOISNEAU Lionel, « La réduction de la durée du travail dans le cadre de la loi "Robien". Bilan d'une année de conventions », *Premières Informations et premières synthèses*, n° 03.1, janvier 1998. URL : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-reduction-de-la-duree-du-travail-dans-le-cadre-de-la-loi-robien>. Consulté le 22 mai 2024). Ce chiffre renvoie plutôt au nombre d'entreprises qui ont réduit la durée du temps de travail de 15 %, mais selon des modalités différenciées.

que, de manière plus surprenante, de certains employeurs et gouvernements.

Ainsi, en 2022, le gouvernement espagnol a décidé de financer une expérimentation avec 200 PME (petites et moyennes entreprises) volontaires pour tester une réduction du temps de travail à 32 heures par semaine sur quatre jours sans diminution de salaire. Une aide de 150 000 euros est allouée aux entreprises qui entrent dans l'expérimentation, actuellement en cours et qui doit durer trois ans. De même, le gouvernement portugais a approuvé l'idée d'un programme pilote du même type, mais sans financement du gouvernement, qui s'est déroulé en 2023. Des dirigeants politiques (le député travailliste Peter Dowd, le représentant démocrate de Californie Mark Takano, le sénateur du Vermont Bernie Sanders) ont élaboré des projets de loi visant à réduire la semaine de travail *standard* à 32 heures réparties sur quatre jours.

Mais à ce jour, seule la Belgique a adopté une loi, à l'automne 2022, permettant aux employés volontaires d'expérimenter la semaine comprimée avec, pour les parents de jeunes enfants, la possibilité d'ajuster leurs heures de travail d'une semaine à l'autre, la semaine qu'ils passent avec leurs enfants pouvant être plus courte, à condition de compenser la semaine suivante en travaillant plus longtemps. Confronté à une faible adhésion à ce dispositif, le gouvernement a, à l'automne 2023, initié un programme pilote pour tester la semaine de travail de quatre jours avec réduction du temps de travail sans perte de salaire.

## Évaluations menées dans le cadre de l'initiative 4-Day Week Global

Aux côtés des engagements de plusieurs gouvernements de mener des expérimentations, ou d'initiatives d'entreprises individuelles tel LDLC en France<sup>20</sup>, 4-Day Week Global, un *think-tank* créé par le dirigeant de Perpetual Guardian, a initié plusieurs programmes expérimentaux de mise en œuvre de la semaine de travail de quatre jours. Le tableau 1 (page suivante) recense les diverses vagues d'expérimentations collectives qui ont fait l'objet d'évaluation. D'autres programmes pilotes initiés par 4-Day Week Global sont en cours, notamment en Allemagne, ou sont projetés, comme en France, aux Pays-Bas, en Suède, etc.

Pour toutes les vagues d'expérimentations conduites à l'initiative de 4-Day Week Global, la même méthodologie a été mise en œuvre. Une fois les entreprises volontaires rassemblées, une période de préparation de deux mois avec des ateliers, du *coaching*, du mentorat et un soutien entre pairs est organisée. L'expérimentation dure six mois, et le principe directeur est d'adopter le modèle 100-80-100, ce qui signifie que le niveau de production est maintenu à 100 %, les heures de travail sont réduites de 20 %, et les salaires sont préservés.

### Les évaluations positives proviennent à la fois des entreprises et des employés

Dans la mesure où tous les rapports d'évaluation de ces programmes pilotes fournissent des résultats très convergents concernant la plupart des indicateurs sélectionnés, nous présentons ici les conclusions relatives à la première enquête menée aux États-Unis, en Irlande et au Canada<sup>21</sup>, avec des références aux autres expérimentations lorsqu'elles sont disponibles<sup>22</sup>. Les entreprises ayant participé à cette expérimentation sont de petite taille : 52 % ont au maximum 10 employés, et une seule dépasse les 400 employés. Dans

---

20. Selon le magazine *Capital*, il y aurait, en France, environ 8 000 entreprises qui auraient adopté une organisation en quatre jours avec ou sans réduction du temps de travail. Voir EPITROPAKIS Roman, « Semaine de 4 jours au travail : le mode d'emploi », *Capital*, 1<sup>er</sup> avril 2024. URL : <https://www.capital.fr/votre-carriere/semaine-de-4-jours-au-travail-le-mode-d-emploi-1494496>. Consulté le 22 mai 2024.

