



PAR  
SUZY  
CANIVENC ET  
MARIE-LAURE  
CAHIER

## ÉPISODE 2

# LES ANGLES MORTS DE LA SEMAINE DE 4 JOURS : TRAVAILLER MOINS, EST-CE TOUJOURS TRAVAILLER MIEUX ?

### SOMMAIRE

**P. 2** La perception d'une intensification du travail, déjà avérée

**P. 4** La question des embauches

**P. 5** Des prérequis organisationnels

**P. 6** Lien social et convivialité

**P. 7** Que devient le travail hybride dans la semaine de 4 jours ?

**P. 8** Conclusion : flexibilisation ou rigidification ?

Face à l'engouement médiatique pour la semaine de 4 jours, les résultats observés dans quelques expérimentations invitent à la prudence (voir épisode 1). Si obtenir un jour de congé supplémentaire à salaire égal est indéniablement très populaire parmi les salariés, une condensation ou une réduction du temps de travail sans embauches, ni réorganisation profonde du travail, peut aboutir dans la durée à une forte intensification du travail et à un surinvestissement dommageable pour la santé, le lien social et *in fine* la productivité. Travailler moins est-ce toujours travailler mieux ? Tour d'horizon des angles morts et points de vigilance liés à la semaine de 4 jours

Les expériences qui ont été menées sous l'égide du collectif 4 Day Week Global dans des pays anglo-saxons, et qui sont présentées comme d'incontestables réussites (voir épisode 1), passent sous silence ou n'abordent que superficiellement un certain nombre de facteurs de risques liés à la semaine de 4 jours. Des prérequis organisationnels sont nécessaires pour mettre en œuvre un tel dispositif.

## LA PERCEPTION D'UNE INTENSIFICATION DU TRAVAIL, DÉJÀ AVÉRÉE

Avant même de parler de réduction de jours ou d'heures travaillées, la semaine de travail actuelle de 5 jours bute déjà sur un certain nombre de limites temporelles, que la semaine de 4 jours pourrait venir aggraver.

En France, l'Insee indique qu'en 2019<sup>1</sup>, la durée habituelle hebdomadaire du travail des salariés à temps complet est de 39,1 heures, stable depuis 2014. Annuellement, la durée effective s'établit à 1 680 heures en moyenne, supérieure à l'équivalent annuel de la durée légale (1 607 heures). Les cadres à temps complet déclarent, en moyenne, les durées les plus longues (1 826 heures par an en 2019, soit 43,1 heures par semaine ou 8,6 heures par jour). Le travail se développe aussi en horaires atypiques : travailler le samedi est le plus fréquent (35 % des salariés le pratiquent au moins une fois sur quatre semaines), suivi du travail le soir (24 %) et le dimanche (19 %). Les cadres déclarent plus souvent que la moyenne travailler chez eux ou le soir. Les ouvriers, quant

à eux, sont plus concernés que les autres par le travail de nuit (13 %) et des horaires alternés (14 %). Dès 2018, des salariés témoignaient déjà d'une forme d'épuisement qu'ils attribuaient en premier lieu à leur charge de travail, suivie d'un manque de temps pour réaliser l'ensemble de leurs tâches<sup>2</sup>.

Dans ce contexte, plusieurs études ont montré que le télétravail de confinement a généré pour les personnes concernées un allongement de la durée de travail du fait du report d'une grande partie du temps économisé dans les transports sur les activités professionnelles, ainsi qu'une diminution du nombre et de la durée des pauses<sup>3</sup>. Sur une moyenne mondiale de 72 minutes économisées dans les transports grâce au télétravail, 40 minutes étaient reportées sur les activités de travail en 2022 (soit 55%)<sup>4</sup>. Un chiffre qui monte à 71 % pour la France (44 mn consacrées au travail sur 62 mn gagnées dans les transports). Selon une autre étude internationale<sup>5</sup>, 76 % des télétravailleurs effectuaient *de facto* en 2022 des « heures supplémentaires » non rémunérées à hauteur de 7,65 heures par semaine, et 51 % des travailleurs sur site, 4,3 heures supplémentaires non rémunérées par semaine.

