

Travailler 32 heures

Une meilleure façon d'envisager le travail ?



Antonin Cadet
Florian Garbe
Inès Narduzzi–Minatchy
Chloé Gomichon

Eliott Barbier
David Jung
Santiago Presaras
Guillaume Vindry

Cette publication a été réalisée par des étudiants en troisième année du cycle ingénieur de Mines Paris PSL Research University. Il présente le travail réalisé dans le cours intitulé « Descriptions de controverse », qui a pour objectif d'introduire les étudiants à l'univers incertain de la recherche scientifique et technique et de les sensibiliser aux enjeux de la participation citoyenne.

Mines Paris décline toute responsabilité pour les erreurs et les imprécisions que peut contenir cet article. Vos réactions et commentaires sont bienvenus. Pour signaler une erreur, réagir à un contenu ou demander une modification, merci d'écrire à la responsable de l'enseignement : madeleine.akrich@mines-paristech.fr.

■ Introduction

■ Bref historique de la réduction du temps de travail en France

La question du temps de travail émerge, selon Gilbert Cette (économiste)¹, au moment de la révolution industrielle qui voit naître l'ouvrier fordiste : le travail devient chronométré, surveillé, temps et travail se structurent à présent l'un l'autre. Dès lors que le temps de travail se structure, la question de ses limites se pose, et re-pose périodiquement. Dans ce rapport, nous étudierons les débats publics qui entourent le passage, en France, à "la semaine de 32h".

Pour constater les ré-émergences de la question des 32h en France, nous avons analysé le nombre d'articles de presse française mentionnant les termes "32h" et "travail" (voir figure 1). On remarque deux pics : un en 1996 et un en 2016. Ces deux pics correspondent à des élections législatives. D'une part, les élections législatives de 1996 sont celles dont les débats ont alimenté les deux lois Aubry (1998 et 2000) instaurant les 35h. D'autre part, celles de 2016 ont vu réapparaître le débat puisque l'idée était défendue en campagne par Jean-Luc Mélenchon, après que la ministre Christiane Taubira ait affiché publiquement sa volonté de faire étudier cette possibilité.

ÉVOLUTION

Pic médiatique : 9 documents le 08 octobre 1997

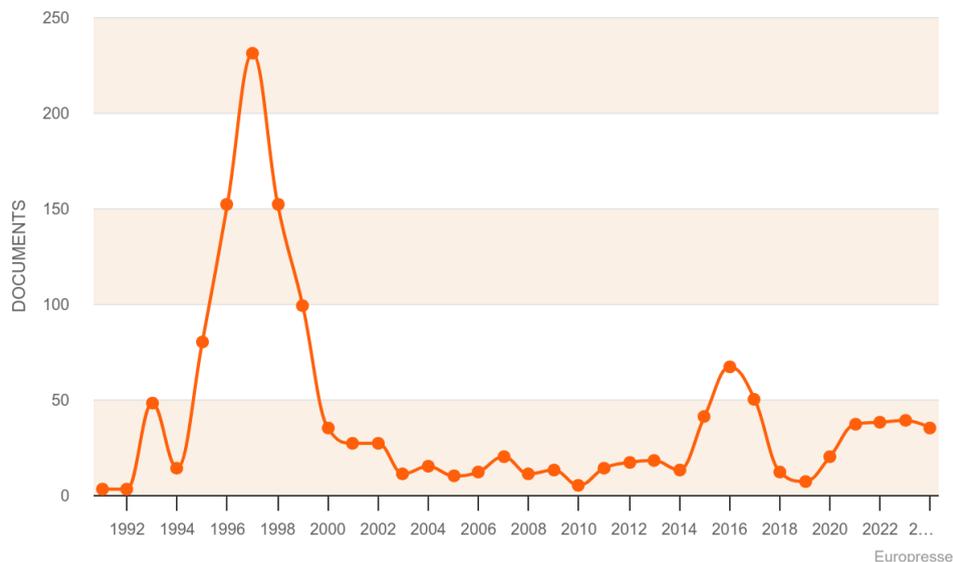


Figure 1 : Nombre d'articles de la presse française mentionnant "travail" et "32h".

Source : Extraction Europresse le 08/11/2024, Groupe « Travailler 32h par semaine, une bonne idée pour les salariés et l'économie ? », Mines Paris - PSL, 2024.

Au-delà du calendrier politique, l'idée que le progrès technologique libère du temps de travail est plutôt consensuelle. Dès 1930, l'économiste J. Keynes² décrit une société de loisirs comme conséquence naturelle du capitalisme, parce qu'il juge ce mode d'organisation

¹ Cette et Taddei, Temps de travail, modes d'emplois.

² Spencer, « Beyond Full Employment ».

comme optimal pour le développement technologique. En ce sens, les avancées technologiques majeures, comme récemment l'IA, semblent de bonnes candidates pour faire ré-émerger le débat sur les 32h. Mais l'IA semble à considérer avec précaution, comme le souligne l'économiste Stéphane Carcillo qui pense qu'elle va transformer le travail plutôt que réduire sa durée :

“Parce que nous, économistes, et dans les enquêtes qu'on a faites à l'OCDE récemment sur l'intelligence artificielle, on voit que c'est plutôt une technologie transformatrice des métiers, plus que de la pure substitution.” (entretien du 11/12/2024, Stéphane Carcillo)

■ Cadrage du problème et acteurs clés

Comment la réduction du temps de travail à 32 heures est-elle discutée ? Avant tout, il apparaît que cette proposition est abordée avec une variété de modalités, explicites ou implicites. La confusion entre la semaine de 4 jours et les 32 heures est fréquente, bien que le passage aux 32 heures puisse s'effectuer avec une semaine de cinq jours, ou sous forme de congés à accumuler. Il est donc nécessaire de clarifier d'abord les modalités présentées ainsi que leurs conséquences attendues ou observées. Nous réfléchissons ensuite aux effets d'une transition vers les 32 heures sur la qualité de vie, tant au travail qu'en dehors. Par exemple, il sera important d'examiner la structure du temps libéré (est-il fragmenté ? atypique ?) et la manière dont cela influence la nature des loisirs qui s'y développent.

Dans un second temps, il apparaît crucial d'examiner la faisabilité pratique de la mise en place des 32 heures. Les questions de la mise en pratique de cette mesure pose notamment la question du niveau de décision : l'Etat doit-il imposer le passage aux 32h ou cela doit-il relever d'une décision laissée aux entreprises, voire individuelle ? Nous verrons aussi que plusieurs modalités sont envisagées pour compenser la réduction du temps de travail. Pour les entreprises, la solution la plus avantageuse semble être de rationaliser le travail afin de réduire le temps de travail sans embaucher. Reste à déterminer par qui cette rationalisation doit être conduite : par l'entreprise ou par le collaborateur ?

Ensuite, l'aspect économique est souvent présenté par de nombreux acteurs comme une condition essentielle à la viabilité du projet des 32 heures, ce que nous examinerons. Une fois de plus, des questions d'échelle se posent : certains scénarios analysent les conséquences économiques de ce changement à l'échelle nationale (PIB, compétitivité, etc.), tandis que d'autres laissent aux entreprises la responsabilité d'évaluer la pertinence économique des 32 heures en fonction de leur propre santé financière. À chaque niveau, la notion de productivité est au cœur des discussions menées par les économistes. Cependant, si la réduction du temps de travail ne résulte pas d'un gain de productivité, il est nécessaire de débattre de l'embauche requise pour compenser cette réduction. Ces embauches engendrent des coûts supplémentaires, mais peuvent aussi être vues comme une réponse au chômage, comme cela avait été envisagé avec les 35 heures à la fin des années 90.

Enfin, nous examinerons les débats autour du lien entre la réduction du temps de travail et nos valeurs de société. En particulier, nous mettrons en évidence la façon dont cette réduction nous amène à nous questionner sur la valeur travail, sur la caractérisation des loisirs “souhaitables” au niveau individuel comme collectif, et même de la pertinence du système capitaliste lui-même.

Pour naviguer dans ces différentes réflexions, nous avons interrogé six acteurs importants de la controverse :

- **Dominique Méda** : haute-fonctionnaire, sociologue et philosophe. Elle a défendu la réduction du temps de travail dans un premier livre en 1995³, alors qu'elle travaillait à la DARES, puis en 2016 avec l'homme politique Pierre Larroutou⁴ engagé dans les élections législatives. A présent, elle ne pense plus être en capacité de prendre parti en faveur ou contre les 32h, car la question de l'intensité du travail lui paraît prioritaire par rapport à sa réduction.
- **Matthieu Fleurance**, fondateur du collectif Travailler Moins qui milite pour un décentralisation de la place qu'occupe le travail marchand dans nos vies. Matthieu Fleurance défend la pertinence de réduire drastiquement le temps de travail en mobilisant des arguments écologiques mais aussi de bien-être collectif, notamment grâce à la remise en question des rapports de force installés par le capitalisme. Matthieu Fleurance a pris sa retraite à 30 ans, une façon de réduire son temps de travail, lissé à l'échelle de son existence, et partage son expérience dans la presse.
- **Céline Marty** est une philosophe française qui défend l'idée de décroissance, notamment sous l'inspiration du philosophe André Gorz. Elle inspire les actions et positions du collectif Travailler Moins, avec l'idée de libérer les travailleurs du travail marchand. Elle introduit aussi une dimension écologique dans la considération de la réduction du temps de travail.
- **Bertrand Martinot**, économiste expert-associé de l'Institut Montaigne, reconnu comme éminent spécialiste sur les questions de chômage, de politiques d'emplois et de dialogue social. Il défend l'idée que la hausse de productivité est un prérequis à la réduction du temps de travail. Puisqu'elle n'est pas une réalité à l'échelle française en 2024, le passage aux 32h n'est pertinent qu'au cas par cas, pour les entreprises ayant une productivité le permettant.
- **Stéphane Carcillo**, représentant de l'OCDE, soutient également que la productivité est un prérequis pour passer aux 32 heures. Il défend l'idée qu'il est préférable de laisser cette décision aux entreprises, plutôt que d'imposer une loi uniforme aux entreprises françaises aux réalités très variées.
- Gwendoline Delamare Deboutteville qui représente la **CPME** (Confédération des Petites et Moyennes Entreprises) en tant que directrice des affaires sociales et de la formation. Ce syndicat défend les voix et droits des petites et moyennes entreprises. Ils s'opposent publiquement au passage aux 32h qui seraient inadaptées aux spécificités des TPE et à la diversité des entreprises français.
- **Jean-Yves Boulin** est sociologue du travail et de l'emploi. Ses recherches portent sur la gestion du temps de travail et son articulation avec le temps libre. Il participe à des groupes de réflexion européens (Tempo Territorial) promulguant des politiques temporelles pour mieux adapter l'organisation sociale du temps aux besoins des citoyens.
- **Gilbert Cette** est un économiste français, ex-membre du Conseil d'analyse économique. Il est spécialisé dans l'étude du marché du travail, des temps de travail et de la productivité. Il a aussi présidé durant 8 ans le groupe d'expert sur le SMIC de la Direction du Trésor. En 1998 (loi Aubry 1) il plaidait en faveur de la réforme des

³ Méda, Le Travail, une valeur en voie de disparition ?