21. SCHOR Juliet *et alii*, « The Four Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay », Auckland : 4-Day Week Global, 2022 ; et SCHOR Juliet *et alii*, *The Results Are in: The UK's Four-Day Week Pilot*, Autonomy et 4-Day Week Global, 2023.

22. Par exemple : SCHOR Juliet *et alii*, « Experimenting with a 4 Dayweek in Australasia », Auckland : 4-Day Week Global, mai 2023 ; et SCHOR Juliet et SMITH Mark, *South Africa: A 4 Day Week Pilot Program. Report of Results*, 4-Day Week Global, 2023.

Tableau 1. Expérimentations initiées par 4-Day Week Global (4-DWG) ayant fait l'objet d'une évaluation

Pays	Initiateur	Période d'expérimentation	Nombre d'entreprises	Nombre de salariés	Équipes évaluatrices
États-Unis / Canada / Irlande	4-DWG	Février-juillet 2022	33	903	Boston College / Cambridge University / University College Dublin
Royaume-Uni	4-DWG / Autonomy	Juin-décembre 2022	61	2 900	Boston College / Cambridge University / University College Dublin
Australie / Nouvelle-Zélande	4-DWG	Août 2022-janvier 2023	26	758	Boston College
Irlande	4-DWG	Février-juillet 2022	12	188	Boston College / University College Dublin
États-Unis / Canada*	4-DWG	Février 2022-avril 2023	41	988	Boston College
Afrique du Sud / Botswana	4-DWG	Mars-août 2023	28	470	Boston College / Stellenbosch Business School
Royaume-Uni**	Autonomy	Juin 2022-juin 2023	28	500	Autonomy / Cambridge et Salford University / Boston College

\*Rapport qui évalue la situation 12 mois après dans les entreprises de la première vague aux États-Unis et au Canada.

\*\*Rapport qui évalue la situation 12 mois après dans les entreprises de la première vague au Royaume-Uni.

Source : classification de l'auteur.

l'expérimentation britannique, une entreprise compte plus de 1 000 employés. En ce qui concerne les secteurs d'activité, plus d'un tiers (36 %) des entreprises participantes sont dans les secteurs de l'administration, de l'informatique et des télécoms, le deuxième groupe le plus important (27 %) étant le secteur des services aux entreprises.

Si l'on se penche sur les effets du passage à la semaine de quatre jours sur les résultats des entreprises, le chiffre d'affaires moyen a augmenté de 8,14 % à l'issue de l'expérimentation (1,4 % dans l'étude britannique ; 10,5 % dans le pilote sud-africain) sur les 17 entreprises disposant de données disponibles pendant l'expé-

rience. En moyenne, parmi les 18 entreprises capables de fournir des données, le nombre d'employés a augmenté de 12,16 % (- 1,3 % dans l'étude britannique, information non disponible dans les autres rapports). L'absentéisme et le nombre de démissions ont diminué par rapport à la même période en 2021 : dans le cas britannique, ces diminutions sont respectivement de 65 % et de 57 %.

Les employés qui sont passés à une semaine de travail de quatre jours au cours de cette expérience déclarent qu'ils sont devenus plus productifs et ont fourni un travail de meilleure qualité. Ils estiment avoir acquis un plus grand contrôle sur leurs horaires, donnée évaluée par les chercheurs à travers un indicateur composite impliquant le contrôle des jours de travail, le nombre d'heures travaillées, les temps de pause, et les heures de début et fin de la journée de travail.

### ***Une amélioration significative du bien-être des salariés***

Les chercheuses du Boston College ont mené des analyses statistiques sur l'ensemble des salariés impliqués dans ces expérimentations afin d'en évaluer l'impact sur leur bien-être<sup>23</sup>. Ces estimations couvrent une population de 2 134 employés provenant de 123 organisations qui sont passées à une semaine de travail de quatre jours avec des heures réduites et des salaires maintenus.

Le tableau 2 (page suivante) présente les résultats d'une analyse statistique descriptive indiquant l'évolution des heures de travail et son impact sur cinq indicateurs de bien-être entre le début de l'expérience et son point terminal six mois plus tard. Il met en évidence des améliorations significatives des cinq indicateurs de bien-être retenus : l'épuisement professionnel a diminué de 2,77 à 2,35 sur une échelle de 1 à 5, la satisfaction au travail est passée de 7,16 à 7,61 sur une échelle de 0 à 10, l'affect positif est passé de 3,14 à 3,57 sur une échelle de 1 à 5, tandis que la santé mentale et la santé physique se sont améliorées, passant respectivement de 2,94 à 3,30 et de 3,01 à 3,29 (toujours sur une échelle de 1 à 5).