Les horaires atypiques, auparavant réservés à certains métiers, sont aujourd'hui devenus monnaie courante, notamment en raison de l'usage des outils numériques, comme le soulignent trois récents rapports. L'Institut Montaigne<sup>6</sup> indique qu'une majorité de travailleurs (60 %) déclarent désormais travailler parfois après 20 heures et pendant le week-end. Ce chiffre est confirmé par le CREDOC<sup>7</sup> : « 60 % des personnes en emploi déclarent avoir déjà utilisé, pour des raisons professionnelles, des équipements

1. Insee, Dares, Emploi, chômage, revenus du travail. Édition 2020. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4501612?sommaire=4504425>

2. Future Workplace/Kronos (2018). *The Case for a 4-Day Workweek?* Enquête réalisée par VIGA en juillet-août 2018 auprès de 2772 employés basés en Australie, au Canada, en France, en Allemagne, en Inde, au Mexique, au Royaume-Uni et aux États-Unis. <https://www.businesswire.com/news/home/20180904005448/en/The-Case-for-a-4-day-Workweek-Nearly-Half-of-Employees-Worldwide-Could-Do-Their-Jobs-in-5-Hours-or-Less-Each-Day>

3. Voir à ce sujet Canivenc, S., Cahier, M.-L. (2021). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* Presses des Mines.

4. Aksoy, C.-G., Barrero, J.-M., Bloom, N., Davis, S., Dolls M., Zarate, P. (2023) « Global Survey of Working Arrangements (G-SWA) », *National Bureau of Economic Research* (NBER), janvier 2023. Étude menée dans 15 pays en juillet-août 2021 puis dans 25 pays en janvier-février 2022 [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w30866/w30866.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w30866/w30866.pdf)

5. ADP Research Institute (2022). *People at work 2022: a global workplace review*. Rapport issu d'une enquête menée en novembre 2021 auprès de 32 924 actifs dans 17 pays, dont 1951 en France [https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2022/04/PaW\\_Global\\_2022\\_GLB\\_US-310322\\_MA.pdf](https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2022/04/PaW_Global_2022_GLB_US-310322_MA.pdf)

6. Institut Montaigne (2023) *Les Français au travail : dépasser les idées reçues*, février 2023, enquête menée auprès de 5001 actifs en emploi.

7. CREDOC (2023). *Baromètre du numérique, édition 2022. Enquête sur la diffusion des TIC dans la société française*. Enquête menée auprès de 4 184 personnes de 12 ans et plus.

numériques en dehors de leurs horaires et lieux de travail habituels, soit une augmentation de 19 points par rapport à 2013 ». Enfin, le rapport Lecko<sup>8</sup> indique que seuls 15 % des salariés de son panel (20 000 salariés) interagissent sur les outils numériques uniquement durant les plages usuelles de travail : 75 % ont des pics de surcharge de travail occasionnels qui les contraignent à outrepasser les horaires habituels et 10 %, les hyperconnectés, le font en permanence.

**Les horaires atypiques, auparavant réservés à certains métiers, sont aujourd'hui devenus monnaie courante, notamment en raison de l'usage des outils numériques.**

Le rapport Montaigne insiste également sur « un accroissement de l'intensité ressentie au travail, sans que la durée du travail soit en cause. [...] Une forte majorité des actifs (60 %) considèrent que leur charge de travail a augmenté au cours des 5 dernières années ». 47 % des actifs interrogés estiment que leur travail est psychologiquement pénible et 24 % déclarent avoir une quantité de travail « excessive », alors même que leur temps de travail n'a pas changé.

**Le rapport Montaigne insiste également sur « un accroissement de l'intensité ressentie au travail, sans que la durée du travail soit en cause ».**

La semaine de 4 jours ne peut qu'aggraver cette situation. Si la formule consiste à condenser le temps de travail habituel en 4 jours sans

réduction du temps de travail, les journées de travail s'allongent mathématiquement : à 38 heures (comme en Belgique), la journée de travail standard durerait désormais 9h30. Le résultat est le même quand le temps de travail hebdomadaire est diminué mais moins que la durée d'une journée de travail standard, comme dans l'expérimentation au Portugal, avec le passage de 40 heures à 36 : la journée de travail dure alors 9 heures au lieu de 8. Certains craignent que cet allongement de la journée travaillée n'augmente la fatigue mentale<sup>9</sup>, l'épuisement professionnel<sup>10</sup>, ainsi que les erreurs<sup>11</sup> et les accidents de travail<sup>12</sup>, en dépit de la journée de repos supplémentaire.