⁴ Méda et Larroutou, Einstein avait raison : Il faut réduire le temps de travail.

35h mais aujourd'hui, il pense que la réduction du temps de travail ne pourra se poursuivre qu'à condition qu'une augmentation de la productivité ait lieu.

Par ailleurs, nous avons identifié des acteurs importants que nous n'avons pas pu interroger mais dont nous mobiliserons les écrits ou interventions dans les médias :

- les syndicats de travailleurs, notamment la **CGT**. D'abord opposée à la réduction du temps de travail, parce qu'elle impliquait une réduction des salaires et donc une précarisation des travailleurs, elle défend aujourd'hui un passage aux 32h avec conservation du salaire.
- **Laurent de la Clergerie**, fondateur de l'entreprise LDLC qui revend des matériels électroniques. Il a proposé, dès janvier 2021, le passage aux 32h dans son entreprise. Fort de son succès, il défend vivement dans les médias le passage aux 32h comme bénéfique pour l'employeur et l'employé (gain de productivité, facteur d'attractivité et de rétention). Il fera de son expérience un livre : *Osez la semaine de 4 jours*⁵.
- **Pierre Larroutou** : homme politique membre du parti socialiste jusqu'à 2009, quand il rejoint le parti Europe Ecologie les verts. Il défend le projet des 32h dès les années 90. En 2024, il est le candidat de "Changer l'Europe" aux élections européennes et maintient dans son programme le passage aux 32h en semaine de 4 jours sans réduction de salaire.

■ I) Les modalités de réduction du temps de travail influent sur la qualité de vie des travailleurs

Le passage aux 32 heures peut s'envisager de différentes manières : une organisation sur quatre jours, une diminution linéaire de la durée quotidienne, l'octroi de jours de congés supplémentaires, ou encore un ajustement de la rémunération⁶. Ces modalités de mise en œuvre influencent la qualité de vie des travailleurs (au travail et hors du travail). D'abord, elles transforment profondément la structuration du temps de travail et son intensité. Ensuite, elles modifient la frontière entre la sphère privée et la sphère professionnelle, affectent le niveau de fatigue, les marges d'autonomie des travailleurs ou encore leur capacité à disposer de temps libre pour leurs activités personnelles et familiales⁷.

■ Du choix des modalités de réduction du temps de travail dépend un risque d'intensification du travail

Il paraît crucial de réfléchir à la réduction de travail en parallèle de sa concentration, et donc du risque d'intensification. C'est en tous cas ce que souligne Bertrand Martinot

⁵ De la Clergerie et Guillemette, « Osez La Semaine de 4 jours - Le manifeste pour un temps de travail repensé, par Laurent de la Clergerie, Président Fondateur du Groupe LDLC ».

⁶ Boulou, « Semaine de quatre jours ».

⁷ Méda et Cardou, « Entretien de Dominique Méda ».

(économiste expert-associé de l'Institut Montaigne, reconnu spécialiste sur les questions de chômage, de politiques d'emplois et de dialogue social) au travers d'une étude économétrique⁸ en indiquant que les burnout et les phénomènes d'épuisement au travail ne sont pas liés au volume horaire travaillé, mais plutôt que c'est plutôt "un problème d'intensité du travail, c'est un problème de management, c'est un problème d'environnement toxique, etc." (Bertrand Martinot). Il indique :

"Or, on sait qu'une des plus grandes pathologies du travail aujourd'hui, ce n'est pas sa durée, mais son intensité.[...] Le rapport « les Français au travail » met bien en évidence que statistiquement [...] qu'il n'y a quasiment aucun lien de causalité entre la durée du travail, [...] et leur fatigue, leur pénibilité, ou la conciliation vie familiale-vie professionnelle." (entretien du 04/11/2024, Bertrand Martinot)

Ici, Bertrand Martinot présente une chaîne de causalité : la diminution du temps de travail mènerait à son intensification qui elle-même présenterait un risque de santé au travail. L'idée de la causalité entre réduction du temps de travail et intensification est soutenue par Dominique Méda, sociologue et haute fonctionnaire ayant soutenu le projet des 32h dès les années 90 aux côtés de l'homme politique Pierre Larrouturou, qui admet à présent ne plus défendre les 32h. Dans son entretien, elle souligne le flou entourant les liens entre intensité et conditions de travail :

"Ce qu'on voit c'est que les conditions de travail se sont beaucoup dégradées. [...] Certains pensent que pour les améliorer, il faudrait réduire le temps de travail, d'autres pensent qu'au contraire ce sont les 35h et l'intensification du travail qui ont amené à cette dégradation." (entretien du 12/11/2024, Dominique Méda).

Dans ce chapitre, nous explorerons les liens entre les trois notions mises en évidence ici : réduction du temps de travail, intensification et santé au travail (ou dégradations des conditions de travail).

D'abord, l'intensification est parfois présentée comme une alternative dans le cas où la réduction est impossible. Par exemple, Jean-Yves Boulin, sociologue du travail et spécialiste des politiques temporelles, souligne, par exemple, la situation des collectivités locales en France. Celles-ci sont encadrées par la législation sur le temps de travail et ne peuvent donc pas réduire formellement la durée légale au-dessous des 35 heures. Dans ce contexte, certaines optent pour la semaine dite "comprimée" afin de proposer une forme de "gain en temps" aux salariés. Cette modalité permet, à salaire et qualification constants, d'offrir une journée entière de congé hebdomadaire supplémentaire, améliorant l'équilibre vie privée-vie professionnelle et renforçant l'attractivité des postes, notamment dans un secteur où le recrutement et la fidélisation sont devenus des enjeux majeurs.

⁸ Martinot et Thomas-Darbois, « Les Français au travail ».

“Dans le cas français, c’est surtout la semaine comprimée. Par exemple, les collectivités [...] qui sont passées aussi en quatre jours - semaine comprimée, parce qu’elles ne peuvent pas faire autrement. Elles n’ont pas la main, il y a une loi de 2019 qui oblige toutes les collectivités locales à être sur 1607 heures, c’est-à-dire 35 heures. On ne peut pas être en dessous, elles n’ont pas le droit de diminuer, si elles diminuent la préfecture leur tape dessus.” (entretien du 15/11/2024, Jean-Yves Boulin)

L’économiste français Gilbert Cette (ex-membre du Conseil d’analyse économique qui a défendu le passage aux 32h en 1998 (loi Aubry 1) mais qui conditionne la réduction de temps de travail par des gains de productivité), lui, ne comprend pas l’intensification comme une modalité intéressante de libération de temps en ce sens qu’elle serait source de risques sur la santé des travailleurs. Il défend l’idée qu’une intensification du travail peut augmenter la fatigue, la pénibilité et les risques psychosociaux, notamment dans les emplois déjà éprouvants qui mériteraient plutôt un temps de travail lissé :

“Vous voyez les horaires de travail très atypiques : la nuit ou des horaires en équipe avec des changements fréquents. C’est manifestement usant. [...] Si on fait une durée du travail courte pendant la semaine, en peu de jours, il peut y avoir des effets de fatigue selon le travail effectué et, par conséquent, des effets sur la santé.” (entretien du 18/11/2024, Gilbert Cette)

Cet arbitrage entre réduction et intensification est un des éléments principaux permettant d’expliquer pourquoi Dominique Méda ne soutient plus la réduction du temps de travail. Elle explique que des journées plus longues, même compensées par un jour de repos supplémentaire, risquent de nuire à la santé si elles se traduisent par une densification des tâches. Ainsi, puisque les conditions de travail se sont récemment dégradées, notamment parce que le travail s’est intensifié, la question de l’intensification devrait être priorisée par rapport à la réduction du temps de travail. Elle recadre ainsi le débat, passant l’impératif de réduction du temps de travail au second plan :

“Alors je pense qu’il y a un débat entre raccourcir le temps de travail et dés-intensifier le travail. On a assisté là à une intensification du travail depuis une trentaine d’années c’est-à-dire qu’on fait toujours plus en toujours moins de temps, donc on est pressés, on est pressurisés, on est surveillés. Donc peut-être qu’une première solution ce serait désintensifier le travail, donc un rythme plus lent. Et ça c’est un peu contradictoire avec le fait de raccourcir le temps de travail.” (entretien du 12/11/2024, Dominique Méda)

Avec le terme “surveillés”, Dominique Méda rappelle la façon dont légiférer sur le temps de travail impose de mesurer ce temps de travail, ce qui peut amener à un contrôle accru de l’employeur, créant un climat de tension au travail. Elle développe cette idée à propos de la seconde loi Aubry en expliquant la façon dont le décompte du temps de travail est un enjeu clé concernant les conditions de travail :

“[...] la 2ème loi ne va plus obliger les entreprises à créer des emplois et surtout elle va permettre qu’on ne réduise pas le temps de travail en respectant le même mode de décompte du temps de travail. Donc on va sucrer les pauses etc [...]” (entretien du 12/11/2024, Dominique Méda)

Autrement dit, la réduction du temps de travail pourrait aussi amener à une dégradation des conditions de travail en ce sens qu’elle amènerait des discussions et des pressions autour de la définition de ce qu’est le temps de travail.

