



PAR
SUZY
CANIVENC ET
MARIE-LAURE
CAHIER

ÉPISODE 1

LA SEMAINE DE 4 JOURS : UN BUZZ À TEMPÉRER

SOMMAIRE

P. 2 Une tendance séculaire à la réduction du temps de travail, qui s'effrite progressivement

P. 3 D'abord, de quelle semaine de 4 jours parle-t-on ?

P. 4 Des expériences variées

P. 6 Les bénéfices attendus par les entreprises qui la défendent

P. 7 Et concrètement, ça donne quoi ?

Est-ce dans les vieux chaudrons qu'on fait les bonnes soupes ? Les médias, les entreprises et les pouvoirs publics semblent redécouvrir une idée vieille de 30 ans : la semaine de 4 jours. En mettant en évidence l'attente chez les salariés d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, la pandémie a redonné une nouvelle jeunesse à cette idée ancienne qui visait initialement à résorber le chômage de masse. Mais de quelle semaine de 4 jours parle-t-on ? Avec ou sans réduction du temps de travail ? Dans ce premier épisode, nous verrons que les conditions d'expérimentation menées dans plusieurs pays sont parfois assez différentes du slogan « 32 heures payées 100 % », et les résultats mitigés selon les critères considérés (rythme et intensité du travail, QVT, égalité, environnement, productivité).

La semaine de 4 jours est une vieille idée. Dans un contexte de chômage de masse, elle avait été avancée en 1993 par Antoine Riboud, le PDG de Danone (alors BSN), dans une interview publiée dans *Le Monde*¹ : « Il faut passer à 32 heures sur 4 jours sans étape intermédiaire. Cela obligera toutes les entreprises à créer des emplois ». Elle a ensuite été défendue en 1995 par Jean Boissonnat dans un rapport du commissariat général au plan, *Le travail dans vingt ans*², qui préconisait de réduire la durée du travail effective de 20 à 25 % en 20 ans. En 1996, c'est au tour de l'ex-Premier ministre Michel Rocard de proposer d'alléger les charges sur les 32 premières heures de travail et de les alourdir sur les suivantes pour inciter les entreprises à embaucher³. L'idée de la semaine de 4 jours a, depuis, été reprise de façon constante par le député européen Pierre Larrouturnu qui a, notamment, publié en 2016, avec la sociologue Dominique Méda, un essai⁴ recommandant une norme d'emploi à temps plein de quatre jours et 32 heures travaillées par semaine. Depuis 2020, la semaine de 4 jours connaît un regain d'intérêt et les expérimentations essaient à travers le monde, dans un contexte socio-économique qui a radicalement changé par rapport à celui des années 1990. C'est aujourd'hui l'argument d'une meilleure conciliation des temps sociaux pour les salariés, et partant d'une plus grande attractivité des entreprises, qui est avancé par les organisations qui l'expérimentent.

Depuis 2020, la semaine de 4 jours connaît un regain d'intérêt et les expérimentations essaient à travers le monde, dans un contexte socio-économique qui a radicalement changé par rapport à celui des années 1990.

UNE TENDANCE SÉCULAIRE À LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL, QUI S'EFFRITE PROGRESSIVEMENT

L'idée de la semaine de 4 jours prolonge la tendance séculaire à la réduction du temps de travail selon des normes collectives homogènes⁵, traditionnellement présentée comme une suite de conquêtes sociales. En France, c'est le cas des législations relatives à la journée de 8 heures (1919), aux congés payés (1936, 1956, 1969, 1982), à la semaine de 40 heures (1936), puis de 39 heures (1982) et enfin de 35 heures (1998). Dans le cadre du modèle de travail fordiste, on a ainsi abouti historiquement à la sédimentation d'un modèle standard de travail, fondé sur des horaires collectifs majoritairement partagés (9h00-18h00). Mais à partir des années 2000, pour s'adapter aux changements de l'organisation productive, s'amorce un mouvement de dérégulation des normes collectives homogènes qui se poursuit aujourd'hui avec la décentralisation de la négociation collective.

Les politiques nationales du temps de travail en France ont toujours recouvert divers enjeux selon les périodes et les gouvernements. Dans les années 1990, elles visent essentiellement à résorber le chômage de masse par un meilleur « partage du travail » (un objectif sur lequel les 35 heures obtiendront des résultats décevants⁶) et elles sont aussi une vitrine sociale pour les partis de gauche. En sens inverse, elles sont par la suite mises au service d'une meilleure flexibilité productive (notamment pour détricoter les « maudites » 35 heures) ou instrumentalisées au nom du pouvoir d'achat (« travailler plus pour gagner plus »). Globalement, les modifications incessantes du Code du travail dans le domaine du temps de travail (1993, 1996, 1998, 2000,

1. Riboud A. (1993), « Il faut descendre à 32 heures par semaine », *Le Monde*, 28 septembre 1993.

2. Boissonnat J. (1995), *Le travail dans vingt ans*, Odile Jacob.

3. Rocard, M. (1996). *Les moyens de s'en sortir*, Seuil.

4. Larrouturnu, P., Méda, D. (2016), *Einstein avait raison, il faut réduire le temps de travail. La semaine de quatre jours, c'est possible*, Ed. de l'Atelier.

5. Boulin J.-Y. (2019), « Le futur du temps de travail ou le temps de travail du futur » in Bourdu et al. (dir.), *Le travail en mouvement*, Colloque de Cerisy, Presses des Mines, p. 220-230.