Un deuxième résultat de leurs analyses statistiques fait ressortir que plus la réduction des heures de travail est importante, plus les effets positifs sur les indicateurs de bien-être sont forts : ainsi, comparativement aux employés dont les heures restent stables ou

---

23. FAN Wen *et alii*, « Does Work Time Reduction Improve Workers' Well-Being? Evidence from Global Four-day Workweek Trials », *SocArXiv Papers (Preprint)*, 23 décembre 2023. URL : <https://doi.org/10.31235/osf.io/7ucy9>. Consulté le 22 mai 2024.

Tableau 2. Statistiques descriptives de l'évolution des heures de travail et des indicateurs du bien-être

	Début de l'expérimentation	Fin de l'expérimentation	Variation
Durée du travail	39,12	34,48	- 4,64
Burnout (1-5)	2,77	2,35	- 0,42
Satisfaction au travail (0-10)	7,16	7,61	0,45
Affects positifs (1-5)	3,14	3,57	0,43
Santé mentale (1-5)	2,94	3,30	0,35
Santé physique (1-5)	3,01	3,29	0,27

Note : sur tous ces items, la signification statistique, calculée à l'aide de test t sur échantillons appariés, indique  $p < 001$ .

Lecture : entre le début de l'expérimentation et son issue six mois plus tard, l'incidence du burnout diminue de 0,42 point (7 %) sur une échelle de 1 à 5.

Source : FAN Wen et alii, op. cit.

augmentent pendant l'expérimentation<sup>24</sup>, ceux dont les heures sont réduites de huit heures ou plus connaissent une réduction significativement plus importante de l'épuisement professionnel, suivis par ceux dont la réduction horaire est de cinq à sept heures, puis par ceux qui ont connu une diminution du temps de travail d'une à quatre heures. Les analyses montrent également que de plus grandes réductions des heures de travail sont associées à des augmentations plus importantes de la capacité de travail perçue, à une moindre croissance de l'intensité du travail ainsi qu'à une réduction de la fatigue et des problèmes de sommeil.

Ces résultats suggèrent que l'augmentation de la productivité et de la performance de l'entreprise ne résulte pas uniquement d'une accélération du rythme de travail, mais plutôt de réorganisations qui sont d'autant plus nécessaires que la réduction du temps de travail est importante, et qui vont au-delà de la diminution de la fréquence et de la durée des réunions et / ou du ciblage des temps dits improductifs tels que les pauses formelles et informelles.

De plus, la réduction d'une amplitude de huit heures ou plus (mais pas des autres grandeurs) est associée à des augmentations significatives de l'autonomie au travail et à une amélioration significative

24. Ceux dont le temps de travail ne change pas ou augmente sont des salariés à temps partiel. C'est d'ailleurs là une conséquence positive en termes d'égalité de passage à une organisation en quatre jours / 32 heures (4/32) : dans les entreprises où nous avons pu enquêter, les salariés (surtout des femmes) qui étaient passés aux quatre cinquièmes se retrouvent de fait à temps plein. Dans les cas de semaine comprimée, le gain d'un jour libre incite des salariés à temps partiel à passer à temps plein.

de la qualité du travail. Ce constat indique que des réductions significatives de la durée du travail obligent les encadrants à déléguer plus de responsabilités à leurs collaborateurs et devraient de ce fait être accompagnées de programmes de formation.

### ***Des usages du temps libéré dominés par les loisirs déployés dans et autour du domicile***

À partir d'une liste d'activités (garde d'enfants, soins aux personnes âgées ou aux voisins handicapés, tâches ménagères, cuisine, loisirs, bénévolat), les chercheurs ont constaté qu'à la fin de l'expérimentation, les employés étaient moins susceptibles de signaler un manque de temps pour ces activités, sauf concernant les soins aux personnes âgées. Les carnets de temps<sup>25</sup> utilisés pendant l'enquête montrent qu'en moyenne, le temps gagné grâce à la réduction du temps de travail est principalement alloué, durant le jour non travaillé (de 7 heures à 22 heures), aux activités de loisir (4,9 heures par jour), suivies des tâches ménagères (3,5 heures par jour) et des soins personnels (2,6 heures par jour). Environ une heure est encore consacrée à des activités liées au travail<sup>26</sup>.