Il paraît donc assez consensuel que la réduction du temps de travail risque d'amener son intensification. Mais libérer du temps pourrait aussi être bénéfique en ce qui concerne la santé au travail. La question est alors : l'intensification du travail est-elle plus délétère que la réduction du temps de travail n'est bénéfique ? Rien n'est moins sûr, et la réponse dépend certainement de la nature du travail en question ainsi que du mode de mise en œuvre de la réduction du temps de travail. De fait, l'analyse des effets sur la qualité de vie des salariés doit tenir compte non seulement de la réduction elle-même, mais aussi des modalités concrètes de réorganisation, du profil de l'activité concernée et de l'existence de mécanismes de concertation sociale garantissant que cette transformation s'opère au bénéfice du plus grand nombre⁹.

■ Un lien ambivalent entre réduction du temps de travail et qualité de vie/santé au travail

Même sans évoquer le compromis entre réduction et intensification, le lien entre réduction du temps de travail et conditions de travail demande notre attention, car il n'est ni automatique ni toujours le même selon les situations.

Le syndicaliste communiste italien Trentin souligne la façon dont ce lien n'est pas naturel et doit au contraire être pensé, anticipé. Il soutient l'idée que la réduction du temps de travail a parfois été pensée en oubliant le travail, c'est-à-dire les conditions d'exercice. Il critique une approche purement quantitative du temps de travail, faisant l'impasse sur le contenu et l'organisation du travail, et affirme, en parlant de la gauche qu'elle " [ne s'est] pratiquement jamais occupée des questions du travail et de son organisation, laissant les directions mettre en œuvre librement les principes fordien et surtout taylorien d'organisation du travail. "¹¹ Cela fait directement écho à ce que souligne Dominique Méda plus haut quant au décompte et au contrôle du temps de travail.

Par ailleurs, il semble que les effets de la réduction du temps de travail sur la qualité de vie au travail (QVT) varient de façon significative selon la catégorie socio-professionnelle et le type d'horaires des travailleurs (atypiques, très contraints, fragmentés...)¹². Pour explorer ces inégalités, Dominique Méda, dans une étude menée avec Renaud Orain, interroge des bénéficiaires d'une réduction du temps de travail. Elle met en évidence le fait que, pour certains salariés faiblement qualifiés ou soumis à des horaires atypiques, la réduction du temps de travail peut paradoxalement s'accompagner d'une dégradation des conditions de travail, quand cela provoque une augmentation de la variabilité, de l'imprévisibilité ou de l'atypie des horaires¹³. L'imprévisibilité est par exemple notée comme importante pour l'organisation des tâches domestiques et familiales. À l'opposé, les cadres ou les travailleurs déjà dotés d'une grande autonomie organisationnelle retirent davantage de bénéfices aux 32 heures. Pour ces travailleurs, le temps gagné permettrait une meilleure articulation entre vie professionnelle et personnelle, améliorant ainsi le bien-être et la satisfaction.¹⁴ Dans son

⁹ Méda et Cardou, « Entretien de Dominique Méda » ; Canivenc et Cahier, « La semaine de 4 jours ».

¹⁰ Canivenc et Cahier, « La semaine de 4 jours ».

¹¹ Durand, « NoteLecture. Trentin. La Cité du travail. Le fordisme et la gauche ».

¹² Cahier et Canivenc, « Les angles morts de la semaine de 4 jours ».

¹³ Méda et Orain, « Transformations du travail et du hors travail : le jugement des salariés sur la réduction du temps de travail ».

¹⁴ Mühl et Korunka, « You get what you expect ».

étude, Dominique Méda avertit par ailleurs qu'une application de la réduction du temps de travail bénéficiant principalement aux catégories professionnelles déjà favorisées – par exemple les cadres – risque de renforcer les clivages sociaux et la polarisation de la société française.

“Bon d’abord ça va être quelque chose qui sera plutôt pour les cadres, pas du tout pour les employés ouvriers. Enfin, je le crains, ou pour les gens qui ont des temps fragmentés, des horaires atypiques. [...] Il faudrait pas que ce soit encore un dispositif pour les cadres quoi. Non mais parce que ça risque d’augmenter la polarisation quand même de la société française qui est déjà très très forte.” (entretien du 12/11/2024, Dominique Méda)

Mais il est important de souligner que l'étude de Dominique Méda et Renaud Orain ne fait état que de l'état de satisfaction des travailleurs. Il semble pourtant que l'option apportant le plus de satisfaction ne soit pas la plus bénéfique pour la santé au travail. Dans son entretien, Dominique Méda évoque l'exemple d'infirmières dont le travail est organisé en 12h en un jour puis 3 jours de repos (beaucoup plus dense qu'avant). Les infirmières ont été très favorables à ce changement et en étaient satisfaites alors que les syndicats, soucieux de leur santé, y étaient opposés :

“Le travail en 12h ça les arrangeait toutes ces femmes mais c’est pas sûr du tout que ce soit une très bonne idée parce que quand vous travaillez pendant 12h y compris par exemple pour les aide soignantes en portant des gens etc ça ne peut qu’accroître l’intensification du travail et c’est pas bon.” (entretien du 12/11/2024, Dominique Méda)

Pourtant, certaines expérimentations menées en Scandinavie peuvent sembler s'opposer à cet exemple de Dominique Méda. Ces expériences menées notamment en Suède, dans des établissements de soin, semblent démontrer que la réduction du temps de travail peut favoriser un réel mieux-être pour ces travailleurs.¹⁵ Cela rejoint en fait le fond de la pensée de Dominique Méda : la réduction du temps de travail peut être bénéfique, à conditions que celui-ci ne soit pas intensifié, ce qui est le cas dans ces expérimentations puisque la réduction du temps de travail a été associée à des embauches compensatoires.

“Les impacts sont hyper positifs [...] Ils sont moins malades, leur santé s’améliore, leur sommeil s’améliore, tout s’améliore. [...] Il y a les groupes de contrôle, les embauches compensatoires, ce qui fait qu’on peut vraiment isoler l’impact de la réduction du temps de travail sur la santé des salariés.” (entretien du 15/11/2024, Jean-Yves Boulin)

Ces disparités concernant les bénéfices ou pas de la réduction du temps de travail rappelle la nécessité d'une approche différenciée. L'adoption de politiques d'emploi, d'organisation et de dialogue social adaptées, tenant compte de la diversité des situations professionnelles, apparaît indispensable pour garantir une mise en place équilibrée de la réduction du temps de travail et limiter l'émergence de nouvelles inégalités.

Au-delà des questions de santé, la réduction du temps de travail interroge également l'équité entre les salariés, en particulier dans un contexte où les possibilités de travail à distance ne sont pas équitablement réparties. Ainsi, Jean-Yves Boulin, évoque l'idée qu'une semaine de 32 heures pourrait constituer un “équivalent de richesse” pour des travailleurs

¹⁵ Boulin, « Semaine de quatre jours ».

dépourvus d'accès au télétravail. Ces salariés – fréquemment des employés manuels, ouvriers ou travailleurs de la logistique – subissent davantage de contraintes spatio-temporelles, et la réduction du temps de travail permettrait de compenser partiellement ce désavantage .

“Ce télétravail, ça ne concerne pas tout le monde. [...] Les cols bleus, globalement, n'y ont pas accès, donc les quatre jours peuvent représenter un équivalent de richesse pour ceux qui ne peuvent pas télétravailler.” (entretien du 15/11/2024, Jean-Yves Boulin)

Cette perspective est partagée par la CPME (confédération des petites et moyennes entreprises), qui met en garde contre le risque que la réduction du temps de travail n'accroisse les inégalités entre “cols blancs”, bénéficiant plus facilement de formes de flexibilité (comme le télétravail), et “cols bleus”, confrontés à des horaires contraints et à une organisation du travail plus rigide.

“Vous avez le col blanc qui peut faire du télétravail et le col bleu c'est pas possible, donc ça sera quand même source à mon sens d'inégalité.” (entretien du 22/11/2024, CPME)

Sans un accompagnement par des politiques visant, par exemple, à renforcer la concertation sociale ou à concevoir de nouvelles formes d'organisation adaptées aux emplois physiques, il existe un risque accru de voir se creuser les inégalités de qualité de vie au travail, renforçant une segmentation socioprofessionnelle déjà marquée.

■ Des modalités qui influent sur l'utilisation du temps libéré

Puisque la vie des travailleurs est composée de temps de travail et de temps libre, leur santé dépend à la fois de leurs conditions de travail et de la qualité de leur temps libre. C'est ce dernier aspect qui nous intéresse ici : nous montrerons que la qualité des loisirs dépend du mode d'organisation des 32h.

Pour Laurent de la Clergerie, patron de l'entreprise LDLC passée aux 32h, la nature du temps libéré dépend du choix de chaque salarié. Jean-Yves Boulin décrit cette position :

“Ils ont pas de temps, ils ont pas de temps à eux quoi, donc je vais donner un jour et après ils se débrouillent avec ça, parce qu'ils ont un jour de plus, et ils vont pouvoir faire, soit ils vont s'arranger comme ils veulent mais voilà.” (entretien du 15/11/2024, Jean-Yves Boulin)

Mais il n'est pas si sûr que chacun puisse choisir librement les loisirs qui occuperont le temps libéré. En effet, comme nous le développons ci-dessous, ces loisirs dépendront de la structure du temps de travail (donc du temps libéré), et de la classe sociale de l'individu.