Si la formule consiste formellement à baisser le nombre d'heures travaillées proportionnellement au nombre de jours travaillés (par hypothèse, une réduction du temps de travail à 32 heures par rapport à 40), tout en maintenant la même charge globale, sans procéder à aucun recrutement ni réorganiser les processus de travail, le temps de travail ne peut que se densifier et s'intensifier considérablement. Dans la première expérimentation 4DWG menée au sein d'entreprises américaines et irlandaises<sup>13</sup>, plus d'1/3 des salariés ont enregistré une augmentation de l'intensité de leur travail, 1/3 une baisse et 1/3 aucun changement ; 42 % ont témoigné d'une augmentation de la complexité de leur travail et 41 % une diminution. Mais une majorité de salariés (53 %) ont estimé que leur rythme de travail avait augmenté. Dans l'expérience britannique, le taux de salariés notant une augmentation de leur rythme de travail grimpe à 62 %. Les témoignages recueillis par les chercheurs viennent illustrer ces chiffres : « Certains ont décrit leur travail comme s'intensifiant ou comme une bataille pour travailler sur de longues listes de tâches dans le temps disponible. Nous avons également entendu plusieurs témoignages de seconde main sur des collègues qui travaillaient régulièrement le soir depuis

8. Lecko (2023), *État de l'art de la transformation interne des organisations*, Enquête Ipsos menée auprès de 1000 salariés travaillant dans des entreprises de plus de 500 employés.

9. Beyler, N. (2022). « La semaine de quatre jours gagne du terrain en Europe », *Les Echos*, 11 juin 2022, <https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/la-semaine-de-travail-de-quatre-jours-gagne-du-terrain-en-europe-1412575>

10. 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](https://actu.fr/societe/la-semaine-de-quatre-jours-au-travail-fera-t-elle-son-chemin-en-france_54666480.html)

11. Beyler, N. (2022), *op. cit.*

12. 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>.

13. 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>

## FIGURE 1 - INTENSITÉ, COMPLEXITÉ, RYTHME ET CHARGE DE TRAVAIL RESSENTIS PAR LES SALARIÉS DES ENTREPRISES AMÉRICAINES ET IRLANDAISES

Variable	Measure	Baseline	Endpoint	Change	Sig <sup>^</sup>	← Decrease	Increase →
Work intensity	2 items: working at very high speeds, working to tight deadlines, never to all the time (1-5)	3.40	3.44	0.04		-35.32%	+37.23%
Work complexity	6 items: quality standards, learning new things, autonomy, never to all the time (1-5)	3.76	3.74	-0.02		-41.06%	+42.55%
Work pace	Decrease (-1), no change (0), increase (1)			0.5	***	-4.39%	+52.63%
Work load	Decrease (-1), no change (0), increase (1)			0.1	***	-5.90%	+16.81%

<sup>^</sup>Significance is only for the six change variables by one-sample t test, \*\*\*p<0.001

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>

le début du projet pilote, afin de faire avancer les choses »<sup>14</sup>. Le risque du travail en débordement augmente, notamment sur le jour additionnel chômé.

L'expérience menée chez Welcome to the Jungle va dans le même sens. Si le temps de travail quotidien n'a augmenté que de 16 minutes (passant de 8h52 à 9h08), ce chiffre cache en réalité des disparités importantes selon les équipes, certaines voyant leur temps de travail quotidien augmenter d'1 heure. Le rapport souligne également que « les journées de travail se sont intensifiées ; les pauses se sont raccourcies, souvent de moitié. À la fin de cet essai à grande échelle, les salariés déclaraient consacrer en moyenne 1 heure 30 au travail durant leur jour chômé »<sup>15</sup>. La semaine de 4 jours conduit ainsi en pratique à des journées de travail plus denses qui en outre peuvent déborder sur les jours de repos.

## LA QUESTION DES EMBAUCHES

Les embauches représentent l'une des variables d'ajustement pouvant permettre d'absorber une charge équivalente malgré la réduction du temps de travail, tout en évitant une augmentation des risques psycho-sociaux chez les salariés. Étonnamment ce point est à peine évoqué dans les deux rapports sur les expériences 4DWG. Seule l'étude US-Irlande mentionne le fait que, sur un total de 33 entreprises, les 18 ayant fourni des informations sur cette mesure ont augmenté en moyenne leurs effectifs de 12 % entre le début et la fin de l'expérimentation. Mais dans l'étude, cette hausse des effectifs est présentée comme liée à l'augmentation du chiffre d'affaires au cours de la période de test (+8,5 % en moyenne), et non à la nécessité de compenser la réduction du temps de travail (-12,5 % en moyenne dans ce cas)<sup>16</sup>.