Comme on pouvait s'y attendre, les chercheurs ont observé une diminution du temps de trajet domicile-travail, mais également une modification des modalités de déplacement : la proportion de ceux qui utilisaient leur voiture pour ces trajets est passée de 56,5 % à 52,5 % entre le début et la fin de l'expérience, tandis que le temps passé sur ces trajets au cours d'une semaine a diminué en moyenne d'une heure (de 3,56 heures à 2,59 heures). Plus significativement, le temps passé en déplacements non liés au travail n'a pas augmenté pendant la durée de l'expérience. Cela a amené les chercheurs à conclure à l'absence d'effet rebond : « Plutôt qu'utiliser leur *week-end* de trois jours pour des voyages à bas coût, internationaux ou nationaux, les participants à l'expérience l'ont utilisé pour les loisirs, les tâches ménagères et les soins personnels<sup>27</sup> ». De plus, ils ont noté une légère mais significative augmentation des comportements de recyclage, et de la pratique de la marche et du vélo.

---

25. Les chercheurs ont utilisé la méthodologie des enquêtes « emploi du temps » pour évaluer les usages du temps, en l'occurrence les carnets de temps de l'enquête ATUS (*American Time Use Survey*).

26. SCHOR Juliet et alii, « The Four Day Week: [...] », *op. cit.*

27. *Ibidem.*

## Discussion

### *Le modèle 4/32 : une solution magique ?*

La robustesse des résultats positifs des programmes pilotes de 4-DWG, tant pour les entreprises que pour les salariés, est questionnée par certains auteurs<sup>28</sup>. La durée des expérimentations (six mois) ne permettrait pas de préjuger de la soutenabilité de ces résultats<sup>29</sup>. À cela, on peut ajouter le biais bien connu en sociologie sous le nom d'« effet Hawthorne » : les employés qui sont conscients qu'ils sont évalués dans le cadre d'une expérimentation ont tendance à adopter des comportements vertueux qui peuvent ne pas persister à moyen ou long terme<sup>30</sup>. L'absence de groupe de contrôle est aussi très fréquemment avancée comme défaut majeur de ces évaluations<sup>31</sup>. Un biais de sélection est également avancé en raison du fait que les entreprises entrent volontairement dans le dispositif expérimental. Cela invite à émettre l'hypothèse qu'elles présentent des caractéristiques économiques et sociales plus favorables à la mise en œuvre de ce type d'expérimentation.

Au-delà de ces critiques relatives aux méthodologies d'enquête, la popularité de la semaine de travail de quatre jours auprès des salariés conduit Helen Delaney et Catherine Casey à émettre l'hypothèse d'une forme d'instrumentalisation par les directions des aspirations des employés pour plus d'autonomie, un meilleur bien-être, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et leur attrait pour travailler un jour de moins, afin d'introduire des politiques de temps de travail qui conduisent à une intensification du travail et à une augmentation de la productivité :

---

28. VEAL Anthony J., « The 4-Day Work-Week: The New Leisure Society? », *Leisure Studies*, vol. 42, n° 2, 2023, p. 172-187 ; et CUELLO Hugo, *Assessing the Validity of Four-day Week Pilots*, Séville : JRC (Joint Research Centre), Commission européenne / *Working Papers Series on Social Classes in the Digital Age*, n° 082023, 2023. URL : [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2023-04/JRC133008\\_jrc133008\\_dclass\\_wp\\_assessing\\_four-day\\_week\\_pilots\\_final.pdf](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2023-04/JRC133008_jrc133008_dclass_wp_assessing_four-day_week_pilots_final.pdf). Consulté le 22 mai 2024.

29. Conscients de ce biais, les chercheurs qui ont participé aux évaluations ont testé la durabilité des résultats en réinterrogeant les protagonistes une année après l'expérimentation. Deux rapports — l'un sur les entreprises aux États-Unis et au Canada (SCHOR Juliet *et alii*, « The Four Day Week: [...] », *op. cit.*), l'autre sur celles du projet pilote du Royaume-Uni (*Making It Stick: The UK Four-Day Week Pilot One Year On*, *Autonomy*, 21 février 2024. URL : [https://autonomy.work/wp-content/uploads/2024/02/making-it-stick\\_-1.pdf](https://autonomy.work/wp-content/uploads/2024/02/making-it-stick_-1.pdf). Consulté le 22 mai 2024) — ont été publiés et indiquent que les résultats positifs se maintiennent une année après, et qu'environ 90 % des entreprises et 95 % des salariés souhaitent pérenniser le dispositif. Par ailleurs, nos propres observations menées sur trois entreprises françaises ont été réalisées avec un recul de quatre années pour l'une et deux années pour les deux autres, et présentent des résultats similaires.