D'abord, la manière dont le temps libéré est structuré influence directement les activités auxquelles les individus peuvent accéder.

Selon une étude menée par Jean-Yves Boulin pour Eurofound, le temps gagné est principalement alloué aux loisirs, aux tâches ménagères et aux soins personnels¹⁶. Mais en y regardant de plus près, des disparités apparaissent. Il semble que les modalités de réduction du temps de travail jouent un rôle déterminant dans la manière dont les loisirs se

¹⁶ Jean-Yves Boulin, « Semaine de quatre jours : une préfiguration de l'avenir du temps de travail ? ».

redéfinissent. Dominique Méda, dans son étude avec Renaud Orain sur les conséquences de la réduction du temps de travail, affirme¹⁷ :

“Les salariés ayant eu une réduction sous forme de jours de congés et surtout de journée ou de demi-journée régulière déclarent plus fréquemment que ceux ayant eu des journées plus courtes qu’ils ont développé des activités de loisir. [...] Les avantages spécifiques des journées ou demi-journées régulières sont de pouvoir sortir plus fréquemment dans la journée, et dans une moindre mesure d’avoir des activités à la maison (lecture, couture) ou de faire du jardinage, mais aussi de faire plus d’activités ou de passer plus de temps avec les enfants.”

On constate que la réduction du travail en faveur de journées ou demi-journées libérées donne accès à plus de possibilités pour profiter de ce temps. En revanche, des périodes libérées très courtes, comme 30 minutes à la fin de chaque journée, ne permettent pas de modifier significativement la place et la nature des loisirs dans la vie des travailleurs.

Cependant, Matthieu Fleurance, fondateur et membre du collectif citoyen Travailler Moins, critique cette modalité, en défendant une réduction lissée sur la semaine plutôt que par demi-journées ou journées entières. Il défend l’idée que la concentration du travail mènerait à une fatigue telle que la demi-journée ou journée libérée servirait uniquement à récupérer, et pas à s’engager dans de nouvelles formes de loisirs qu’il juge bénéfiques pour l’individu et la société :

“Mais en fait des journées de 8h ou de 9h, pour le coup, $4 \times 9 = 36$ donc c’est des journées de 9h, ça assomme. Ça va nous assommer à un point où je peux te dire que le vendredi tu vas dormir. [...] Pour moi ça aurait plus de sens de bosser, je sais pas, de bosser tous les matins du lundi au dimanche, à la limite, pour... donc ça fait par exemple $4 \times 7 = 28$, on pourrait bosser de 8h à midi tous les jours ou de 9h à 13h, du lundi au dimanche. Et en fait, voilà, t’as tous tes aprèms, t’es quand même à 28h tu vois mais au moins c’est lissé. Et en le disant on se rend bien compte que ça serait beaucoup moins pesant puisque tu sais très bien que ta journée, elle est faite à 13h.” (entretien du 16/11/2024, Matthieu Fleurance)

Par ailleurs, à modalités de réduction de temps de travail identiques les loisirs développés par les personnes sont variables. D’abord, la nature et l’organisation du temps libéré dépendent non pas seulement de la structure du temps de travail d’une personne, mais aussi de celle de son conjoint ou sa conjointe. Dominique Méda souligne ces dynamiques du couple en évoquant ses motivations pour la défense des 32h à la fin des années 90 :

“Moi, mon idée c’était : on va diminuer le temps de travail, on va en quelque sorte désacraliser le travail et donc les hommes pourront lâcher un peu, les femmes plus s’investir dans l’emploi et on aura des hommes et des femmes qui s’investiront également dans le care en gros. [...] Et alors, ce qui est intéressant dans l’enquête, ce qu’on a essayé de montrer [...] c’est qu’il y avait un cas dans lequel ça marchait, c’est quand les hommes avaient connu une réduction du temps de travail que les femmes n’avaient pas connu. Lorsque les deux membres du couple ont vu leur temps réduit, ce rééquilibrage n’a pas eu lieu.” (entretien du 12/11/2024, Dominique Méda)

¹⁷ Méda et Orain, « Transformations du travail et du hors travail : le jugement des salariés sur la réduction du temps de travail ».

Cela pourrait être expliqué ainsi : lorsque les deux membres d'un couple voient leur temps de travail réduit simultanément, les habitudes et les normes de genre déjà en place tendent à se maintenir. Pourtant, si seul l'homme réduit son temps de travail, il est alors "contraint" ou encouragé à prendre en charge davantage de responsabilités domestiques, car les femmes n'ont pas plus de temps disponible pour le faire.

De plus, les inégalités entre classes sociales se reflètent dans l'usage des loisirs. Matthieu Fleurance insiste sur la responsabilité des classes aisées à utiliser leur temps libre pour l'éducation populaire ou l'engagement social, mais constate que la motivation des classes aisées à travailler moins est souvent égoïste :

“Et donc le but de nos ateliers, de nos évènements c'était justement de leur dire « attention, vous vous êtes des privilégiés parce que vous pouvez avoir ces réflexions, du temps à ces réflexions et vous pouvez négocier un quatre jours /semaine, un 32h ou un 28h ou passer à mi temps sans subir vos vies quoi, et rentrer dans une forme de précarité subie. Et donc si vous le faites, vous avez une sorte de responsabilité à vous engager sur votre temps libéré dans des projets qui vont aider les précaires ». Donc : éducation populaire, mutualisation, soutien aux plus démunis, et soutien aussi à la conscience de classe des plus démunis.”
(entretien du 16/11/2024, Matthieu Fleurance)

Les différences de capital culturel et économique jouent de plus un rôle crucial dans le sens où les activités de loisir telles que le voyage, les pratiques artistiques ou les sports de niche exigent souvent des ressources financières et des infrastructures non accessibles à tous.

Comme constaté dans l'étude de Dominique Méda, la question de la réduction du temps de travail ne peut être abordée sans considérer les modalités précises de sa mise en œuvre ainsi que les populations visées. Prendre en compte des facteurs comme la catégorie socioprofessionnelle des travailleurs, la nature de leur emploi et leur structure familiale est essentiel. Ainsi, penser la réduction du temps de travail implique non seulement de s'interroger sur le temps libéré, mais aussi sur la manière dont ce temps est structuré, distribué, et rendu accessible à toutes et tous, afin de maximiser les bénéfices tant individuels que collectifs.

■ II) Le passage aux 32h et son éventuelle généralisation affecteraient organisation du travail et relations en entreprise

Nous l'avons vu précédemment : les modalités d'organisation de la réduction du temps de travail déterminent ses conséquences. Pour continuer notre réflexion sur les façons de mettre en place des 32h, nous explorerons la question de l'échelle de décision. Il faut en effet arbitrer entre une régulation par l'État comme ce fut le cas pour les 35 heures, et une décision prise au niveau de l'entreprise, ce qui impose une réorganisation du travail. La question d'une intervention étatique est surtout discutée dans l'arène politique, notamment au moment d'élections, comme le montre l'analyse sémantique du corpus Europresse cité en introduction (figure 2 ci-dessous) avec deux clusters politiques :

“Emmanuel Macron et Marine le Pen” (rouge) et “Benoît Hamon et revenus universels (beige). Mais l’analyse sémantique fait apparaître un autre pôle important du débat, les rapports de force collectifs, avec les clusters “code du travail et négociation collective” (vert) et “51e congrès et Philippe Martinez” (en jaune, sachant que Philippe Martinez était secrétaire général de la CGT entre février 2015 et mars 2023). Ces rapports collectifs interviennent dans le débat de deux façons : ils sont nécessaires dans le scénario de passage aux 32h sur décision de l’entreprise, et pourraient être affaiblis par temps de travail réduit d’autre part.

Nous notons par ailleurs que les clusters politiques et ceux abordant les rapports collectifs sont totalement disjoints, éloignés. Cela révèle un débat très polarisé : l’analyse sémantique révèle que la discussion politique ne croise pas ou peu la question des rapports collectifs.

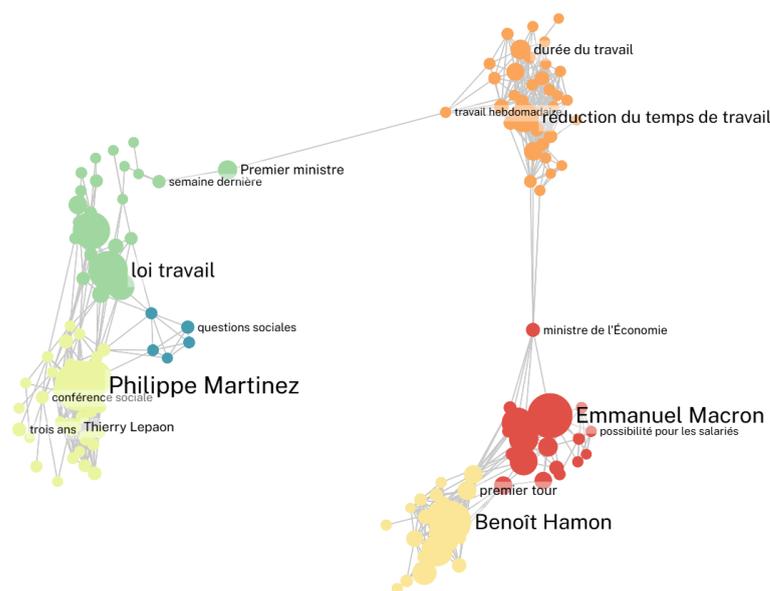


Figure 2 : Cartographie des termes les plus employés dans la controverse. Corpus Europresse extrait de la presse nationale à partir de la requête “travail&32h” puis traité via Cortex (voir partie Matériel et méthodes). Source : Groupe « Travailler 32h par semaine, une bonne idée pour les salariés et l’économie ? », Mines Paris - PSL, 2024, Crédit photo : Cortex.