6. Selon les chiffres de l'INSEE et de la DARES, les lois Aubry ont créé entre 300 000 et 400 000 emplois (loin des 2 millions espérés) et n'ont pas permis de faire baisser durablement le chômage. Source : Point, G (2018). « Les 35 heures ont 20 ans : deux économistes font le bilan », *Le Figaro*, 10 février 2018, <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2018/02/09/20002-20180209ARTFIG00296-les-35-heures-ont-20-ans-deux-economistes-font-le-bilan.php>

2003, 2004, 2005, 2007 et 2008⁷) vont conduire à une variabilité beaucoup plus grande de l'amplitude des temps de travail (heures supplémentaires, forfait jours), renvoyant pour beaucoup les 35 heures au rang de souvenir (d'autant que la durée légale du travail n'a historiquement jamais correspondu à la durée effective de travail⁸). Comme le notait un bilan des 35 heures 20 ans après, « le résultat paradoxal, c'est que les 35 heures ont d'une certaine façon tué la notion de durée hebdomadaire⁹ ».

C'est qu'entre-temps les situations de travail ont changé. Les entreprises sont de plus en plus demandeuses de flexibilité productive pour répondre aux aléas, et beaucoup de salariés.es (notamment les femmes) expriment des attentes pour mieux concilier vie personnelle et professionnelle. L'interpénétration des temps sociaux devient patente avec l'usage croissant des technologies numériques qui facilitent le travail à distance et le recours à des horaires de travail atypiques (le soir, le week-end, en vacances). Cette tendance, déjà embryonnaire avant la pandémie, s'est accélérée avec la massification du télétravail de confinement. Si le télétravail a souvent été pensé comme une simple flexibilité spatiale, il induit en fait beaucoup plus fondamentalement une mise en cause de l'organisation du temps de travail par le seul employeur, dynamitant ainsi l'une des manifestations les plus tangibles du lien de subordination. Dans cette période post-Covid, l'idée d'une plus grande autonomie des individus dans la façon d'organiser leurs horaires pour mieux articuler leur vie personnelle et professionnelle fait son chemin. Les salariés en sont très friands : une étude conduite par Opinion Way pour Slack souligne que 55 % des répondants, toutes classes d'âge confondues, souhaiteraient bénéficier de conditions de travail plus flexibles en termes de lieux mais surtout en termes d'horaires (64%)¹⁰. Selon

une étude Owl Labs de mai 2022¹¹, les critères les plus susceptibles d'inciter les employés à ne pas accepter une offre d'emploi sont : ne pas autoriser les horaires flexibles (32 %), imposer aux salariés de travailler en présentiel tout le temps (23 %) et ne pas accorder une certaine flexibilité quant au lieu de travail (22 %). Dans un contexte de difficultés de recrutement, aller à la rencontre de ces tendances pour des raisons d'attractivité ou de fidélisation invite les entreprises à rechercher « de nouvelles modalités de régulation qui ne peuvent plus reposer sur une norme unique et universelle pour tous, mais plutôt sur l'ouverture de possibilités de choix au sein d'un cadre de référence commun »¹².

Paradoxalement, c'est justement dans ce contexte d'une recherche de souplesse accrue que s'exprime un regain d'intérêt pour la semaine de 4 jours, qui rouvre le débat sur la durée du travail « de référence ». S'agit-il d'une poursuite de la flexibilisation ou au contraire d'une nouvelle perspective de rigidification ? Progrès ou régression ? Qu'est-ce qui se cache derrière la semaine de 4 jours ?

D'ABORD, DE QUELLE SEMAINE DE 4 JOURS PARLE-T-ON ?

Du côté des salariés, la semaine de 4 jours est souvent résumée par l'expression « travailler 4 jours payés 5 », mais le diable se niche dans les détails. La semaine de 4 jours peut recouvrir trois types de configurations différentes : i) condenser le temps légal de travail hebdomadaire (différent selon les pays) sur 4 jours, à salaire égal, ii) baisser le temps de travail hebdomadaire en maintenant le même niveau de salaire¹³ ou iii) en réduisant le salaire d'autant

7. Péliasse, J. (2008), « L'enterrement des 35 heures : Récit d'un basculement du droit du travail », *La Vie des idées*, 5 septembre 2008 <https://laviedesidees.fr/L-enterrement-des-35-heures.html>

8. Feuerstein, I. (2019). « Malgré les 35 heures, les cadres travaillent presque autant que dans les années 1970 », *Les Echos*, 19 novembre 2019, <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/malgre-les-35-heures-les-cadres-travaillent-presque-autant-que-dans-les-annees-1970-1149176>

9. Gibier, H. (2020), « 20 ans après, retour sur la bataille des 35 heures », *Les Echos*, 10 janvier 2020 <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/20-ans-apres-retour-sur-la-bataille-des-35-heures-1161811>

10. « Les actifs et les conditions de travail flexibles » (2022). Enquête Opinion Way pour Slack menée en octobre 2021 auprès de 1075 actifs <https://www.opinion-way.com/fr/component/edocman/opinionway-pour-slack-les-actifs-et-les-conditions-de-travail-flexibles-novembre-2022/viewdocument/3024.html?Itemid=>

11. Owl Labs avec Vitreous World, 2022 L'état du travail hybride, Edition France. <https://owllabs.fr/state-of-hybrid-work/2022>

12. Boulin (2019), *op. cit.*

13. Cette configuration est souvent qualifiée de « modèle 100-80-100 » : 100 % du travail accompli en 80 % de temps avec 100 % de salaire.

(masquant alors un simple passage généralisé au temps partiel à 80 %).

La valeur sociale du dispositif n'est évidemment pas équivalente selon que : i) l'entreprise décide de réduire le travail hebdomadaire (par ex. à 32 heures) et de le répartir sur 4 jours, en payant 35 heures et en anticipant des embauches, ii) de le faire sans aucune embauche, iii) de maintenir la durée légale hebdomadaire du travail à 35 heures, en la ramenant sur 4 jours, ce qui équivaut à porter la durée quotidienne du travail à 8h45, iv) d'embaucher pour 32 heures avec le salaire correspondant. Il importe donc de ne pas assimiler la « semaine de 4 jours » à la réduction du temps de travail.