30. Cet effet a été identifié entre 1924 et 1932 lors d'une enquête menée dans l'usine Western Electric de Cicero (près de Chicago) par les sociologues Elton Mayo, Fritz Roethlisberger et William Dickson.

31. VEAL Anthony J., *op. cit.*, et CUELLO Hugo, *op. cit.*

## ANALYSE QUALITATIVE MENÉE DANS TROIS ENTREPRISES FRANÇAISES PASSÉES AU MODÈLE 4/32

Au printemps 2023, l'auteur de ces lignes a réalisé 50 entretiens qualitatifs auprès de salariés de trois entreprises passées au régime 4/32, l'une depuis l'automne 2019, les deux autres depuis le début de 2021. Une exploitation partielle de ces entretiens (environ un tiers) donne une idée des impacts de ce changement.

S'agissant des usages du temps libéré, 68 % des salariés se livrent à des tâches domestiques (courses, entretien du domicile) et administratives. C'est un jour où ils fixent les rendez-vous médicaux, s'occupent d'eux (coiffeur, etc.). L'objectif souvent affirmé est de « libérer le week-end », de le décharger de toutes les corvées afin d'avoir « un vrai temps libre ». Pratiquement tous ceux qui ont des enfants au domicile disent passer plus de temps avec eux (dont près de 60 % des hommes). D'une façon générale, cela renforce les liens familiaux (soins aux enfants et aux ascendants) et amicaux (plus de temps pour les relations avec les amis). Un peu moins d'un tiers dit avoir repris des activités sportives ou, pour ceux qui pratiquaient déjà, en avoir augmenté la fréquence et la durée. Ils sont 20 % à se livrer à des activités culturelles durant leur jour *off* (musée, cinéma, découverte d'un quartier de leur ville) tandis

que 44 % ont repris ou ont enfin trouvé le temps de se livrer à leur *hobby*. Deux ont un engagement civique — qui toutefois préexistait — ; le jour *off* leur permet d'y consacrer plus de temps.

S'agissant de la perception du changement, le degré de satisfaction est très élevé : l'immense majorité plébiscite la semaine de quatre jours / 32 heures. Confirmant les résultats des évaluations des programmes pilotes menées dans différents pays <sup>1</sup>, retourner à un rythme en cinq jours est une option difficilement envisageable : « j'ai pris goût au jour *off*, et je ne repartirai pas sur cinq jours » ; « j'ai oublié comment on travaillait cinq jours, je préfère rester à quatre » ; « sans augmentation de salaire, on aurait du mal à repasser à cinq jours ». Beaucoup estiment qu'ils ont désormais un « rythme de vie plus *cool* » : « on a l'impression d'avoir plus de temps de vie ». Ils attestent d'un meilleur équilibre entre les sphères professionnelle et personnelle : « Là il y a un équilibre, je n'ai pas l'impression de passer ma vie au travail, j'ai l'impression d'avoir du temps pour moi, d'être plus présent(e) auprès de mes filles, je peux les emmener à l'école, je peux faire les sorties scolaires durant mon jour *off*. » Se dégage également le sentiment

1. Lorsqu'on demande aux salariés impliqués dans le premier programme pilote (États-Unis, Canada et Irlande) quelle augmentation de salaire leur ferait accepter un retour à une semaine de cinq jours, 32 % (46 % au Royaume-Uni) situent leur exigence entre 0 % et 25 % d'augmentation, 42 % entre 25 % et 50 % (29 % au Royaume-Uni), 13 % au-delà de 50 % (8 % au Royaume-Uni) tandis que 13 % (15 % au Royaume-Uni) pensent qu'aucune augmentation de salaire ne les inciterait à abandonner la semaine de quatre jours. De fait, dans ce premier test pilote, 96,9 % des salariés souhaitent que l'expérimentation devienne pérenne. Cf. SCHOR Juliet et alii, « The Four Day Week: [...] », *op. cit.*

d'une plus grande maîtrise du temps : « C'est la maîtrise du temps qui m'intéresse. Quand on a un niveau d'éducation faible, on n'est rien, et le fait d'avoir une maîtrise du temps apporte de la dignité » (homme, cariste, 46 ans, marié, trois enfants). D'autres mettent en avant le fait d'avoir un temps à soi : « c'est ma journée pour moi » ; « c'est la liberté, je vais au cinéma seul ». Enfin, certains *verbatim* apportent

une explication à la croissance des gains de productivité observée : « On a la tête plus au travail, on est moins perturbé par les problèmes du quotidien » ; « Fier de défendre un rythme de travail plus humain, posé » ; « on veut défendre ça » ; « On se sent redevable par rapport à l'entreprise », « On donne plus d'attention à la boîte et au travail, on s'implique plus »<sup>2</sup>. ■

J.-Y.B.