■ La décision du passage aux 32h : à quel niveau ?

La décision du passage aux 32h peut être prise à 3 niveaux : au niveau du gouvernement qui peut légiférer, au niveau des entreprises, ou au niveau individuel.

Le passage aux 32h et la nouvelle organisation du travail associée peuvent être imposés ou au moins contraints par la loi. Aujourd’hui, il existe deux façons de mettre en place légalement le passage aux 32h¹⁸ : signer un accord de compétitivité (à l’échelle de l’entreprise) ou accord individuel pour chaque salarié. Autrement dit, la loi n’impose pas les 32h, mais le permet avec des accords bi-latéraux. Une intervention de l’Etat plus forte en faveur des 32h ne serait pas pertinente selon les économistes interrogés : Stéphane Carcillo (OCDE) et Bertrand Martinot. Ce dernier est considéré comme l’un des meilleurs

¹⁸ Mollaret, « LDLC choisit de passer aux 32 heures ».

spécialistes français de la question du chômage, des politiques de l'emploi et du dialogue social. Il est actuellement directeur du conseil en formation et développement des compétences chez SIACI SAINT HONORE et expert-associé à l'institut Montaigne (think tank libéral). Selon lui, le passage aux 32h est une décision à prendre au niveau des entreprises, et pas au niveau de l'Etat. Concernant le passage aux 35 heures, il critique fortement l'intervention de l'État, notamment le choix de subventionner la réduction du temps de travail, qu'il considère comme une spécificité française problématique et économiquement inefficace, d'autant que les études montrent que les salariés français travaillent désormais presque autant que leurs voisins européens :

“Là où j'ai un énorme problème, c'est quand l'État intervient soit pour réglementer, [...], soit pour subventionner le non-travail.” (Bertrand Martinot)

Cette position est aussi soutenue par Stéphane Carcillo (OCDE). Il est également membre du Cercle des économistes (groupe de réflexion d'une trentaine d'économistes) et affilié à l'IZA (Institut allemand d'économie du travail). Il était auparavant maître de conférences en économie à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, économiste au FMI et conseiller auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi. Ses recherches portent sur les institutions du marché du travail et les politiques de l'emploi. Il indique que cette mesure aurait des coûts qui se répercuteront nécessairement sur l'entreprise, sur les individus, ou payés par l'Etat :

“[...] dès lors qu'on commence à faire des lois qui imposent une durée du travail aux entreprises pour essayer de mettre à niveau tout le monde sur le marché du travail avec une nouvelle durée, on va potentiellement imposer un coût parce qu'on augmente le coût horaire du travail parce que les salaires nominaux ne réagissent pas à la baisse.” (entretien du 11/12/2024, Stéphane Carcillo)

Si les économistes mobilisent souvent la question des coûts pour justifier leur position, Bertrand Martinot introduit aussi d'autres facteurs tels que sa structure, sa taille, son secteur :

“[...] le passage à quatre jours en 32 heures, il n'y a pas de règle générale. C'est-à-dire qu'il faut le regarder au cas par cas, entreprise par entreprise, son modèle économique, ses contraintes quasiment physiques (ouverture de magasins, de relations avec les clients, etc.) et sa capacité à faire des gains de productivité.” (entretien du 04/11/2024, Bertrand Martinot)

Les voix patronales distinguent aussi les entreprises selon les mêmes facteurs : en soulignant la diversité des entreprises françaises, elles justifient la légitimité du patron d'entreprise pour prendre la décision à son niveau. C'est notamment la position de la CPME qui s'oppose à la mesure généralisée des 32h, qu'elle juge totalement inadaptée aux enjeux et aux difficultés des PME, et défend une décision prise par l'entreprise :

“Pour nous, c'est vraiment le chef d'entreprise qui doit décider parce que c'est lui qui à la fin du mois doit s'assurer qu'il aura les moyens de payer ses salariés et en fait, il ne pourra les payer que s'il y a suffisamment d'activité.” (entretien du 22/11/2024, CPME)

Si la décision n'est pas présentée comme impossible, elle est décrite comme très difficile :

“Et surtout après ça va dépendre aussi du modèle économique de l'entreprise. Dans un magasin, vous ne pouvez pas fermer le samedi à midi et plus travailler le samedi après-midi ça pose aussi des questions d'organisation hyper importantes.” (entretien du 22/11/2024, CPME)

Notons aussi qu'au sein même de l'entreprise, une diversité de cas peut apparaître. En effet par exemple, certains départements ont pour usage de travailler au résultat plutôt qu'au volume horaire¹⁹.

“Et donc, j'ai commencé à faire des entretiens. Alors c'est pareil, les entrepôts, lui il m'avait déjà expliqué il m'avait dit “bon pour les bureaux ça va passer, c'est pas un problème, ça va passer assez bien. Pour l'entrepôt, il faudra embaucher. Et pour les boutiques aussi, ce qu'il pensait.” (entretien du 15/11/2024, Jean-Yves Boulin, à propos de LDLC)

Notons que Laurent de la Clergerie a effectivement dû embaucher dans ses boutiques, mais n'a finalement pas eu besoin de le faire dans ses entrepôts.

Dans ce cas d'hétérogénéité au sein de l'entreprise, il est possible d'imaginer d'accepter une hétérogénéité de régimes dans l'entreprise mais, celle-ci pourrait être source d'inégalités, comme l'a été le télétravail, possible seulement pour le travail intellectuel (dont la caricature sont les cadres).

“Vous voyez après on va on va faire encore un distinguo entre les cols bleus et les cols blancs. Vous avez le col blanc qui peut faire du télétravail et le col bleu c'est pas possible donc ça sera quand même source à mon sens d'inégalité.” (entretien du 22/11/2024, CPME)

Au contraire, le passage aux 32h peut être pensé comme un moyen de résorber ces inégalités, comme le souligne Dominique Méda :

“Et donc, et puis vous savez aussi qu'aujourd'hui, enfin, ce dispositif de quatre jours on en parle pour l'ouvrir en quelque sorte à ceux qui n'ont pas accès au télétravail ? Il faudrait pas que ce soit encore un dispositif pour les cadres quoi.” (entretien du 12/11/2024, Dominique Méda)

Enfin, la décision individuelle sans accord de l'employeur implique une perte de salaire (d'après le cadre législatif actuel) et est donc peu évoquée. L'idée que le passage aux 32h devrait se faire sans perte de revenu semble en effet faire consensus.

■ La réorganisation comme pré-requis et conséquence du passage aux 32h

En l'absence de loi imposant les 32h, certains chefs d'entreprise tentent par l'expérimentation au sein de leur structure, de prouver que le passage aux 32h choisi par l'entreprise est possible voire favorable à l'organisation. Laurent de la Clergerie, fondateur de l'entreprise LDLC vendant du matériel informatique en est un exemple remarqué. Cet entrepreneur a, depuis janvier 2021, implémenté la semaine de 32h dans son entreprise,

¹⁹ Bertrand, Fontaine, et Hausmann, « Réduire le temps de travail pour améliorer l'emploi des moins qualifiés ? »

inspiré par l'expérience de Microsoft au Japon^{20, 21}. Ce changement est défendu comme une "Proof of Concept" : il mobilise son retour d'expérience à la fois pour prouver la faisabilité et la pertinence du passage à la semaine de 32h, dans les médias notamment²², et dans un livre, *Osez la semaine de 4 jours !*²³ Il est repris par certains syndicats de salariés comme la CGT (qui souligne l'importance de faire cette transition sans perte de salaire). Pour autant, les mêmes arguments soulignés par les économistes ou la CPME remettent en question ce raisonnement inductif, parce qu'il omet la très grande diversité des entreprises :

"[Parlant de LDLC] Ce que je dis simplement, c'est que je ne suis pas sûr, et j'en ai longuement discuté avec lui, je ne suis pas sûr, contrairement à ce qu'il dit, que son modèle soit universalisable." (entretien du 04/11/2024, Bertrand Martinot)

Parfois, le passage aux 32h est aussi présenté comme favorable à l'organisation du travail, parce qu'elle permet d'innover de ce point de vue, comme c'est le cas de Laurent de la Clergerie qui a organisé un fonctionnement en binôme :

"Pourtant, c'est la question du contenu du travail, de la manière de travailler et de l'organisation du travail qui doit être repensée. Par exemple, chez LDLC, ils ont créé des binômes, ce qui n'existait pas auparavant. Ils ont également mis en place de nouvelles manières de communiquer." (entretien du 15/11/2024, Jean-Yves Boulin)

Souvent l'idée est de rationaliser le passage aux 32h, afin de pouvoir réduire le temps de travail sans embauche supplémentaire. Cela permettrait de réduire les coûts côté entreprise, mais aussi de s'éviter une réorganisation du travail (avec par exemple plusieurs personnes qui devraient collaborer sur un poste comme l'exemple des binômes de Laurent de la Clergerie). La réduction du temps de travail avec maintien de la production inciterait donc les entreprises à rationaliser le travail, selon Pedro Gomes, économiste à l'université Birkbeck partisan de la semaine de quatre jours²⁴. Pour réaliser cette rationalisation, certaines entreprises ont ainsi proposé des règles générales (réduction des réunions, mails et visioconférences). Là aussi l'expérimentation qui sert d'argumentation/preuve de la part des patrons. Unilever, entreprise pilote de réduction du temps de travail en Nouvelle-Zélande et Australie, retient l'idée de "retirer des processus et protocoles qui apportent moins de valeur ajoutée"²⁵. Cette adaptation favoriserait un travail dit "profond" selon le PDG de l'initiative 4DWG²⁶ (4 Days Week Global). Cette initiative étudiait les retombées sur l'entreprise de 80% de travail pour 100% de salaire et de productivité.