La définition du jour de repos supplémentaire dans la semaine¹⁴ peut aussi être l'objet de formules variées : identique pour tous ou réparti sur la semaine pour assurer une rotation et une continuité de l'activité (notamment le service clients/usagers), imposé ou négocié au sein des équipes, fixe ou flottant, etc. Chez Ocarus, entreprise spécialisée dans l'éco-rénovation, les 65 salariés doivent condenser 35 heures en 4 jours ; l'organisation se fait en « petits groupes de 5 à 20 personnes pour se mettre d'accord sur le nouveau jour de repos de chacun, pour que l'agence continue à être ouverte du lundi au vendredi »¹⁵. Chez Elmy¹⁶, spécialisé dans la transition énergétique, les 100 salariés qui sont passés aux 32 heures payées 35 ont le choix entre le mercredi et le vendredi pour leur jour de congé additionnel. Chez Welcome to the Jungle, lors de son expérimentation, le nouveau jour de congé pouvait être placé sur n'importe quel jour de la semaine excepté le lundi, jour des réunions. Cette hyper-flexibilité a cependant entraîné des problèmes de coordination et l'entreprise a finalement opté pour la même formule qu'Elmy. Chez LDLC, un groupe de magasins d'informatique, les 1050 salariés, eux aussi passés aux

32 heures, ont 3 jours de repos hebdomadaires : le dimanche (jour de fermeture), puis un fixe et un flottant. Une formule que chaque magasin peut adapter. Une géométrie variable aux allures de casse-tête qui pourrait accroître les difficultés organisationnelles occasionnées par le travail hybride¹⁷ et décourager plus d'une entreprise. Pourtant, tout comme le travail hybride, la semaine de 4 jours ne consiste pas à monitorer des plannings : le véritable défi est ailleurs, comme nous le verrons dans l'épisode 2 (à paraître).

DES EXPÉRIENCES VARIÉES

Plusieurs expérimentations de la semaine de 4 jours ont été ou sont en cours dans certains pays européens comme l'Islande, le Royaume-Uni, la Belgique et l'Espagne. Dans chacun de ces pays, la durée légale du travail et le système de relations professionnelles sont différents, ce qui doit inciter à la plus grande prudence lorsqu'il s'agit de faire des comparaisons ou des transpositions. Pour certains de ces pays, la réduction du temps de travail est ressentie comme un « changement historique » compte tenu de leur point de départ, là où en France, cela renvoie les entreprises à une expérience qui a majoritairement été jugée traumatisante (les 35 heures).

En Islande¹⁸, le passage de 40 heures à 35h hebdomadaire sur 4 jours sans réduction de salaire, a d'abord été expérimenté dans certains services municipaux de la ville de Reykjavik en 2015 et s'est progressivement étendu à plusieurs administrations à partir de 2017. Entre 2019 et 2020, « des contrats historiques garantissant des heures de travail réduites à des dizaines de milliers de travailleurs en Islande »¹⁹ (recouvrant 86 % de l'ensemble de la population active) ont été signés entre syndicats, gouvernement

14. En plus du week-end (pour les salariés qui ne travaillent pas le samedi et le dimanche) ou en plus de leur jour habituel de repos hebdomadaire (pour ceux qui travaillent le samedi et/ou le dimanche et bénéficient de leur jour de repos hebdomadaire un autre jour de la semaine),

15. Chalom, S. (2023). « Semaine de 4 jours : 3 manières différentes de l'adopter », *Les Echos Start*, 13 février 2023, <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/flexibilite-au-travail/semaine-de-4-jours-3-manieres-differentes-de-ladopter-1905923?xtor=CS4-6240>

16. *Ibid.*

17. Canivenc S, Cahier M.-L. (2021). « Le travail hybride : plus facile à dire qu'à faire », *Repère Futurs du travail*, n°2, novembre 2021, <https://www.chairefit2.org/publications/cr-le-travail-a-distance/>

18. <https://www.futuregenerations.wales/wp-content/uploads/2022/02/SWW-Full-report-English.pdf>

19. Autonomy (2021). "Going public: Iceland's journey to a shorter working week". June 2021 https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf

et conseils locaux. Mais si cet exemple emblématique est souvent cité, ses effets sur le temps de travail sont en réalité restés modestes : à la suite des accords passés, la semaine de travail a été réduite de 65 minutes dans le secteur public et de seulement 35 minutes dans certaines branches du secteur privé...

En Espagne, le gouvernement pilote depuis 2022 un test de 3 ans au sein de 200 entreprises pour passer aux 32 heures hebdomadaires sur 4 jours, payées 40 heures²⁰. Au Portugal le gouvernement a lancé un test de 6 mois proposant de travailler 36 heures hebdomadaires en 4 jours²¹, et en Belgique il s'agit de condenser les 38 heures habituelles en 4 jours. Plus globalement, l'Union Européenne prévoit un projet pilote en la matière dans son budget 2023²². La France, quant à elle, reste timide sur la semaine de 4 jours²³. En plein débat sur l'allongement de la durée de travail à l'échelle d'une vie avec la réforme des retraites, le ministre délégué aux Comptes publics Gabriel Attal a annoncé le 31 janvier 2023 que la semaine de 36 heures en 4 jours allait être expérimentée parmi les agents de l'Urssaf de Picardie²⁴ sur la base du volontariat. De son côté, la CNAV (Caisse nationale d'assurance vieillesse) s'y est mise depuis le 1^{er} février 2022, constatant au passage l'importance de bien communiquer sur le type de formule choisie : « C'est aussi ce changement culturel que nous devons accompagner. Car quand on parle de "semaine de quatre jours", tout le monde entend "quatre fois huit = 32". Il est néanmoins exclu de proposer un temps de travail inférieur à la durée légale. Ce serait malvenu de la part d'un opérateur public »²⁵.

