

LA SEMAINE DE 4 JOURS DESSINE-T-ELLE LE FUTUR DU TEMPS DE TRAVAIL ?

Jean-Yves Boulin

IRISSO/Université Paris-Dauphine-PSL

Tempo Territorial

UNADEL

20250918

• contenu

- **Contexte de la focalisation sur la semaine de 4 jours (qui n'est pas un phénomène nouveau)**
- **Modalités différenciées de la mise en œuvre de la semaine de 4 jours**
- **Diffusion du modèle 4/32**
- **Impacts du modèle 4/32**
 - pour les entreprises
 - pour les salariés
- **Discussion**

Contexte de l'émergence contemporaine de la semaine de 4 jours

- Des initiatives apparues dans deux pays ont contribué à relancer le mouvement en faveur de la réduction du temps de travail :
 - **Le modèle 6/30 (Expérimentations surtout dans le domaine du soin : Svarteladen home 2015-2017) :**
 - l'objectif est l'amélioration des conditions de travail des salariés, de leur bien-être dans la sphère du travail et du hors-travail. Il est également d'améliorer la qualité du service.
 - A la différence du modèle de la semaine de 4j, des embauches compensatoires sont effectuées, et des groupes de contrôle sont à chaque fois institués
 - **Les expérimentations de réduction du temps de travail en Islande (2015-2019) :**
 - Ville de Reykjavik puis organismes gouvernementaux
 - Objectifs : bien-être (WLB) des salariés et amélioration de la productivité. Ampleur de la RTT très variable, différentes modalités. Progressive extension au secteur public et privé via accords collectifs

- ***Le retour inattendu de la semaine de travail de quatre jours (une idée disruptive pour faire face à des crises ?) : semaine comprimée vs 4/32***

- **L'idée de la semaine de 4 jours n'est pas nouvelle**

- Semaine comprimée (USA dans les 70s ; Utah en 2010 ...)
- Robien (1996)

- **Les pionniers du modèle 4/32**

- Perpetual Guardian (2018), Microsoft Japan (2019), WTTJ (2019)

Le rôle accélérateur de la pandémie (expansion conjointe de la semaine comprimée et du modèle 4/32)

2020: NZ (Jacinda Arden, Unilever)

2021 : LDLC/IT Partner (FR)

2022 : Espagne, Portugal, Ecosse, Pologne ; projets de loi au UK, Californie ; Loi en sept 22 en Belgique (semaine comprimée)

2022/2023/2024: expérimentations 4-Day Week Global ; URSSAF Picardie, CNAV et collectivités locales (Grand Lyon, Métropole de Strasbourg) expérimentent la semaine comprimée;

2024 : projet de loi B. Sanders ; expérimentations administration en FR (comprimée)

Tableau 1 – Expérimentations qui ont fait l’objet d’une évaluation.

- **Rapport qui évalue la situation 12 mois après dans les entreprises de la première vague aux USA et Canada*
- *** Rapport qui évalue la situation 12 mois après dans les entreprises de la première vague au UK*
- **** Évaluation menée uniquement auprès des salariés par une équipe de l’Université Autonome de Barcelone*

| Pays | Initiateur | Période d’expérimentation | Nombre d’entreprises | Nombre de salariés | Equipe évaluatrice |
|-----------------------|---------------------------------|---|----------------------|--------------------|--|
| USA/Canada/Irlande | 4-D W. G. | Fev-Juil 2022 | 33 | 903 | Boston College/Cambridge U ^y /UCD |
| UK | 4-D W.G /Autonomy | Juin-Décembre 2022 | 61 | 2900 | Boston College/Cambridge U ^y /UCD |
| Australie/NZ | 4-D W. G. | Août 22-Janv 2023 | 26 | 758 | Boston College |
| Irlande | 4-D W. G. | Fev-Juil 2022 | 12 | 188 | Boston College/UCD |
| US/Canada* | 4-D W. G. | Fev 22-Avril23 | | | Boston College |
| South Africa Botswana | 4-D W. G. | Mars-Août 2023 | 28 | 470 | Boston College/Stellenbosch Business School |
| UK** | Autonomy | Juin 2022-Juin 2023 | | | Autonomy, Cambridge et Salford U ^y , Boston College |
| Spain*** (Valencia) | Collectivité locale de Valencia | Avril 10 th -Mai 7 th | | 2100 | QUIT/UAB |
| Portugal | Gouvernement | 2023 | 41 | 1000 | Birbeck Business School and Henley Business School |
| Allemagne | Intraprenör | Dec 2023-Juillet 2024 | 45 | 1600 | Université de Münster |