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

15. 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.

16. Schor, Juliet B., Wen Fan, Orla Kelly, Guolin Gu, Tatiana Bezdenezhnykh, Niamh Bridson-Hubbard, 2022, "The Four Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay," Four Day Week Global, Auckland, NZ, p. 15 : « Growing revenue was accompanied by growth in the number of employees in the participating companies. On average, among the 18 companies that supplied data on this metric, there was a 12.16% increase in the number of employees from the start of the trial to the endpoint ».

La logique qui semble ainsi être défendue dans ces rapports est celle d'une réduction du temps de travail qui reposerait intégralement sur l'augmentation de la productivité des salariés via deux mécanismes : leur satisfaction et engagement du fait d'obtenir un jour de congé supplémentaire et une intense réorganisation de l'activité de travail visant à faire la chasse à tous les gaspillages de temps.

**« En logistique, l'équipier qui réalise 30 colis par heure ne va pas se mettre à en faire 35 comme par magie. »**

Le dirigeant de LDCL souligne toutefois que cette logique rencontre d'évidentes limites : « tous les postes ne peuvent pas nécessairement compenser leurs heures manquantes. En logistique, l'équipier qui réalise 30 colis par heure ne va pas se mettre à en faire 35 comme par magie. De même un service client qui ouvre de 9 h à 19 h doit garantir le même service pendant le même nombre d'heures. Et j'ai estimé ce coût à, à peu près, 3 à 4 % d'embauches nécessaires<sup>17</sup> ».

## DES PRÉREQUIS ORGANISATIONNELS

Si elles ne compensent pas la réduction du temps de travail par des embauches, les organisations désireuses d'implanter la semaine de 4 jours dans leurs équipes doivent passer par une intense phase de réorganisation du travail.

Il s'agit tout d'abord de réorganiser les plannings pour assurer la continuité des activités. Pour s'adapter aux réalités opérationnelles de chaque métier, certains retours d'expérience

soulignent l'intérêt des démarches participatives laissant aux équipes le soin de gérer leur organisation en fonction de leurs besoins et contraintes propres : « Le PDG estimait que le personnel ayant de l'expérience sur le terrain était le mieux équipé pour prendre des décisions clés. [...] Les connaissances et l'implication du personnel étaient considérées comme essentielles pour faire de la semaine de quatre jours une politique sincère et réaliste, plutôt qu'un geste vide de sens »<sup>18</sup>. C'est aussi le point de vue du PDG de LDLC : « J'insiste sur un point qui était pour moi capital, faire confiance à chaque équipe pour son organisation interne une fois les règles définies, pas d'ingérences sur leur gestion propre pour responsabiliser chacun sur le projet. Ainsi au final, presque aucune équipe n'a défini strictement les mêmes règles, mais ça marche partout... »<sup>19</sup>.

Ce management de confiance doit s'accompagner d'une rationalisation poussée des processus organisationnels, idéalement conduite de manière collégiale. Assurer la même quantité de travail sur des horaires réduits implique en effet d'optimiser tous les processus. S'engage alors une lutte impitoyable visant à réduire les tâches jugées improductives et chronophages, dans la droite ligne de la chasse au gaspillage promue en son temps par le lean management. Avec, en première ligne de mire, le nombre et la durée des réunions, point noir de nombreuses organisations. Cet élément aurait d'ailleurs été déterminant dans les gains de productivité enregistrés par la filiale japonaise de Microsoft<sup>20</sup>, avec des réunions limitées à 30 minutes et les participants à 5 personnes maximum<sup>21</sup>. Les mails font également l'objet d'une attention accrue : les salariés sont encouragés à soigner l'intitulé de l'objet et à limiter le nombre de destinataires<sup>22</sup>. Selon Welcome to the Jungle, c'est globalement l'ensemble de la communication interne qui doit

17. Témoignage de Laurent De la Clergie, PDG de LDLC, sur LinkedIn : <https://www.linkedin.com/pulse/la-semaine-de-4-jours-apr%C3%A8s-3-mois-laurent-de-la-clergie/>

18. Exemple de la mise en place de la semaine de 4 jours dans une association britannique cité in *Autonomy/4day week Global* (2023), *op. cit.*

19. Témoignage de Laurent De la Clergie, PDG de LDLC, sur LinkedIn : <https://www.linkedin.com/pulse/de-lautre-cot%C3%A9-du-miroir-laurent-de-la-clergie/>

20. 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-danssa-filiale-japonaise-L-entreprise-a-note-une-amelioration-de-40-pourcent-de-la-productivite-et-une-satisfaction-des-employes/>.