Des expérimentations plus audacieuses ont eu lieu à l'échelle des entreprises, telles que celles cadrées par l'association 4 Day Week Global (4DWG). L'aventure commence en 2018 chez Perpetual Guardian, une société de fiducie néo-zélandaise. Après un projet pilote réussi de la semaine de 4 jours à 32 heures sans perte de salaire, le PDG Andrew Barnes décide de généraliser la démarche aux 250 salariés et lance une communauté à but non lucratif (4DWG) pour accompagner les entreprises désireuses de sauter le pas. Une première campagne expérimentale a été menée au premier semestre 2022 au sein de 33 entreprises américaines et irlandaises regroupant 969 salariés²⁶ (52 % des entreprises de l'échantillon comprenant 10 salariés ou moins). Dans la foulée, une seconde campagne expérimentale du même type mais de plus grande ampleur s'est déroulée au Royaume-Uni sur le second semestre 2022, regroupant 61 entreprises et 2 900 travailleurs (66 % des entreprises de l'échantillon comportant 25 salariés ou moins)²⁷. Dans les deux cas, ces expériences ont été suivies par des chercheurs, respectivement du Boston College, de l'université de Dublin et de l'université de Cambridge.

« Quand on parle de "semaine de quatre jours", tout le monde entend "quatre fois huit = 32". Il est néanmoins exclu de proposer un temps de travail inférieur à la durée légale... »
(CNAV, 2022)

20. Helliou, M. (2021). « Semaines de quatre jours : l'Espagne l'expérimente à grande échelle », *Helloworkplace*, 14 octobre 2021, <https://www.helloworkplace.fr/semaine-travail-quatre-jours-espagne/>

21. Ray, J.-E. (2022). « Faut-il tous passer à la semaine de quatre jours ? », *Les Echos*, 6 décembre 2022, <https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/faut-il-passer-a-la-semaine-de-quatre-jours-1886208>

22. Helliou, M. (2023). « La semaine de 4 jours est utile pour créer des emplois et recruter plus facilement », *Helloworkplace*, 10 janvier 2023. <https://www.helloworkplace.fr/semaine-4-jours-pierre-larrourou/>

23. Enquête menée par l'ADP en mai 2022, citée in <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-la-semaine-de-4-jours-pour-economiser-lenergie-1788363> + <https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/la-semaine-de-travail-de-quatre-jours-gagne-du-terrain-en-europe-1412575>

24. Jacob, M.-R. (2022). « La semaine de travail de quatre jours : autant de travail à faire en moins de temps ? ». *The Conversation*, 7 décembre 2022 <https://theconversation.com/semaine-de-quatre-jours-autant-de-travail-a-faire-en-moins-de-temps-195656>

25. Renaud Villard, Directeur Général de la CNAV, cité in « La caisse nationale d'assurance vieillesse expérimente la semaine de quatre jours », *Liaisons Sociales*, 1^{er} février 2022, <https://www.liaisons-sociales.fr/lsg/2023/02/01/la-caisse-nationale-d-assurance-vieillesse-experimente-la-semaine-de-quatre-jours>

26. Four Day Week Global (2022), *The Four Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay*, 30 novembre 2022 <https://www.4dayweek.com/us-ireland-results>

27. Autonomy/ Four Day Week Global (2023). « The results are in : The UK's Four-Day Week Pilot », February 2023 <https://autonomy.work/portfolio/uk4dwpilotresults/>

LES BÉNÉFICES ATTENDUS PAR LES ENTREPRISES QUI LA DÉFENDENT

La création d'emplois était historiquement la principale justification politique de la semaine de 4 jours avec réduction du temps de travail. Le contexte ayant changé, cet objectif n'est aujourd'hui plus guère évoqué par les entreprises pionnières et l'accent est mis sur d'autres bénéfices.

Le troisième jour de repos est censé assurer une meilleure conciliation des temps sociaux et, par ricochet, des salariés plus reposés, moins absents mais aussi plus engagés dans leur travail et plus efficaces dans leurs tâches. Cet avantage serait également crucial pour retenir les « talents » et faire baisser le taux de *turn-over*, de même que pour lutter contre les phénomènes de *quiet quitting* et de démission. Autant d'ingrédients dont la combinaison permettrait d'augmenter la productivité des salariés malgré la baisse du nombre de jours travaillés, voire du temps travaillé. Les dirigeants interrogés dans le cadre de l'expérimentation britannique ont évoqué comme principale motivation le fait d'acquérir un avantage comparatif, en figurant parmi les premiers à adopter une telle mesure en faveur du bien-être au travail²⁸.

Le troisième jour de repos est censé assurer une meilleure conciliation des temps sociaux et, par ricochet, des salariés plus reposés, moins absents mais aussi plus engagés dans leur travail.

L'amélioration de l'équité de traitement est également invoquée en faveur de la semaine de 4 jours. Équité, d'abord, entre les hommes et les femmes. Puisque ces dernières sont plus

souvent que les hommes à temps partiel pour pouvoir assumer les charges domestiques et familiales qui leur incombent encore majoritairement, instaurer les 80 % payés à 100 % « permettrait de réduire les inégalités d'accès à l'emploi à temps plein ainsi qu'une répartition moins genrée des rôles parentaux »²⁹. Équité, ensuite, entre télétravailleurs et non télétravailleurs : la crise sanitaire ayant permis de démocratiser l'accès au télétravail pour toutes les activités éligibles, ce dernier est devenu porteur d'une nouvelle inégalité entre salariés, qui pourrait être amoindrie en accordant la semaine de 4 jours à ceux dont les activités ne sont pas éligibles (BTP, industrie, hôtellerie-restauration, commerce, logistique).

La semaine de 4 jours contribuerait enfin à réduire l'empreinte environnementale des entreprises : fermer tout ou partie des bureaux un jour par semaine induirait une moindre consommation énergétique (électricité pour les entreprises, carburant pour les employés). Toutefois, sur un plan sociétal, ces avantages pourraient être annulés par des effets rebonds si le jour de congé supplémentaire était mis à profit pour consommer davantage, regarder des vidéos ou se déplacer en voiture ou en avion.