Cette rationalisation est parfois demandée aux collaborateurs, de façon individuelle, et c'est par exemple le cas de LDLC :

"Les managers, ils disent "on n'y arrivera pas, c'est pas possible, déjà on a du mal en 5 jours, comment on va faire en quatre jours." En gros, il leur a dit "vous vous démerdez, mais c'est à vous de voir les choses". (entretien du 15/11/2024, Jean-Yves Boulin)

²⁰ De Saintignon, « Interview Laurent de la Clergerie (LDLC) : "La mise en place de la semaine de k jours a permis de gagner en efficience" ».

²¹ Toussaint, « Travailler quatre jours par semaine : pourquoi pas ? »

²² Mollaret, « LDLC choisit de passer aux 32 heures ».

²³ De la Clergerie et Guillemette, *Osez La Semaine de 4 jours*.

²⁴ Dupont, « Travail : la semaine de quatre jours, avancée sociale ou risque économique ? »

²⁵ Unilever, « Four-Day Work Week Trial to Start in Australia ».

²⁶ Whelehan, « Why You Should Trial A 4 Day Work Week ».

Ce que l'on voit très bien dans cette citation, c'est que le manager est laissé autonome, ou seul selon l'interprétation, face à la tâche de rationalisation. Plus largement, l'argument de la réduction de travail peut être utilisé comme moyen de faire faire aux employés eux-mêmes la rationalisation de leur poste²⁷.

Par ailleurs, quel qu'en soit le moteur, l'efficacité de telles mesures pour maintenir la croissance de l'entreprise est questionnée par Stéphane Carcillo, économiste à l'OCDE²⁸. Jean-Yves Boulin, s'appuyant sur des analyses des initiatives 4DWG conclut que ces ajustements à la marge ne suffisent probablement pas pour augmenter la productivité et la performance de l'entreprise, et que des réorganisations plus profondes sont nécessaires²⁹.

■ Des effets discutés sur la relation employé-entreprise et sur le pouvoir syndical, mais des préoccupations partagées concernant les dynamiques collectives

L'implémentation des 32h au sein d'une entreprise nécessite un accord collectif et s'appuie donc sur les syndicats. Mais il est intéressant de noter que, malgré cet accord préalable, sur le plan des relations au travail, la semaine de 32h soulève des questions profondes.

Alors que les entreprises volontaires qui ont mis en œuvre les 32h rendent compte d'un investissement renforcé des salariés dans le collectif de l'entreprise autour de ce projet, les représentants des dirigeants de PME craignent que la semaine de 32h en quatre jours fragilise le lien entre le salarié et l'entreprise.

Ainsi, la CPME envisage la proposition de semaine de 32h en quatre jours comme un nouveau stade d'une tendance de fond qui déconnecte physiquement de plus en plus l'employé de l'entreprise :

“on a aussi l'impression que depuis une vingtaine d'années on a cessé de sortir le salarié de l'entreprise. Donc on est passé aux 35 heures, on a eu les RTT, on a le télétravail, là on nous parle de semaines de trois jours, enfin, de week-end de trois jours. Et voilà on est quand même un peu inquiets” (entretien du 22/11/2024, CPME)

La diminution du lien physique est une source d'inquiétude pour l'interlocutrice, mais c'est peut-être aussi l'idée selon laquelle l'éloignement physique serait source d'éloignement mental qui transparaît dans le terme d'“isolement” qu'elle emploie par la suite.

Au contraire, du côté des entreprises volontaires, un plus grand investissement des salariés pour leur entreprise est mis en avant. Le directeur de la fondation en charge des projets pilotes 4DWG³⁰ le présente comme une des retombées positives du passage au 32h, et les employés interrogés par Jean-Yves Boulin l'expriment : “Fier de défendre un rythme de

²⁷ Canivenc et Cahier, « La semaine de 4 jours ».

²⁸ Dupont, « Travail : la semaine de quatre jours, avancée sociale ou risque économique ? »

²⁹ Boulin, « Semaine de quatre jours ».

³⁰ Whelehan, « Why You Should Trial A 4 Day Work Week ».

travail plus humain, posé” ; “on veut défendre ça” ; “On donne plus d’attention à la boîte et au travail, on s’implique plus” (étude de terrain menée par Jean-Yves Boulin³¹).

A plus long terme, ces entreprises volontaires considèrent les 32h comme un atout pour renforcer l’attractivité de leurs structures et fidéliser leur personnel (PDG de 4DWG³², études 4DWG étudiées par Jean-Yves Boulin³³, communiqué d’entreprises volontaires³⁴). C’est ce phénomène, poussé à l’extrême, que Jean-Yves Boulin observe chez LDLC :

“Les gens, ils ne veulent plus partir, c’est un vrai problème, d’ailleurs, parce que quand il n’y a pas beaucoup d’entreprises qui [...] font [de telles réductions de temps de travail]... chez LDLC il a un problème de renouvellement de sa main d’œuvre, [également] parce que [...] la structure hiérarchique est très plate” (entretien du 15/11/2024, Jean-Yves Boulin, à propos de LDLC)

En matière de conditions de travail, cependant, certains acteurs sociaux se méfient justement de la vitrine des 32h et des dérives de la mise en avant de plus de flexibilité et d’autonomie de l’employé. Plus précisément, la notion de flexibilisation du travail (autonomie accrue de l’employé pour définir ses propres horaires de travail), est mobilisée différemment par les acteurs. D’une part, un communiqué d’Unilever Australie³⁵, entreprise volontaire, présente ce gain d’autonomie comme absolument “clé pour attirer des talents” et indique vouloir innover pour satisfaire des aspirations qui seraient celles des employés en matière de “nouveaux modèles de travail”. Au contraire, le collectif d’associations et de syndicats Plus jamais ça ! (Attac France, la CGT, la Confédération paysanne, Droit au logement, la FSU, Greenpeace France, Les Amis de la Terre, Oxfam France et l’Union syndicale Solidaires) insiste sur un passage aux 32h sans flexibilisation, sans préciser la raison de cette revendication dans leur communication³⁶.

Concernant la représentation collective au sein des entreprises, le passage au 32h est un sujet sur lequel les syndicats des salariés prennent la parole, avec des avis très différents des syndicats d’employeurs.

A l’international, le syndicat allemand de l’industrie, IG Metall plaide pour le passage aux 32h dans sa branche (relayé dans la presse française³⁷), en estimant que cela rendrait le secteur plus attractif, et améliorerait la qualité de vie au travail. En France, la CGT défend le passage aux 32h, et a notamment cherché à l’ancrer comme thème de campagne des élections présidentielles de 2022³⁸, toutefois sans succès³⁹. Le sociologue Jean-Yves Boulin invite à relativiser l’implication des syndicats :

“[la réduction du temps de travail] est porté[e] par la CGT qui dit 32 heures [...], mais qui ne mobilise pas là dessus [:] il n’y a pas de grève [...]. pour l’instant c’est plutôt le pouvoir d’achat, c’est plutôt les licenciements” (entretien du 15/11/2024, Jean-Yves Boulin)

³¹ Boulin, « Semaine de quatre jours ».

³² Whelehan, « Why You Should Trial A 4 Day Work Week ».

³³ Boulin, « Semaine de quatre jours ».

³⁴ Unilever, « Four-Day Work Week Trial to Start in Australia ».

³⁵ Unilever.

³⁶ Otter, « Il n’y a pas à choisir entre emploi et écologie, selon un collectif d’ONG et de syndicats ».

³⁷ Becu, « Questions à. « Réduire le temps de travail peut éviter des licenciements » ».

³⁸ Rousseau, « Temps de travail : la CGT repart en campagne pour les 32 heures - L’Humanité ».

³⁹ Durupt, « La semaine de 4 jours, le mirage du travailler moins ».

“la CFDT, qui elle était à l'origine quand même des 35 heures, [...] est plutôt sur une autre approche du temps de travail, qui est l'approche sur l'ensemble de la vie, à travers le compte épargne temps universel.” (entretien du 15/11/2024, Jean-Yves Boulin)

Le compte épargne-temps universel permettrait au salarié d'accumuler des droits à congé rémunérés ou de bénéficier d'une rémunération (immédiate ou différée), en contrepartie des périodes de congé ou de repos non prises, ou des sommes qu'il y a affectées, et ce, même en changeant d'entreprise.

Toutefois, alors que les syndicats d'employés sont plutôt favorables au passage aux 32h, certains sociologues évoquent le fait qu'une telle évolution pourrait réduire le pouvoir syndical. Tout d'abord, Jean-Yves Boulin constate que l'initiative des expérimentations vient des employeurs et non des employés (dans le cas de LDLC tout de même en coopération avec les équipes dans la phase de détermination des modalités de mise en œuvre - entretien JY Boulin). David A. Spencer, professeur d'économie du travail à l'université de Leeds, observe ainsi une absence de participation des syndicats au processus de décision, par exemple dans le cas de l'entreprise néo-zélandaise Perpetual Guardian⁴⁰. Selon Jean-Yves Boulin, de tels procédés pourraient avoir un impact préjudiciable sur le pouvoir de négociation et la démocratie dans l'entreprise.