Modalités de la semaine de 4 jours avec RTT

- **Evaluation des expérimentations selon le principe 100-80-100**

- USA/Irlande; UK; Australie/NZ; USA/Canada; Afrique du Sud ; Brésil (Boston College; Cambridge University; UCD; Autonomy); Portugal, Allemagne
- Ou entreprises individuelles (PG; WTTJ ; LDLC, IT Partner)

- **Les modalités sont diversifiées**

- Fermeture de l'entreprise un jour par semaine (Vendredi ou Lundi)
- Choix du jour off laissé aux salariés
- Jour off différent selon les services (imposé ou au choix)
- Jour off différent d'une semaine à l'autre (au choix ou par nécessité, travail en binôme)
- Rotation imposée du jour off tous les trimestres
- Annualisation (jour off seulement sur certaines périodes) ou cycle de deux semaines
- Jour off conditionnel

Impacts de la semaine de 4 jours (1)

- **Toutes, les évaluations convergent pour souligner les impacts positifs de la semaine de 4 jours/32h**
 - **Point de vue de l'entreprise (*évaluation pilot program Irlande/USA et UK*):**
 - augmentation du CA (+8,4% durant l'expérimentation; 37,5% par rapport à même période un an avant)
 - amélioration de la productivité,
 - baisse de l'absentéisme (-65% au UK) et du nombre de départs (- 57% au UK),
 - plus grande attractivité
 - Impact sur l'emploi est plus mitigé (+12,16% en moyenne dans les cas USA/Irlande mais -1,3% dans les cas UK).

Impacts de la semaine de 4 jours (2)

- **Côté salariés** (*Fan, Schor, Kelly and Gu, 2025 : 2896 salariés, 141 entreprises*)
 - Baisse du temps de travail (en moyenne 4.72h) et du nombre de jours de travail (5 j à 4,36) : 83% des employés ont connu une baisse de leur temps de travail (9% une augmentation, 8% pas de changement)
 - Baisse du recours aux HS dans 35% des entreprises (USA, IR) ; augmentation dans 18%
 - Baisse de la fréquence du téléw (3,72 j/hebdo à 3,37)
 - Majorité des salariés estime à la fois être plus productifs et faire un travail de meilleure qualité
 - Majorité estime avoir un plus grand contrôle sur les horaires de travail
 - Passage de temps partiel à temps plein

Plus mitigé au regard de l'activité de travail

- Intensité a augmenté pour 1/3 des salariés et baissé pour un autre tiers (pas de changement pour le dernier tiers). Dans enquête UK, 62% disent que le rythme du travail a augmenté, 2% qu'il a diminué
- 42% estime que la complexité du travail a augmenté, 41% qu'elle a diminué

Impacts de la semaine de 4 jours (3)

Point de vue des salaires

- Baisse du niveau de stress (3,15 à 2,95) et de burn out (2,83 à 2,38- échelle de 1 à 5)
- Amélioration de la santé mentale (2,93 à 3,32), diminution du niveau d'anxiété
- Amélioration de la santé physique (3,01 à 3,29) (dûe à augmentation d'exercices physiques)
- Réduction des problèmes de sommeil
- Satisfaction au travail a augmenté (7,07 à 7,59 – échelle 1 à 10)
- Amélioration de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle se traduisant par une baisse des conflits travail/famille et famille/travail : - 49% dans l'expérimentation Australienne
- Baisse de la proportion de ceux qui estiment être trop fatigués après leur travail pour faire des tâches domestiques
- **Arbitrage temps/salaire** : 32% entre 0 et 25%; 42% entre 25% et 50%; 13%>50%; 13% préféreraient rester en 4j quelle que soit l'augmentation de salaire proposée

- **Descriptive statistics of work hours and well-being**

- *Note: Standard deviations are in parentheses. Asterisks indicate statistical significance, calculated using paired-sample t tests. *** $p < 0.001$*

- *Source: Fan et al. (2023)*

| | baseline | Endpoint | Change | |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----|
| Work hours | 39.12 (6.67) | 34.48 (6.99) | -4.64 (6.90) | *** |
| Burnout (1-5) | 2.77 (0.79) | 2.35 (0.73) | -0.42 (0.75) | *** |
| Job satisfaction (0-10) | 7.16 (1.91) | 7.61 (1.91) | 0.45 (1.93) | *** |
| Positive affect (1_5) | 3.14 (0.80) | 3.57 (0.79) | 0.43 (0.88°) | *** |
| Mental Health (1-5) | 2.94 (0.99) | 3.30 (1.00) | 0.35 (0.99) | *** |
| Physical Health (1-5) | 3.01 (0.97) | 3.29 (0.94) | 0.27 (0.91) | *** |