En sens inverse, des voix s'élèvent déjà pour dénoncer les effets néfastes de la semaine de 4 jours, notamment parmi les patrons de PME, comme l'illustre la tribune récente d'un entrepreneur français³⁰, dénonçant pêle-mêle la disparition de la valeur travail, l'accroissement du rythme et de la charge de travail pour les salariés, d'où découlerait un délitement des temps dédiés à la convivialité, ainsi que des coûts additionnels pour des PME fragilisées par les remboursements des PGE³¹, la crise énergétique et les grèves. En Belgique, « près de 80 % des PME belges refuseraient cette organisation, puisqu'elles estiment que le modèle n'est pas réalisable. La plupart des entreprises craignent que cela ne complique la planification du travail et que la continuité des activités ne soit compromise. Et surtout, que cela impose une charge de travail élevée aux employés eux-mêmes »³².

28. *Ibid.*

29. Jacob, M.-R. (2022), *op. cit.*

30. Roques, L. (2023), « La semaine de quatre jours est une hérésie », *Le Figaro*, 20 mars 2023. <https://emploi.lefigaro.fr/vie-bureau/la-semaine-de-quatre-jours-est-une-heresie-fustige-l-entrepreneur-lionel-roques-20230320>

31. Prêts garantis par l'État pour faire face au choc économique lié à la crise du coronavirus.

32. Trébert, B. (2022). « La semaine de quatre jours fera-t-elle son chemin en France ? », *Actu.fr*, 23 octobre 2022 https://actu.fr/societe/la-semaine-de-quatre-jours-au-travail-fera-t-elle-son-chemin-en-france_54666480.html

En sens inverse, des voix s'élèvent déjà pour dénoncer les effets néfastes de la semaine de 4 jours, notamment parmi les patrons de PME.

Des arguments, déjà entendus au sujet du télétravail, mais qui sont ici renforcés par l'anticipation des effets directement économiques d'une éventuelle réduction du temps de travail (coût horaire du travail, éventuelles embauches additionnelles venant peser sur la compétitivité).

ET CONCRÈTEMENT, ÇA DONNE QUOI ?

Les expérimentations conduites sous l'égide de 4DWG ont fait l'objet de rapports détaillés qui permettent de dresser quelques premiers constats. Il importe de prendre les résultats présentés dans ces études avec circonspection : d'une part, ils pourraient être biaisés par le fait que les salariés évaluent positivement l'expérimentation pour conserver coûte que coûte la semaine de 4 jours ; d'autre part, les entreprises interrogées font partie du club restreint des pionniers militants, pouvant être sujets à des biais de confirmation d'hypothèse³³ et d'engagement³⁴. Enfin, il s'agit majoritairement d'expérimentations de courte durée (6 mois environ).

TEMPS DE TRAVAIL EFFECTIF : 34-35 HEURES HEBDOMADAIRES EN MOYENNE PLUTÔT QUE 32

Dans les deux expérimentations, les entreprises participantes n'avaient pas l'obligation de réduire le temps de travail à 32 heures de manière rigide. Deux critères seulement devaient être mis en œuvre : maintenir le salaire à 100 % et réduire de façon significative³⁵ le temps de travail. Chaque entreprise disposait donc de la liberté de personnaliser l'expérimentation selon ses contraintes

propres, son secteur d'activité, sa culture d'entreprise et sa durée initiale de travail. Différentes formules de la semaine de 4 jours ont ainsi été déployées : fermeture de l'entreprise un jour additionnel par semaine ; jours de congé alternés selon les départements, les fonctions ou les équipes ; semaine de 4 jours conditionnelle selon la charge de travail ou encore 32 heures en moyenne par semaine mais annualisée. Le jour de congé supplémentaire n'était donc pas « sanctuarisé » de la même manière selon les organisations.

Le temps de travail hebdomadaire est passé en moyenne de 40,8 heures à 35 dans l'expérimentation US-Irlande et de 38 à 34 heures dans l'expérimentation britannique, certaines entreprises ayant planifié une réduction moindre parce qu'elles partaient de 40 heures et plus de travail hebdomadaire en moyenne. Au total, au Royaume-Uni, 71 % des employés ayant répondu à l'enquête ont déclaré une diminution du nombre d'heures travaillées, 15 % une augmentation et 13 % aucun changement.

Le nombre moyen de jours travaillés est passé en moyenne de 5 à 4,4 dans l'expérimentation US-Irlande et de 4,8 à 4,5 dans l'expérimentation britannique.

Le nombre moyen de jours travaillés est passé en moyenne de 5 à 4,4 dans l'expérimentation US-Irlande et de 4,8 à 4,5 dans l'expérimentation britannique.

33. Biais cognitif consistant à privilégier les informations confirmant ses idées préconçues ou ses hypothèses, ou à accorder moins de poids aux hypothèses et informations jouant en défaveur de ses conceptions.

34. Biais cognitif tendant à poursuivre ce qui a été commencé pour justifier de l'avoir fait, indépendamment des résultats.

35. « *meaningful* » dans le langage des deux rapports.

UNE SATISFACTION GÉNÉRALE

Les rapports issus des deux expérimentations menées sous l'égide de 4DWG soulignent une satisfaction générale des employeurs avec des notes de 9/10 pour l'expérimentation américano-irlandaise³⁶ et de 8,3/10 pour la britannique³⁷, et le souhait pour plus de la majorité d'entre eux de poursuivre dans cette voie.

Les rapports issus des deux expérimentations menées par 4DWG soulignent une satisfaction générale des employeurs et des salariés.