En effet, les acteurs reconnaissent tous que la décision est le fruit d'un nécessaire arbitrage, d'un choix en amont, comme le souligne la CPME :

“Et à un moment donné, il faut se poser la question, les bonnes questions, est-ce que ces gains de productivité, on les réenclenche dans la machine pour financer notre système de protection sociale ? Ou bien, est-ce qu'on diminue la durée du travail ?” (entretien du 22/11/2024, CPME)

Mais contrairement à David A. Spencer et Jean-Yves Boulin, l'économiste Stéphane Carcillo considère que l'arbitrage prend bien en compte la réalité des relations collectives (au moins parce que le choix du dirigeant dépend du rapport de force en place dans son entreprise) :

“vous avez un arbitrage entre le temps de travail et le salaire. Et cet arbitrage, il se fait en fonction des préférences collectives des personnes, et en fonction du rapport de force dans la négociation sociale” (entretien du 11/12/2024, Stéphane Carcillo)

De manière plus globale, c'est pour la dynamique collective au sein de l'entreprise que le passage aux 32h pourrait s'avérer délétère, un point sur lequel tombent d'accord de nombreux acteurs : cette nouvelle forme d'organisation tend en effet à individualiser le temps de travail (la semaine de quatre jours est qualifiée de “symptôme généralisé de l'individualisation de l'organisation du travail” par la Fondation Jean-Jaurès⁴¹), le nombre plus faible d'heures et les horaires individualisés rendant les rencontres informelles moins fréquentes dans l'entreprise, fragilisant ainsi son rôle de lien social :

“l'entreprise aussi c'est un collectif, des interactions et on a aussi l'impression qu'à force de sortir les salariés de l'entreprise il y a une sorte d'isolement” (entretien du 22/11/2024, CPME)

⁴⁰ Spencer, « A Four-Day Working Week ».

⁴¹ Proust, « La semaine de quatre jours ».

Ce rôle central du lien social dans l'entreprise est parfois critiqué, mais toujours reconnu, comme c'est le cas pour l'activiste Matthieu Fleurance (collectif Travailler Moins) selon qui le travail a "capté la sociabilisation" (entretien). Ce serait le temps de réflexion collective entre salariés qui en pâtirait : l'économiste et députée écologiste Sandrine Rousseau parle de perte du "temps social entre employés"⁴², temps qui leur permettrait pourtant de prendre du recul sur les pratiques de travail, de les améliorer, de réfléchir au sens de leur travail :

"Pour moi, cela peut avoir des effets très négatifs sur l'entreprise, car la dynamique collective est essentielle, tant pour les salariés que pour l'entreprise. Même si ces échanges informels portent parfois sur des sujets anodins, ils permettent souvent de discuter du travail et de générer des idées nouvelles." (entretien du 15/11/2024, Jean-Yves Boulin)

En conclusion, prendre en compte l'hétérogénéité des situations est nécessaire pour comprendre les enjeux de l'organisation du travail liés à sa réduction. Ces hétérogénéités sont temporelles (que la France soit dans une période de grande productivité ou pas), structurelles (au niveau de l'entreprise : taille, activité), et individuelles (catégorie socio-professionnelle notamment). Ainsi, au contraire d'une règle générale et impersonnelle, les économistes interrogés défendent une prise de décision au niveau de l'entreprise. En revanche, faire reposer le passage aux 32h sur de tels accords nécessite de préserver le dialogue social, que certains acteurs comme la CPME ou Jean-Yves Boulin pensent menacé par un temps de travail réduit et réorganisé.

■ III) Des conséquences économiques discutées

Nous avons observé plus haut deux thèmes majeurs dans le débat : la politique et le dialogue social. Mais on observe aussi, notamment dans la documentation académique, la mobilisation fréquente d'arguments économiques.

La mise en place d'une semaine de travail de 32 heures réparties sur quatre jours, sans réduction de salaire, suscite de nombreuses questions économiques et divise les économistes. Dans cette section, nous examinerons deux aspects économiques clés soulevés dans leur argumentation par les économistes et les acteurs du secteur privé, tels que les chefs d'entreprise, en nous intéressant à l'effet sur la productivité et aux répercussions sur l'emploi d'une telle réduction du temps de travail.

■ Temps de travail et productivité : des liens de causalité discutés

Historiquement, la réduction du temps de travail suit les gains de productivité

On constate qu'historiquement (depuis 1950), le temps de travail suit en France (et plus largement en Europe) une tendance de baisse (voir figure 3). Selon les économistes Bertrand Martinot (Institut Montaigne) et Stéphane Carcillo (OCDE), dans l'Histoire, cette réduction du temps de travail est fortement corrélée à un gain de productivité, un point de vue sur lesquels ils rejoignent la CPME, mais aussi Dominique Méda et Matthieu Fleurance :

⁴² Rousseau, « Droit à la paresse ».

“Alors là, à échéance régulière, y a la question du progrès technique en effet qui revient c’est-à-dire cette idée que le progrès technique va permettre de libérer du temps. [...] [C]’était Rifkin qui en 1995 écrit « la fin du travail » et qui dit que avec l’automatisation, voilà.” (entretien du 12/11/2024, Dominique Méda)

A propos du ministère du temps libre, créé dans les années 1980 : “Ils avaient lancé ça, ça existait c’est pas une blague, et il a duré 2 ans ce ministère. Et l’idée de ce ministère c’était de dire : on sent venir avec la techno, on va probablement moins bosser...” (entretien du 16/11/2024, Matthieu Fleurance)

Ainsi, selon eux, historiquement, la baisse historique du temps de travail observée advient de manière naturelle, sans être impulsée par des politiques étatiques. En effet, au XIXe et au début du XXe siècles, une diminution du temps de travail permettait un repos nécessaire aux travailleurs et avait donc une influence directe positive sur la productivité. Les entreprises ont donc procédé à une diminution progressive du temps de travail de manière à augmenter la productivité horaire. En parallèle, du fait du progrès technique, avec la mécanisation des industries, le développement de l’informatique et des traitements de données automatisés, et le développement de nouveaux procédés, la productivité a significativement augmenté au cours des Trente Glorieuses, de l’ordre de 6 à 7 % par an. Ce phénomène est en grande partie attribué aux mécanismes de rattrapage économique de l’après-guerre porté par de forts investissements (entretiens, Martinot et Carcillo).

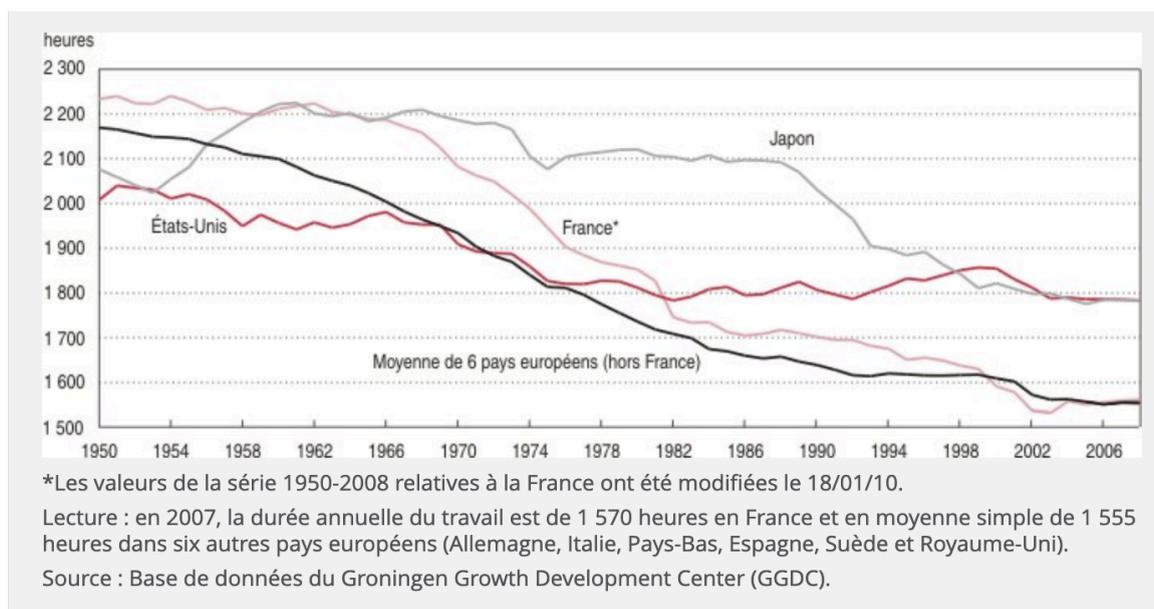


Figure 3 : Évolution des durées annuelles du travail dans différents pays entre 1950 et 2006.
Source : INSEE (2010), BY Gérard Bouvier et Fatoumata Diallo, division Synthèses des biens et services, Insee.
Disponible sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281175> [Consulté le 15/01/2025]

Une réduction du temps de travail aujourd’hui pourrait ainsi engendrer des surcoûts

Plus récemment, à la fin des Trente Glorieuses, la productivité horaire a stagné. Cela était vu comme passager et de nouveaux gains de productivité conséquents étaient anticipés. Il s’agissait justement d’une des raisons avancées pour le passage aux 35h via les lois Aubry (1998 puis 2000) (entretien du 04/11/2024, Bertrand Martinot). Aujourd’hui,

l'économiste Gilbert Cette ou encore Bertrand Martinot, observant une faible évolution de la productivité, voire même de diminution certaines années, estiment que la diminution du temps de travail n'est pas réaliste, ou en tous cas devrait être décidée par chaque entreprise en fonction de sa santé financière⁴³ :

“Alors, vous êtes là aussi au cœur du sujet. C'est-à-dire qu'en fait, le passage à quatre jours en 32 heures, il n'y a pas de règle générale. C'est-à-dire qu'il faut le regarder au cas par cas, entreprise par entreprise, son modèle économique, ses contraintes quasiment physiques (ouverture de magasins, de relations avec les clients, etc.) et sa capacité à faire des gains de productivité.” (entretien du 04/11/2024, Bertrand Martinot)

Ainsi, sur le plan macroéconomique, Bertrand Martinot s'oppose catégoriquement à toute volonté de l'Etat de légiférer à l'échelle nationale au sujet d'une baisse du temps de travail : pour lui, le contexte économique actuel ne s'y prête pas et le modèle des 32h fonctionnant dans certaines entreprises n'est pas universalisable à tous les secteurs. Ces deux facteurs engendreraient des surcoûts horaires dans le travail, qui devraient alors être pris en charge par un Etat déjà endetté. Il fait le parallèle avec le passage aux 35h, où il observe une prise en charge par l'Etat de l'augmentation du coût du travail, via l'allègement des charges pesant sur les entreprises.