- **Plus la réduction des heures de travail est importante, plus les effets positifs sur les indicateurs de bien-être sont importants :**
 - comparé aux employés dont les heures restent stables ou augmentent pendant la période d'essai, ceux dont les heures sont réduites de 8 heures ou plus connaissent une réduction significativement plus importante de l'épuisement professionnel, suivis par ceux dont la réduction horaire est de 5 à 7 heures puis par ceux qui ont connu une diminution du temps de travail entre 1 et 4 heures
- **Idem pour les indicateurs d'efficacité au travail**
 - 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*, 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 n'est pas le résultat d'une accélération du rythme de travail, mais plutôt de réorganisations, notamment la réduction de la fréquence et de la durée des réunions et le ciblage du "temps improductif », mais aussi de réorganisation des processus même de travail et des modes de communication entre les salariés

LA SEMAINE DE QUATRE JOURS



Impacts de la semaine de 4 jours (4)

- **Usages du temps libéré**

- Durant le jour off (7h à 22h) en moyenne et par ordre décroissant :
 - 4,9h sont consacrées aux loisirs (en Australie >36% font plus d'exercices physiques)
 - 3,5h aux tâches domestiques
 - 2,6h aux soins personnels
 - Environ 1h à des activités liées au travail
 - Pas de modification de la répartition des tâches entre hommes et femmes dans la première expérimentation (USA/Canada/Irlande), alors qu'au UK le temps consacré aux enfants a augmenté de 27% pour les hommes vs 13% pour les femmes. En Australie, les hommes ont consacré 27% de temps en plus aux tâches domestiques vs 13% pour les femmes
 - Diminution des déplacements domicile/travail (le temps hebdo a diminué en moyenne de 1h)
 - En moyenne, légère croissance du temps consacré aux activités de recyclage/réparation et aux déplacements à pied et en vélo

Impacts de la semaine de 4 jours : analyse qualitative dans trois entreprises françaises passées au modèle 4/32

Usages du temps libéré (NB : la majorité estime que l'intensité du travail a augmenté)

- 68% font des tâches domestiques (courses, entretien domicile), tâches administratives, fixent les rdv médicaux, s'occupent d'eux (coiffeur etc). Objectif ici est de "**libérer le week-end**" de le décharger de toutes les corvées afin d'avoir "**un vrai temps libre**". Une minorité d'hommes en couple estiment en faire davantage qu'avant
- pratiquement tous ceux qui ont des enfants au domicile disent passer plus de temps avec eux (dont près de 60% d'hommes). Cela va de les emmener à l'école ou à leurs activités, jusqu'à passer pratiquement tout le jour off avec eux (mercredi) : « *mon jour off est le mercredi...ce jour- là je suis une super maman* ».
- d'une façon générale, cela renforce les liens familiaux (soin aux ascendants) et amicaux (temps pour les relations avec les amis)
- un peu moins d'un tiers disent avoir repris des activités sportives ou pour ceux qui pratiquaient déjà en avoir augmenté la fréquence et la durée
- 20% se livrent à des activités culturelles (musées, cinémas, découverte d'un quartier de leur ville)
- 44% ont repris ou ont enfin trouvé le temps de se livrer à leur hobby (peinture, CAP de boucherie, supporter leur équipe de rugby, conception de jeux vidéos, voyages...)
- 2 ont un engagement civique qui était préexistant. Le jour off leur permet d'y consacrer plus de temps

A noter, aucun n'a repris un autre emploi pour compléter son salaire. Une a repris ses cours dans l'IUT, mais plus par intérêt pour l'enseignement que pour l'argent

Impacts de la semaine de 4 jours : analyse qualitative (2)

. Degré de satisfaction est très élevé : immense majorité plébiscite la semaine de 4 jours/32h, retourner sur un rythme en 5 jours leur coûterait : *J'ai pris goût au jour off, et je ne repartirai pas sur 5 jours. : J'ai oublié comment on travaillait 5j, je préfère rester à 4j, sans augmentation de salaires, on aurait du mal à repasser à 5j.*

- **Rythme de vie plus « cool » :** *« je fais tout ce que je ne pouvais pas faire avant, libérer le week-end, profiter qu'il y ait moins de monde dans les magasins ou avoir rdv chez spécialiste » ; « **on a l'impression d'avoir plus de temps de vie** »*
- **Sentiment d'un équilibre entre les sphères pro et perso :** *« Là il y a un équilibre, j'ai pas l'impression de passer ma vie au travail, j'ai l'impression d'avoir du **temps pour moi**, plus présente auprès de mes filles, je peux les emmener à l'école, je peux faire les sorties scolaires mon jour off »*
- **Sentiment d'une maîtrise du temps:** *« **C'est la maîtrise du temps qui m'intéresse.** Avoir une maîtrise sur sa vie est important, quand on un niveau d'éducation faible, on n'est rien, et le fait d'avoir une maîtrise du temps apporte la dignité ». H, Cariste, 46 ans, marié, 3 enfants*
- **Sentiment d'avoir un temps à soi, ipsatif :** *« c'est ma journée pour moi » ; « C'est la liberté, je vais au ciné seul ».*
- **Certains verbatim esquissent une explication des gains de productivité :** *« On a la tête plus au travail, moins perturbé par les problèmes du quotidien... » ; « Cela ne change pas la relation au travail, cela rapproche de l'entreprise » ; « 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 ».*