---

2. On retrouve des réactions identiques dans le cas de Perpetual Guardian dont les salariés considèrent cette nouvelle organisation comme un cadeau et non un droit, ce qui suscite en retour une attitude de réciprocité propice à un engagement plus fort dans l'activité de travail. Cf. COOTE Anna, HARPER Aidan et STIRLING Alfie, *The Case for a Four Day Week*, Cambridge : Polity Press, 2020.

« [ceci] finit par nuire au bien-être des travailleurs et érode les droits et libertés des employés au sein de l'entreprise<sup>32</sup> ». De fait, dans le modèle 4/32, les employés peuvent être confrontés à une intensification et à une densification du travail puisque l'idée sous-jacente est de maintenir la production *a minima* à son niveau antérieur<sup>33</sup>.

Enfin, en l'absence d'embauches compensatoires<sup>34</sup>, les ressources temporelles sont recherchées en éliminant les temps morts, principalement les réunions étiquetées comme « inutiles », et / ou en réduisant la durée et la fréquence, ainsi qu'en contractant les pauses formelles et informelles. Une telle densification du temps de travail peut nuire à terme à la dynamique collective au sein des entreprises concernées — surtout si la semaine de quatre jours se conjugue avec du télétravail<sup>35</sup> — dont on sait qu'elle se coagule notamment lors de pauses informelles mais également durant les

---

32. DELANEY Helen et CASEY Catherine, *op. cit.*

33. Chez Perpetual Guardian, le dirigeant avait bien précisé qu'en l'absence de résultats économiques positifs, il serait mis fin à l'expérimentation. De même, Wen Fan et *alii* (*op. cit.*) expliquent que dans certaines des entreprises enquêtées, les employés s'engageaient explicitement à maintenir la production à 100 % de son niveau pré-expérimental.

34. Chez LDLC, le président-fondateur à l'origine des 4/32 avait provisionné du *cash*, persuadé qu'il devrait embaucher au moins dans les entrepôts et les boutiques. Au final, pratiquement aucune embauche n'a été nécessaire, à part quelques-unes dans les boutiques. Voir CLERGERIE Laurent (de la), *Osez la semaine de 4 jours ! L'alternative pour allier bien-être et efficacité*, autoédition Bookelis, 2023.

35. Les enquêtes que nous avons menées dans trois entreprises françaises passées au modèle 4/32 montrent que dans l'une d'entre elles la pratique du télétravail a été réduite, et carrément abolie dans une autre. Ce constat d'une contraction de la pratique du télétravail se retrouve également dans les expérimentations menées sous l'égide de 4-Day Week Global.

réunions entre pairs. Comme le rappellent Coralie Perez et Thomas Coutrot<sup>36</sup>, les temps de réflexion collective entre salariés leur permettent de mieux se confronter au travail réel tout en « désintensifiant » le temps de travail.

### **Les pièges de la comparaison internationale**

Les gains en termes de bien-être, d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et d'utilisation du temps, ainsi que les effets économiques et sur l'emploi, dépendent des situations de départ, ce qui rend les comparaisons entre pays assez incertaines. La mise en œuvre du modèle 4/32 a en effet des implications différentes selon que l'on se trouve en France, où la durée légale est de 35 heures et où une semaine de quatre jours / 32 heures implique une augmentation de la durée quotidienne d'une heure (passant de sept à huit heures par jour) ou dans la plupart des autres pays où la durée légale ou conventionnelle est souvent de 40 heures par semaine, ce qui signifie une durée quotidienne inchangée. On peut émettre l'hypothèse que les effets sur le bien-être (tant mental que physique) ainsi que sur l'équilibre entre travail et vie familiale / vie sociale ne sont pas les mêmes dans le cas d'une augmentation de la durée quotidienne de travail d'une heure par rapport au maintien d'une durée identique. Mais, d'un autre côté, faire en huit heures de moins la même quantité de travail par semaine induit une intensification nettement plus élevée que lorsqu'il s'agit d'assurer la même production en trois heures de moins par semaine.