21. Maroney, J. (2019). « 4-Day Work Week for all? », *Workforce Institute*, 19 novembre 2019, <https://workforceinstitute.org/4-day-work-week-for-all/>.

22. Voir à ce sujet Canivenc, S., Cahier, M.-L. (2022). « L'e-mail est mort. Vive l'e-mail! ». *Repère Futurs du travail* n°9, septembre 2022, <https://www.chairefit2.org/publications/le-mail-est-mort-vive-le-mail/>

être améliorée pour fluidifier la coordination des équipes à travers deux mots d'ordre : « le partage des informations et la proactivité »<sup>23</sup>.

Les processus sont également scrutés à la loupe : certaines entreprises britanniques ont ainsi demandé « au personnel d'analyser et de chronométrer chaque étape du processus de fabrication, d'identifier des moyens de gagner du temps »<sup>24</sup>. Dans une brasserie artisanale, « les brasseurs ont étudié de près leur processus de brassage, décomposant les tâches impliquées, faisant fonctionner leurs minuteriers téléphoniques dans leurs poches, recherchant de nouvelles sources d'efficacité ». Chez Welcome to the Jungle<sup>25</sup>, certaines équipes ont même été restructurées dans le sens d'une plus forte division du travail pour permettre à chacun de se concentrer sur un rôle clairement délimité, au risque d'une spécialisation monotone.

## La semaine de 4 jours servirait-elle de carotte à une rationalisation des processus ? On se croirait revenu au temps de Taylor, à la différence près que la rationalisation des activités de travail est ici menée par les salariés eux-mêmes qui s'y prêtent avec enthousiasme.

La semaine de 4 jours servirait-elle de carotte à une rationalisation des processus ? On se croirait revenu au temps de Taylor, à la différence près que la rationalisation des activités de travail est ici menée par les salariés eux-mêmes qui s'y prêtent avec enthousiasme : « Un brasseur décrit une atmosphère d'excitation, de solidarité et de défi autour de la recherche des moyens de réduire le temps de travail [...] »<sup>26</sup>. Le rapport britannique qualifie ainsi la semaine de 4 jours

de véritable « catalyseur pour innover autour des processus de travail » en permettant de vaincre nombre de « résistances » au changement. Un dirigeant d'une association britannique indique : « Cela a été comme appuyer sur un interrupteur pour certaines personnes »<sup>27</sup>. La perspective d'un nouvel arbitrage entre temps de travail et temps personnel est si attractive pour certains salariés qu'elle les incite clairement « à réfléchir de manière nouvelle à ce qu'ils font et comment ils le font ». Si la plupart des salariés reconnaissent que cette phase de réorganisation s'est révélée parfois complexe, ils attestent aussi qu'elle n'a été que transitoire et que cette modification des routines a été porteuse de multiples apprentissages. L'un des managers interrogés à l'époque des essais menés à Reykjavik témoigne : « Il y a eu une augmentation de la charge de travail au début, mais maintenant les choses fonctionnent plutôt bien. [...] »<sup>28</sup>. Toutefois, d'autres managers ont aussi souligné le fait que les déclarations enthousiastes des salariés pourraient dissimuler leur volonté de voir la semaine de 4 jours perdurer à tout prix, quitte à pousser la poussière sous le tapis.

## LIEN SOCIAL ET CONVIVIALITÉ

Certains observateurs s'inquiètent des conséquences de cette rationalisation à outrance sur la qualité du lien social<sup>29</sup>. Ce dernier aspect a d'ailleurs été documenté dans le cadre de l'expérience britannique : « Certains gestionnaires et membres du personnel ont également exprimé leur inquiétude quant au fait que l'accent mis sur l'efficacité pourrait rendre le lieu de travail moins convivial. Un membre du personnel a estimé qu'il était devenu tabou d'interrompre ses collègues et a déclaré qu'il y avait maintenant beaucoup moins de socialisation dans les espaces communs comme la cuisine »<sup>30</sup>. En témoigne la diminution drastique des temps