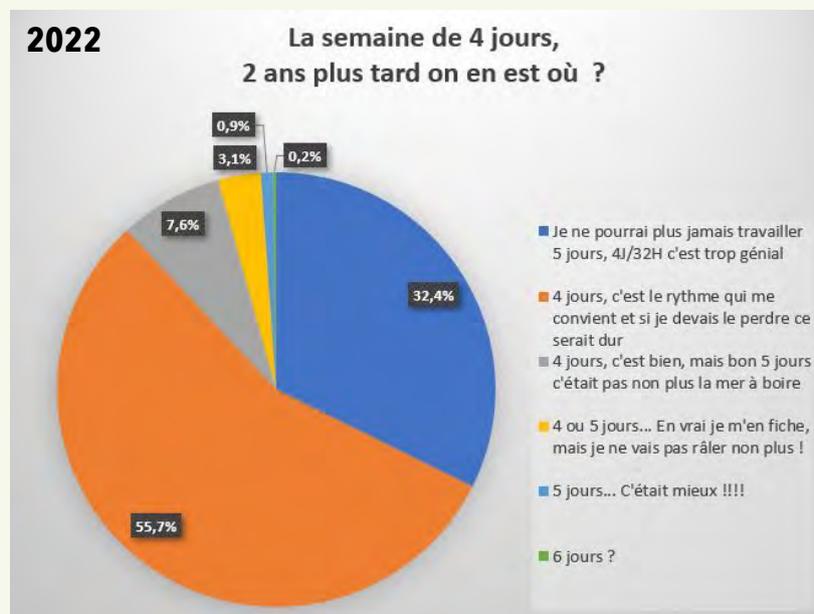
Du côté des salariés de l'expérimentation US-Irlande, la satisfaction était également au rendez-vous, avec une note de 9,1/10. Au Royaume-Uni³⁸, les résultats sont similaires avec une note de 9,04 et 90 % des 1100 répondants (38 % de l'effectif total concerné) ayant déclaré vouloir

« absolument continuer ». Fait notable, 77 % des salariés conditionneraient un retour à la semaine de 5 jours à des augmentations de salaire plus ou moins importantes, et 15 % ont indiqué qu'aucune somme ne les inciterait à accepter un retour en arrière. De quoi alimenter la méfiance des chefs d'entreprise !

En France, l'entreprise LDLC, passée à la semaine de 4 jours et 32h payées 35 en juin 2020, témoigne également de l'engouement très majoritaire des salariés, même après deux ans – sans parler de son PDG qui participe activement à faire connaître les bienfaits de la semaine de 4 jours sur le réseau LinkedIn.

77 % des salariés conditionneraient un retour à la semaine de 5 jours à des augmentations de salaire plus ou moins importantes.

FIGURE 1 - LA SATISFACTION DES SALARIÉS DE LDLC, SUITE AU PASSAGE À LA SEMAINE DE 4 JOURS (32 H PAYÉES 35), APRÈS 2 ANS



Source : <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7020673278293770240/>

36. Four Day Week Global (2022), *The Four Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay*, 30 novembre 2022 <https://www.4dayweek.com/us-ireland-results>

37. Autonomy/ Four Day Week Global (2023). « The results are in : The UK's Four-day Week Pilot », février 2023, <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-Uks-four-day-week-pilot.pdf>

38. Autonomy/ Four Day Week Global (2023), *op. cit.*

TURN-OVER ET ABSENTÉISME

L'étude US-Irlande évoque un turn-over qui reste stable, contrairement au dirigeant de LDCL qui mentionne une division par 4 du turn-over³⁹. Même stabilité dans la mesure de l'absentéisme.

En revanche, l'étude relative au Royaume-Uni fait état d'une baisse de 2 à 0,8 du nombre de démissions pour 100 employés et de 2 à 0,7 du nombre de jours d'absence par mois et par employé (maladie ou convenance personnelle). Des études avaient déjà montré par le passé que le temps partiel joue favorablement sur le niveau d'absentéisme, notamment chez les femmes⁴⁰. Toutefois, l'étude elle-même conclut que la faiblesse de l'échantillon et l'état du marché de l'emploi dans la période considérée (« grande démission ») ne permettent pas d'attribuer une valeur statistique à ces résultats.

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Sur le niveau de stress ressenti par les salariés, l'expérience menée aux États-Unis et en Irlande fait état d'une légère diminution (passant de 3,15/5 avant l'essai à 2,95/5 après). Cette baisse n'a cependant pas été uniforme : 51 % des répondants n'ont remarqué aucune évolution sur leur niveau de stress, 32 % une diminution, mais 17 % une augmentation. Dans la même veine, le sentiment d'épuisement a diminué de 0,44 point, mais si 67 % ont perçu une diminution, 21 % ont signalé une augmentation. Globalement, la satisfaction au travail (mesuré sur 10) a légèrement augmenté de 0,28 point, mais si 46 % des salariés se disent plus satisfaits de leur travail, ils sont plus d'un quart (28 %) à déclarer en être moins satisfaits. Les chiffres recueillis lors de l'expérience menée au Royaume-Uni sont relativement similaires.

FIGURE 2 - QVT RESENTIE PAR LES SALARIÉS DES ENTREPRISES AMÉRICAINES ET IRLANDAISES

Variable	Measure	Baseline	Endpoint	Change	Sig [^]	← Decrease	Increase →
Work stress	Frequency of work stress over the past four weeks, never to all the time (1-5)	3.15	2.95	-0.21	***	-32.42%	+16.74%
Burnout	7 items: exhaustion, frustration, "burnt out" from work never to always (1-5) over the past four weeks	2.74	2.30	-0.44	***	-67.58%	+20.55%
Job satisfaction	Not satisfied at all to completely satisfied (0-10)	7.34	7.62	0.28	**	-27.55%	+45.55%

[^]p<0.1, *p<0.05, **<0.01, ***p<0.001 using paired-sample t tests

Source: Four Day Week Global (2022), *The Four Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay*, November 30, 2022 <https://www.4dayweek.com/us-ireland-results>

39. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7020673278293770240/>

40. Chaupain-Guillot S., Guillot O. (2011), Les déterminants individuels de l'absentéisme au travail : une comparaison européenne, *Revue économique* 2011/3 (Vol. 62), pp. 419-427.