### **Une triple rupture**

Qu'il s'agisse du modèle 4/32 ou de la semaine comprimée, une triple différence par rapport aux périodes précédentes est observable. Tout d'abord, l'acteur principal à l'origine de ce changement est l'employeur. Les syndicats et, plus largement, les salariés, qui étaient les principaux moteurs de la réduction du temps de travail depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, sont, au mieux, consultés, et au pire, complètement ignorés<sup>37</sup>. Selon un auteur comme David Spencer<sup>38</sup>, cela

---

36. COUTROT Thomas et PEREZ Coralie, *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*, Paris : Seuil (La République des idées), 2022.

37. Voir VEAL Anthony J., *op. cit.* ; et GOERLICH Clara et VIS Barbara, *op. cit.* Notons toutefois que dans les entreprises que nous avons observées, où la décision a été unilatérale, la mise en œuvre concrète de la nouvelle organisation du travail est confiée aux équipes.

38. SPENCER David A., « A Four-Day Working Week: Its Role in a Politics of Work », *The Political Quarterly*, vol. 93, n° 3, juillet-septembre 2022, p. 401-407. URL : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-923X.13173>. Consulté le 22 mai 2024.

pourrait avoir un impact préjudiciable sur le pouvoir de négociation des syndicats et sur la démocratie à l'intérieur des entreprises.

Une seconde différence par rapport aux années 1980-1990, réside dans le fait que l'emploi n'est plus un enjeu central dans ces expérimentations<sup>39</sup> : il est au mieux une externalité positive.

Une troisième différence par rapport aux périodes précédentes réside dans le caractère fragmenté qui caractérise les expériences de 6/30 et de 4/32. Alors que durant les années 1980-1990 les réductions du temps de travail étaient menées au niveau national (France, Portugal) ou sectoriel (Allemagne), elles sont mises en œuvre aujourd'hui à l'échelon des entreprises. Les gouvernements qui sont les plus ouverts à l'idée d'une semaine de quatre jours (Espagne ou Portugal) procèdent avec prudence en menant d'abord des expérimentations.

\*  
\* \*

Les évaluations menées sur les expériences 6/30 et celles organisant le travail en quatre jours avec une réduction du temps de travail montrent des résultats positifs tant au plan économique qu'en ce qui concerne le bien-être des salariés ou l'environnement. Les conclusions de l'équipe du Boston College, nous incitent à réfléchir à la signification de la semaine de travail de quatre jours / 32 heures au regard de l'organisation temporelle de nos sociétés. Les auteurs stipulent en effet que « ces résultats devraient servir de signal fort aux employeurs qu'il est temps d'abandonner la convention vieille de près de 100 ans de la semaine de cinq jours, 40 heures, et de commencer à adopter une semaine de quatre jours, 32 heures<sup>40</sup> ». Leur constat rejoint celui d'Hugo Hanbury et ses coauteurs<sup>41</sup> qui estiment, sur la base d'une revue systématique d'études relatives aux effets économiques, sociaux et environnementaux d'une réduction du temps de travail, que le potentiel est plus important du côté d'une diminution du nombre de jours de travail par semaine comparativement aux autres formes de réduction du temps de travail (quotidienne, mensuelle ou annuelle).

---

39. Nous avons vu que dans le cas du modèle 6/30 expérimenté en Suède, des embauches compensatoires sont effectuées. Mais il ne s'agit pas d'une politique de partage du travail, ces embauches visant à isoler l'impact de la réduction du temps de travail sur le bien-être des salariés.

40. SCHOR Juliet *et alii*, « The Four Day Week: [...] », *op. cit.*

41. HANBURY Hugo *et alii*, « Working Less for More? A Systematic Review of the Social, Economic, and Ecological Effects of Working Time Reduction Policies in the Global North », *Sustainability: Science, Practice and Policy*, vol. 19, n° 1, juillet 2023. URL : <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15487733.2023.2222595>. Consulté le 22 mai 2024.

Sommes-nous, avec la semaine de travail de quatre jours / 32 heures, à la veille d'un changement de paradigme, ou assistons-nous simplement à un changement organisationnel plus limité et applicable à un type spécifique d'entreprise ? Il convient en effet de souligner que la majorité des entreprises impliquées dans les expérimentations relèvent du secteur des services. L'industrie ou le commerce sont par exemple peu représentés<sup>42</sup>. De même, alors que le principe de la compensation salariale intégrale est consubstantiel à ces expérimentations, qu'en est-il pour les salariés payés à l'heure<sup>43</sup> ? On peut également s'interroger sur l'impact qu'une telle réforme peut avoir sur les congés puisque le calcul de ceux-ci est fondé sur une semaine de cinq jours<sup>44</sup> ?