23. Welcome to the Jungle (2020), *op. cit.*

24. Autonomy/4day week Global (2023), *op. cit.*

25. Welcome to the Jungle (2020), *op. cit.*

26. Autonomy/4day week Global (2023), *op. cit.*

27. *Ibid.*

28. 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](https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf)

29. Autier, F. (2023). « La semaine de 4 jours est-elle la solution idéale ? », *HBR France*, 3 mars 2023, <https://www.hbrfrance.fr/organisation/la-semaine-de-4-jours-est-elle-la-solution-ideale-60002>, et Beyler, N. (2022), *op. cit.*

30. Autonomy/4day week Global (2023), *op. cit.*

de pause à Welcome to the jungle, moments de ressourcement mais aussi de convivialité. Cette structure a aussi constaté « la quasi-disparition des temps de “respiration” dans les postes à dominante créative [qui] a affecté la performance de l’entreprise dans sa globalité »<sup>31</sup>.

La semaine de 4 jours pourrait ainsi aggraver la menace sur la cohésion sociale, déjà pointée comme risque à la suite de la massification du télétravail. Ce risque pourrait cependant être contrecarré par une autre pratique consistant à créer des binômes ou trinômes co-responsables d’un même poste pour assurer la continuité de l’activité productive, permettant par ricochet de resserrer les liens. Les enquêtes réalisées au cours de l’essai islandais ont d’ailleurs indiqué que la semaine de 4 jours avait entraîné un soutien plus fort entre collègues de travail<sup>32</sup>. Les recherches sur le stress au travail montrent que le soutien professionnel des managers et des collègues représente, avec l’autonomie procédurale, l’un des principaux leviers permettant de faire face à un niveau d’exigence accru<sup>33</sup>.

## QUE DEVIENT LE TRAVAIL HYBRIDE DANS LA SEMAINE DE 4 JOURS ?

Ces concepts, bien que différents, sont-ils potentiellement complémentaires et combinables ?

Les deux études 4DWG mentionnent rapidement ce point sans l’approfondir. Rappelons que les deux expérimentations ont eu lieu en 2022, année de sortie progressive de la pandémie, avec des formules de travail à distance qui s’étaient installées et tendaient à perdurer. L’étude USA-Irlande qui a eu lieu au premier semestre fait état d’une baisse relative du travail à distance durant l’expérimentation, celui-ci passant en moyenne de 3,72 jours par semaine à 3,37 jours.

Dans l’expérimentation au Royaume-Uni au 2<sup>nd</sup> semestre 2022, le niveau de télétravail décroît très légèrement de 2,88 jours par semaine à 2,66 jours. La semaine de 4 jours n’aurait donc pas réduit notablement les pratiques de travail à distance.

Toutefois, un dirigeant reconnaît que la popularité croissante du « *remote working* » depuis le Covid et le risque de voir se mettre en place des politiques en faveur d’un télétravail « illimité dans le temps » pourraient endommager la culture d’entreprise. Il voit la politique de la semaine de 4 jours comme une voie alternative au télétravail pour attirer et retenir le personnel<sup>34</sup>. Il paraît probable que d’autres dirigeants aient en tête un « *trade-off* » de ce type. La semaine de 4 jours ne serait alors qu’un cheval de Troie visant à ramener les salariés au bureau.

Pour autant, il n’existe pas d’incompatibilité de principe entre ces deux dispositifs. Selon Jérémy Clédat, CEO de Welcome to the Jungle, « *chez Welcome to the Jungle, on pense qu’il est possible de combiner télétravail et semaine de 4 jours. [...] L’idée [dans les deux cas] est de décorrélérer la valeur du travail avec le temps que le/la salarié.e a passé à le faire. En fait, la semaine de 4 jours est un terreau pour le télétravail et vice versa* »<sup>35</sup>. Si cette vision paraît quelque peu angélique, elle met le doigt sur le fait que les deux dispositifs reposent sur les mêmes ressorts organisationnels : management de confiance et réflexion approfondie sur l’organisation du travail réel permettant une clarification des processus. Tous deux visent officiellement le même objectif : une amélioration de l’attractivité de l’entreprise via une proposition favorisant un meilleur bien-être des salariés. Mais toutes deux nécessitent également une rationalisation poussée des activités et de l’organisation du travail.