QUALITÉ DE VIE HORS TRAVAIL

Avoir un jour de repos supplémentaire est supposé impacter positivement la qualité de vie hors travail. Ici, les résultats sont encourageants. Globalement, la santé physique et mentale s'améliore grâce à une moindre fatigue et plus de temps pour faire de l'exercice.

En outre, selon l'expérience américano-irlandaise, sur une échelle de 5, la capacité à concilier travail et famille a augmenté de 0,72 point et l'équilibre général de vie s'est amélioré de 0,78. Les conflits entre vie professionnelle et vie personnelle ont, quant à eux, baissé de 0,55 point pour ce qui concerne la capacité à réaliser les tâches ménagères et de 0,31 point pour la gestion des responsabilités familiales. Des répondants soulignent les économies réalisées sur les frais de garde des enfants. Pour autant, le modèle ne convient pas à tout le monde : si une majorité de salariés parvient à mieux combiner les temps sociaux (59 %), 10 % jugent cet aspect plus difficile.

Le rapport britannique a aussi sondé les salariés sur la manière dont ils employaient leur jour de repos supplémentaire : la réponse la plus courante est « l'administration de la vie » (courses, tâches ménagères, RDV médicaux, etc.), permettant de libérer un temps plus qualitatif pour le week-end (loisirs, famille, amis, etc.). Chez Welcome to the Jungle, si « la satisfaction au travail est restée stable, le niveau de satisfaction dite "familiale" a grimpé »⁴¹.

LUTTE CONTRE LES INÉGALITÉS

La répartition des tâches domestiques n'a cependant guère évolué. Dans l'expérience américano-irlandaise, si le rapport évoque des « preuves marginales que les hommes semblent avoir légèrement augmenté leur contribution à la garde des enfants entre avant et après l'essai », il conclut néanmoins que « le passage à la semaine de quatre jours n'a pas modifié la division du travail [des] ménage[s] »⁴². Les constats sont peu

FIGURE 3 - CONCILIATION DES TEMPS SOCIAUX ET QUALITÉ DE VIE RESENTIE PAR LES SALARIÉS DES ENTREPRISES AMÉRICAINES ET IRLANDAISES

Variable	Measure	Baseline	Endpoint	Change	Sig [^]	← Decrease	Increase →
Work-family balance	Ability to combine paid work with care responsibilities: very difficult to very easy (1-5)	2.90	3.62	0.72	***	-9.88%	+58.95%
Work-life balance	Ability to combine paid work with social life: very difficult to very easy (1-5)	2.98	3.76	0.78	***	-10.00%	+60.72%
Work-to-family conflict	Too tired from work to do household jobs: never to several times a week (0-3)	1.99	1.44	-0.55	***	-50.45%	+11.94%
Family-to-work conflict	Difficulty concentrating on work due to family responsibilities: never to several times a week (0-3)	1.49	1.18	-0.31	***	-40.15%	+14.71%

[^]p<0.1, *p<0.05, **<0.01, ***p<0.001 using paired-sample t tests

Source: Four Day Week Global (2022), *The Four Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay*, November 30, 202, <https://www.4dayweek.com/us-ireland-results>

41. Welcome to the Jungle (2020). *Semaine de 4 jours, comment nous avons testé et adopté ce nouveau rythme de travail*. Résultats du test de la semaine de 4 jours mené sur 5 mois (de juin à octobre 2019) auprès de 86 employés dont la totalité des équipes françaises.

42. Four Day Week Global (2022), *op. cit.*

ou prou les mêmes dans le cadre de l'expérience britannique.

Ces deux expériences n'ont pas mesuré l'impact que peut avoir la semaine de 4 jours sur les inégalités induites par le télétravail entre les travailleurs éligibles et ceux qui ne le sont pas. L'expérience menée en France à la CNAV fournit cependant quelques premiers éléments d'analyse sur ce point qui était ici le moteur principal de l'expérience⁴³. Les résultats se révèlent décevants : « Nous avons voulu envoyer un signal fort aux salariés dont le métier est faiblement télétravaillable ou non télétravaillable en leur accordant une réelle priorité dans l'appel à volontariat. Nous nous rendons toutefois compte aujourd'hui qu'il ne devrait pas y avoir beaucoup de volontaires dans ces métiers-là »⁴⁴. Paradoxalement, ce sont les métiers les plus télétravaillables (notamment les équipes IT) qui se sont portés volontaires pour le test « semaine de 4 jours ». Il semblerait qu'il faille une culture préalable de la flexibilité chez les salariés pour aller spontanément vers cette solution. Les métiers les plus pénibles ou les moins rémunérés risquent surtout d'y voir une augmentation de la charge de travail quotidienne (en l'occurrence, l'expérimentation ne prévoyait aucune baisse du temps de travail légal).

PRODUCTIVITÉ ET PERFORMANCE

L'essai mené en 2018 à Perpetual Guardian (à l'origine de 4DWG) n'ayant entraîné aucune perte de chiffre d'affaires malgré une baisse du temps de travail de 20 %, les universitaires d'Auckland ayant suivi l'expérience en ont conclu à une hausse de la productivité de 20 %. Une expérience menée en 2019 dans la filiale japonaise de Microsoft sur la semaine de 4 jours affichait carrément une augmentation de la

productivité de 39,9 % (mesurée en nombre de ventes par tête)⁴⁵.