La semaine de travail de quatre jours / 32 heures pourrait-elle devenir une nouvelle norme en matière d'organisation du travail et de gestion du temps, tout comme la semaine de cinq jours l'est devenue après que Henry Ford ait adopté ce nouveau rythme en 1926 ? Sommes-nous en train d'assister à l'émergence d'un nouvel arrangement du temps de travail aux côtés d'autres modèles (comme le modèle 6/30), chacun devant être évalué à l'aune de son impact et sa pertinence pour certains types d'entreprises et d'activités professionnelles ? Intuitivement, les deux modalités discutées ici semblent correspondre à des contraintes professionnelles spécifiques. Par exemple, le modèle scandinave des journées de travail de six heures sur cinq jours semble plus adapté aux emplois impliquant à la fois un engagement cognitif et physique quotidien, comme c'est le cas du personnel des maisons de retraite. Mais sa réussite réside aussi dans le fait que des embauches compensatoires ont été réalisées.

L'enthousiasme pour la semaine de quatre jours / 32 heures, réside dans la rupture qu'elle incarne : avoir un jour supplémentaire dans la semaine, plutôt qu'une ou deux heures supplémentaires chaque jour, semble ouvrir un plus vaste éventail d'opportunités en termes d'utilisation du temps et de remodelage de l'organisation temporelle de la semaine qui exerce un pouvoir d'attraction auprès des individus. L'analyse menée sur le cas d'une entreprise belge passant à une semaine de travail de 30 heures illustre bien cet attrait : confrontées au choix entre une réduction quotidienne du temps de

---

42. BURCHELL Brendan *et alii*, *op. cit.*

43. *Ibidem.*

44. Dans les entreprises où nous avons enquêté, quel que soit le statut du salarié, l'impact sur les rémunérations et la durée des congés est neutre.

travail ou la semaine de quatre jours, les salariées<sup>45</sup> ont massivement opté pour la seconde modalité<sup>46</sup>.

Un dernier aspect qui semble important à considérer est l'impact de la semaine de quatre jours / 32 heures sur notre relation au travail et sur le travail lui-même en tant qu'activité humaine. Deux dimensions doivent être distinguées ici : premièrement, en quoi la semaine de quatre jours / 32 heures affecte-t-elle les pratiques de travail et la dimension collective du travail ? Deuxièmement, comment cette même semaine de travail de quatre jours / 32 heures redéfinit-elle notre compréhension du sens du travail et de sa place dans nos vies ? Son fort pouvoir d'attraction pourrait être analysé comme le désir d'échapper à la subordination durant une journée supplémentaire. David Spencer, qui plaide pour une réduction du temps de travail négociée avec les organisations syndicales afin de ne pas dissocier la durée du temps de travail de la signification du travail, estime que les tenants de la semaine de quatre jours véhiculent une idéologie « post-travail » qui suggère que le travail est préjudiciable au bien-être et que les individus peuvent mieux s'épanouir dans leur temps libre<sup>47</sup>. Il semble être contredit par les propos des salariés que nous avons interrogés et pour qui le passage à la semaine de quatre jours ne change pas la relation au travail — qui demeure un élément perçu comme positivement structurant de leur vie —, mais plutôt celle avec l'entreprise dans le sens d'un engagement plus important. ■

---

45. Il s'agit d'une organisation de défense des droits des femmes qui emploie exclusivement des femmes (60 salariées).

46. MULLENS Francisca et GLORIEUX Ignace, « Dreams versus Reality: Wishes, Expectations and Perceived Reality for the Use of Extra Non-work Time in a 30-hour Work Week Experiment », *Community, Work & Family*, vol. 27, n° 2, 2024, p. 225-251. <https://doi.org/10.1080/13668803.2022.2092452>. Consulté le 22 mai 2024 ; et MULLENS Francisca et GLORIEUX Ignace, « Reducing Weekly Working Hours: Temporal Strategies and Changes in the Organization and Experiences of Work: Results from a Qualitative Study of a 30-hour Workweek Experiment », *Time & Society*, vol. 32, n° 2, mai 2023, p. 146-168.

47. SPENCER David A., *op. cit.*