31. Welcome to the Jungle (2020), *op. cit.*

32. Autonomy (2021), *op. cit.*

33. Les effets modérateurs de l’autonomie et du soutien professionnels ont été mis en évidence depuis longtemps par les modèles de Karasek puis de Siegrist et à nouveau souligné dans le rapport de l’Agence Européenne sur la santé et sécurité au travail : European Agency for Safety and Health at Work, *Telework and health risks in the context of the COVID-19 pandemic: evidence from the field and policy implications*, 2021. Voir aussi Kalainathan *et al.* (2018) *Portraits de travailleurs, comprendre la qualité de vie au travail*. La Fabrique de l’Industrie.

34. Autonomy/4day week Global (2023), *op. cit.* p. 51

35. Welcome to the Jungle (2021). *Observatoire des rythmes de travail 2021*. Enquête auprès de 1000 Français, menée du 15 au 24 décembre 2020.

## CONCLUSION : FLEXIBILISATION OU RIGIDIFICATION ?

On peut s'interroger sur le fait de savoir si la semaine de 4 jours ne représente pas un retour à une forme de rigidification des pratiques. Elle remet en effet au premier plan une conception du travail fondée sur le temps de travail, avec un décompte des jours et des heures travaillées, là où le travail à distance promettait une grande flexibilité, avec la possibilité de « travailler n'importe où, n'importe quand, mais pas n'importe comment<sup>36</sup> ». La semaine de 4 jours porte en elle l'idée de démarquer nettement les temps sociaux (le travail d'un côté, le temps personnel de l'autre), alors que le télétravail conduit plutôt à une interpénétration de ceux-ci (l'hybridation des temps).

Cette demande de flexibilité, notamment horaire, est pourtant une valeur montante chez les jeunes<sup>37</sup>. Reste à savoir quelle formule sera la mieux à même de répondre aux attentes très hétérogènes des salariés, mais aussi aux besoins de coordination de l'activité et au maintien de la compétitivité. Une enquête menée par Welcome to the Jungle<sup>38</sup> sur les dispositifs temporels favoris des salariés français, a noté une inversion des préférences : si en 2020 la semaine de 4 jours avait leur préférence, suivie par les horaires flexibles, ce palmarès s'est inversé depuis.

Une chose est sûre : le « *one size fits all* », les normes homogènes et générales, ne sont désormais plus à

l'ordre du jour. Les entreprises sont toutes différentes et les besoins des salariés aussi : il y a ceux qui préfèrent travailler plus pour gagner plus, ceux qui sont attachés à la logique annualisée des RTT, ceux qui aimeraient plus de télétravail, ceux qui veulent ne plus jamais en entendre parler et, enfin, ceux qui ne diraient pas non à un jour de repos hebdomadaire supplémentaire sans perte de salaire. C'est donc avant tout la souplesse de choix qu'il convient de favoriser, sans complexifier à outrance les dispositifs ni perdre de vue la nécessaire coordination du travail collectif. Tel est le parti pris de cette entreprise britannique qui a participé au pilote de 4DWG et a décidé de poursuivre l'expérience à sa manière pour répondre à la diversité des attentes : la semaine de 4 jours est devenue facultative, les 35 heures pouvant être répartie sur 4 ou 5 jours selon les besoins opérationnels de l'équipe et les aspirations de chacun<sup>39</sup>. La voie de l'expérimentation permettant de découvrir les limites et les opportunités des différentes solutions reste donc à privilégier.

36. Titre de l'atelier animé par Suzy Canivenc et Jean de Meaupou, lors de la convention Association Progrès du management du 16 mars 2023 à Nantes. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7043526680757301249>

37. Voir à ce sujet Canivenc, S. (2023). « Génération Zèbre : les jeunes et le travail hybride », *Repère Futurs du travail* n°12, février 2023. <https://www.chairefit2.org/publications/generation-zebre-les-jeunes-et-le-travail-hybride/>

38. Welcome to the Jungle (2021), *op. cit.*

39. Christian, A (2023). « Four-day workweek trial: The firms where it didn't work », BBC, 20 mars 2023, <https://www.bbc.com/worklife/article/20230319-four-day-workweek-trial-the-firms-where-it-didnt-work>

### VOIR AUSSI SEMAINE DE 4 JOURS ÉPISODE 1



### LES MÉCÈNES DE LA CHAIRE FIT<sup>2</sup>



### CONTACT

CHAIRE FIT<sup>2</sup>  
Futurs de l'Industrie et du Travail :  
Formation - Innovation - Territoires  
Mines Paris - PSL

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