Dans le cadre des deux expériences 4DWG, quand suffisamment de données financières ont pu être récoltées, les chercheurs ont observé en moyenne une hausse du chiffre d'affaires chez les entreprises concernées, à effectifs quasi constants, mais dans des proportions extrêmement variables selon la période de comparaison choisie : pour le Royaume-Uni, de +1,4 % en moyenne entre le début et la fin de l'expérimentation (de juin à décembre 2022) et de +35 % par rapport à la même période de 2021. Les chiffres sont assez similaires pour la première expérience US-Irlande. Mais de nombreux facteurs exogènes à la semaine de 4 jours pourraient expliquer la croissance d'une année sur l'autre, notamment l'impact économique de la crise sanitaire sur l'activité qui a été plus fort en 2021 qu'en 2022.

De nombreux facteurs exogènes à la semaine de 4 jours pourraient expliquer la croissance d'une année sur l'autre, notamment l'impact économique de la crise sanitaire sur l'activité qui a été plus fort en 2021 qu'en 2022.

Cette hausse de productivité, si elle existe, pourrait découler d'un « effet Hawthorne⁴⁶ ». Des témoignages récoltés par les chercheurs dans le cadre des expériences menées en Irlande puis au Royaume-Uni peuvent le laisser penser : « cette [réduction des heures] montre un respect accru pour l'individu »⁴⁷ ; « [certains] ont dit

43. Renaud Villard, Directeur Général de la CNAV, cité in *Liaisons Sociales* (2022), *op. cit.*

44. Jérôme Friteau, Directeur des ressources humaines et de la transformation de la CNAV, cité in *Liaisons Sociales* (2022), *op. cit.*

45. Le Clame, S. (2021), « Microsoft a expérimenté une semaine de travail de 4 jours dans sa filiale. L'entreprise a noté une amélioration de 40% de la productivité », *Developpez.com*, 18 mars 2021 <https://emploi.developpez.com/actu/313523/Microsoft-a-experimente-une-semaine-de-travail-de-4-jours-dans-sa-filiale-japonaise-L-entreprise-a-note-une-amelioration-de-40-pourcent-de-la-productivite-et-une-satisfaction-des-employes/>

46. Effet mis au jour par le psychosociologue Elton Mayo à la fin des années 1920, lors d'une série d'expérimentations conduites à la Western Electric Company, notamment dans les ateliers d'Hawthorne. Il a identifié que l'intérêt porté par les chercheurs et les membres de la direction au travail effectué par les ouvrières provoquait par lui-même un regain de motivation pour le travail, facteur de productivité.

47. Autonomy (2021). Going public : Iceland's journey to a shorter working week. June 2021 https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf

se sentir valorisés par leurs employeurs ou être fiers de leur organisation, en raison de sa volonté d'essayer quelque chose de nouveau »⁴⁸.

Les résultats enregistrés par Welcome to the Jungle⁴⁹ à la suite de son expérience pilote de 5 mois de la semaine de 32h en 4 jours avant la crise pandémique (pour 86 personnes), s'avèrent mitigés : si la productivité globale n'a pas baissé, certaines équipes ont eu plus de mal à maintenir leurs performances. C'est notamment le cas de l'équipe commerciale, dont de nombreux indicateurs de performance ont chuté, car elle s'est focalisée sur la conquête de « petits » comptes à résultats rapides (*versus* des grands comptes) pour atteindre ses objectifs malgré la réduction du temps de travail. Le rapport de synthèse de l'expérience souligne « l'émergence de comportements plus opérationnels, tournés vers de plus courtes échéances. Des missions telles que la prospection, la veille éditoriale ou la supervision de la qualité des développements produits, pourtant en prise directe avec la performance de l'entreprise, semblaient avoir été écartées ». Un moindre temps de travail se traduirait ainsi par une tendance des employés à privilégier les résultats de court-terme immédiatement visibles par rapport à un travail de fond aux résultats différés.

Il reste ainsi difficile de mesurer précisément les effets de la semaine de 4 jours sur la performance globale des entreprises, impactée par une multitude de facteurs internes comme externes dans cette période chahutée.

IMPACT ENVIRONNEMENTAL

L'expérimentation de la semaine de 4 jours dans la filiale japonaise de Microsoft en 2019 avait permis de mesurer une baisse de la consommation électrique de 23,1 %⁵⁰. Les rapports issus des expériences menées par 4DWG n'ont pas permis d'affiner cette estimation, faute de données transmises par les entreprises. Ils ont en revanche interrogé les salariés sur leurs trajets domicile-travail et ont constaté des « diminutions significatives de la fréquence et de la durée des déplacements »⁵¹, qui peuvent cependant être liés autant à la semaine de 4 jours qu'au télétravail à domicile. Mais pour être significatifs, ces chiffres devraient être rapportés aux consommations additionnelles des salariés lors de leur jour de repos.

À bien des égards, si l'on excepte la satisfaction globale déclarée et la qualité de vie hors travail, les résultats rapportés par les études sont soit peu spectaculaires soit peu probants. Dans notre prochain épisode, nous examinerons quels sont les angles morts de la semaine de 4 jours et les points de vigilance à garder en tête pour ceux qui voudraient l'expérimenter.

48. Autonomy/ Four Day Week Global (2023), *op. cit.*

49. Welcome to the Jungle (2020). *Semaine de 4 jours, comment nous avons testé et adopté ce nouveau rythme de travail*. Résultats du test de la semaine de 4 jours mené sur 5 mois (de juin à octobre 2019) auprès de 86 employés dont la totalité des équipes françaises.

50. Le Clame, S. (2021), *op. cit.*

51. Four Day Week Global (2022), *op. cit.*

À PARAÎTRE SEMAINE DE 4 JOURS : ÉPISODE 2



LES MÉCÈNES DE LA CHAIRE FIT²



CONTACT

CHAIRE FIT²
Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation - Innovation - Territoires
Mines ParisTech

60 bd Saint-Michel, 75006 Paris
<https://www.chairefit2.org/>

**CHAIRE
FIT²**
FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL
MINES PARIS - PSL