Discussion (1)

- **Critiques de la méthodologie des expérimentations 4-Day week Global (Veal 2023; Cuello 2023) :**
 - Durée (6 mois) ne permet pas d'évaluer la soutenabilité dans le temps des résultats économiques, ni de vérifier la stabilité des nouveaux usages du temps). (**NB : Schor et son équipe ont enquêté dans les mêmes entreprises 12 et 24 mois après l'expérimentation et ont trouvé un maintien des effets positifs. 96% des entreprises continuent**)
 - Non prise en compte de l'effet Hawthorne
 - Biais de désirabilité (instrumentalisation par les directions d'entreprises – Delaney/Casey, 2022)
 - pas de groupe de contrôle (**NB : Fan et al. 2025 ont tenté de répondre à cette critique en constituant des groupes de contrôle ex post**)
 - Entreprises volontaires semblent se distinguer par une sensibilité plus forte aux aspects bien-être et WLB
- **Hors- travail :**
 - Repli sur la sphère privée (familiale et amicale)
 - tendance à développer des activités individuelles (hobby, exercices physiques etc.). Désynchronisation par rapport aux rythmes dominants
- **Sphère du travail : la question de la dynamique collective au travail, des sociabilités du travail**
 - Réduction des pauses (formelles et informelles) des temps de réunions et de leur fréquence, le « focus sur le temps de travail » fait que l'on hésite à interrompre ses collègues. (cf. Pérez/coutrot, 2022 ; Spencer, 2022)). **Coupure travail/hors travail (vs téléw)**
 - Deux voies pour contrer ces tendances :
 - Là ou téléw : limitation voire suppression
 - Salariés recourent à des solutions technologiques de messagerie interne (slack, gpes what's app).
 - La question de l'intensification et de son impact sur les conditions de travail et la qualité du travail (NB : en FR quelle que soit la forme il y a allongement du temps de travail quotidien a minima 1h)



Discussion (2)

- **Ces initiatives manifestent 4 ruptures avec les périodes précédentes**
 - ce sont, dans le cas des modèles 6h/30h, semaine comprimée et 4j/32h, les employeurs qui sont à l'origine des initiatives et le point d'application de ces dernières est l'entreprise (vs échelon national/régional)
 - les syndicats et plus largement le mouvement ouvrier ne sont pas le moteur (exception Islande et Allemagne hors pilot 4j)
 - dans le modèle 4/32, l'emploi n'est qu'une externalité positive et non plus un objectif premier. Les objectifs avancés sont l'amélioration du bien-être des salariés et (comme condition de) l'augmentation de la productivité
 - elles attestent d'une inversion du lien productivité/réduction du temps de travail en recherchant une augmentation de la productivité à travers une amélioration du bien-être des salariés (cas PG)

Discussion (3)

Changement paradigmatique ou simple innovation organisationnelle applicable à une échelle limitée ?

- *"These calculations should serve as a strong signal to employers that it's time to retire the nearly hundred-year-old convention of the five day, forty hour week and begin to embrace a four day, thirty-two hour week"* (Schor et al., 2022)
- La comparaison des impacts de modèles différents (4/32; 6/30; modèle optionnel du type de l'accord obtenu par IG Metall en 2018 etc.) semble indiquer **que dans des économies très différenciées une norme collective homogène ne paraît pas appropriée**
- Mais la dimension disruptive des 4j en termes de bien-être, d'articulation vie professionnelle/vie personnelle, d'usage du temps hors-travail exerce un attrait très fort : sentiment de maîtrise de ses structures temporelles, de plus grande autonomie en réduisant l'incidence quantitative de la subordination, satisfaction du besoin de ralentissement (FVM), meilleure articulation entre vie au travail et vie hors travail
- Qu'est-ce que cette attraction dit de notre rapport au travail ? de la place que l'on souhaite accorder au travail ? Peu/pas d'interrogation sur le travail lui-même, sur son sens et sa valeur (tout se passe comme si avoir plus de temps hors travail donnait une plus grande valeur au travail, lui redonnait du sens ? Ou au contraire (Spencer) cela correspondrait-il à une idéologie Post-work ?