A l'échelle des entreprises, Stéphane Carcillo soutient par ailleurs que la plupart ne souhaitent pas passer aux 32h, ni revenir aux 39h, car le passage aux 35h a nécessité plusieurs années pour retrouver un équilibre économique dans leurs opérations. La perspective de quitter le nouvel équilibre atteint serait ainsi dissuasive et la légifération de l'Etat au niveau national s'opposerait donc à la volonté d'une majorité d'entreprises :

“L'emploi ne peut pas être rémunéré plus que ce qu'il produit. L'équilibre entre les conditions de rémunération et la productivité, quand vous changez un paramètre, tout va s'ajuster pour respecter les équilibres économiques de l'emploi. [...] Quand vous regardez les enquêtes sur les employeurs, le Mediaphone ne demande jamais de repasser aux 39 heures, c'est un truc qu'on voit dans les débats politiques à droite, mais les entreprises n'en veulent pas. Elles ont trouvé le moyen de fonctionner comme ça, elles ont créé des accords, elles ont fait passer des gens à 39 heures avec des heures supplémentaires, payées 25% de plus, mais elles ont gelé le salaire de base. Finalement, l'équilibre de l'ensemble est faisable maintenant, après plusieurs années, elles ne vont pas recommencer à faire ce genre de choses.” (entretien du 11/12/2024, Stéphane Carcillo)

Stéphane Carcillo considère lui aussi que la diminution du temps de travail est principalement impulsée par le changement dans les conditions économiques d'un pays, et qu'une régulation par la loi aurait pour risque d'imposer un surcoût horaire dans certains secteurs, surcoût qui devrait nécessairement être pris en charge par l'Etat, les entreprises ou les salariés. Mais contrairement à la position catégorique de Bertrand Martinot, fondamentalement opposé à une politique publique d'abaissement du temps de travail, il admet qu'un arbitrage devrait être fait, à l'aide de choix politiques par exemple, de manière à définir comment et en quelles proportions répartir les surcoûts :

“Donc, vous voyez que ce sont surtout les conditions économiques qui permettent cette baisse spontanée de la durée du travail et que dès lors qu'on commence à faire des lois qui

⁴³ Toussaint, « Travailler quatre jours par semaine : pourquoi pas ? », 4.

imposent une durée du travail aux entreprises pour essayer de mettre à niveau tout le monde sur le marché du travail avec une nouvelle durée, on va potentiellement imposer un coût parce qu'on augmente le coût horaire du travail parce que les salaires nominaux n'évoluent pas à la baisse." (entretien du 11/12/2024, Stéphane Carcillo)

Même en cas de gains de productivité, leur affectation à la réduction du temps de travail fait débat

Par ailleurs, à l'heure actuelle, l'affectation des gains de productivité pour réduire le temps de travail fait débat : même si la France connaissait une forte hausse de la productivité, elle ne se traduirait pas forcément par une réduction du temps de travail : elle pourrait donner lieu à une augmentation des salaires, et un arbitrage de la part des employés serait alors nécessaire, le pouvoir d'achat étant la composante essentielle dans leurs esprits actuellement (Martinot, Carcillo). C'est également ce qu'observe Jean-Yves Boulin concernant les priorités portées par les syndicats :

"du côté syndical, c'est plus porté vraiment cette question de la réduction du temps de travail [...] pour l'instant c'est plutôt le pouvoir d'achat, c'est plutôt les licenciements parce que là il y a plein de plans sociaux qui sont en train de se mettre en place." (entretien du 15/11/2024, Jean-Yves Boulin)

Concernant la représentation des employeurs, la CPME également vise plutôt une autre affectation de ces gains, à savoir le financement de l'économie et du système social :

"Et là, on se pose la question, c'est entre nos mains, est-ce qu'on diminue à nouveau la durée du travail ? Ou bien, est-ce qu'on en fait quelque chose, sachant que la situation budgétaire française est quand même extrêmement en crise et que la seule solution pour sortir de ça, c'est augmenter le travail, augmenter notre productivité, parce qu'on a un système social extrêmement généreux. [...] Et à un moment donné, il faut se poser la question, les bonnes questions, est-ce que ces gains de productivité, on les réenclenche dans la machine pour financer notre système de protection sociale ? Ou bien, est-ce qu'on diminue la durée du travail ?" (entretien du 22/11/2024, CPME)

Pour éviter le surcoût pour l'entreprise en cas de passage aux 32h, des mécanismes à l'efficacité questionnée par les économistes

Au-delà de l'augmentation de la productivité qui permettrait une baisse naturelle du temps de travail, quatre mécanismes permettent de compenser les surcoûts liés à la hausse du coût horaire du travail dans le cas d'un passage aux 32h par semaine, sans diminution explicite de salaire et à l'échelle nationale. Ces mécanismes sont décrits par Stéphane Carcillo et partiellement par Bertrand Martinot :

- La hausse de la productivité intrinsèque à la baisse du temps de travail. La diminution du temps de travail par passage à une semaine de 32h en quatre jours, permettrait d'augmenter la productivité des employés au travers d'une motivation accrue, d'une énergie plus grande (plus de repos) et d'une réorganisation dans la façon de travailler (moins de pauses, moins de réunions...). (Martinot et Carcillo).

"Dans les différents épisodes de baisse de la durée du travail, on ne voit pas le salaire nominal mensuel diminuer. Ce qui veut dire que si le salaire mensuel ne

diminue pas, mais que la durée du travail baisse, le salaire horaire augmente. Donc, il y a un choc sur le coût du travail. Ce qui se passe, c'est qu'il y a des mécanismes qui permettent de compenser ce surcoût horaire. Le premier mécanisme, [...] c'est la productivité. Quand on baisse la durée du travail, la productivité augmente légèrement." (entretien du 11/12/2024, Stéphane Carcillo)

- Les aides de l'Etat via des allègements des charges des employeurs. (Martinot et Carcillo)
- L'ajustement des salaires par les entreprises, notamment leur gel sur plusieurs années, de manière à compenser le surcoût de travail horaire avec l'augmentation de l'inflation sans augmentation des salaires.

"Le salaire nominal ne s'ajuste pas au moment où on fait la réduction du temps de travail. [...] Mais ce que les entreprises font, [...] c'est qu'elles gèlent les salaires sur plusieurs années. Et donc, avec l'inflation, le réel baisse. Donc, elles rattrapent une partie de leurs pertes là-dessus." (entretien du 11/12/2024, Stéphane Carcillo)

- La diminution de la marge dans les entreprises, dans le cas où celles-ci peuvent se le permettre, ce qui suppose une bonne santé financière (Martinot, Carcillo).

L'origine des gains de productivité directement causés par une baisse du temps de travail en passant aux 32h peut s'expliquer par le fait que les employés seraient incités à réaliser le travail effectué en 35h sur 5 jours en 32h sur quatre jours. Cette mesure des 32h, appréciée par les employés, permettrait aussi de diminuer l'absentéisme et le turnover des entreprises (LDLC⁴⁴,⁴⁵, Van der Linden⁴⁶), ce qui influencerait positivement sur la productivité. Gilbert Cette explique dans un de ses articles⁴⁷ :

"Pour une réduction du temps de travail de 1%, la productivité augmente de 0.5% si bien que la production baisse de 0.5% à peu près."

Les acteurs partagés quant aux possibles gains de productivité permis par l'intelligence artificielle

Cependant, cet apport de productivité par l'abaissement à 32h ne fait pas consensus. Certains tel que Stéphane Carcillo pensent qu'ils seraient négligeables et qu'aujourd'hui la principale source de gain de productivité pourrait provenir de l'intelligence artificielle bien que son impact soit inexistant sur l'économie à l'heure actuelle :

"En revanche, sur la productivité, on attend de voir. On se dit, oui, a priori, ça peut être hyper productif. Pour l'instant, en tout cas économiquement, il n'y a pas de signe qui montre que... Non, pour l'instant, on ne les voit pas." (entretien du 11/12/2024, Stéphane Carcillo)

Bertrand Martinot émet quelques réserves à ce sujet, en préconisant d'attendre de voir effectivement des gains de productivité liés à l'intelligence artificielle avant d'influer sur le temps de travail. Il est plutôt pessimiste :

⁴⁴ De Saintignon, « Interview Laurent de la Clergerie (LDLC) : "La mise en place de la semaine de k jours a permis de gagner en efficience" ».

⁴⁵ Lesniak, « A Lyon, laboratoire de la semaine de quatre jours ».

⁴⁶ Van der Linden, « Regards économiques - Semaine de quatre jours payés cinq : qu'en penser ? »

⁴⁷ Cette, Drapala, et Lopez, « The Circular Relationship Between Productivity and Hours Worked ».

“Aucun expert ne sait vous dire quels sont les gains de productivité qu'on va avoir à l'horizon de 10-20 ans sur l'intelligence artificielle. [...] Et vous pouvez tout à fait plaider pour rentrer dans un univers nouveau et merveilleux avec des gains de productivité gigantesques. Puis, vous en avez qui ne disent « pas tellement ». Je note que le nouveau prix Nobel d'économie fait partie des pessimistes. [...] Il dit que l'intelligence artificielle dans les dix ans, ça va faire 0.1 point de PIB supplémentaire ou 0.17 ou je ne sais plus combien. Et bien, ce n'est pas avec ça que vous allez à la fois augmenter les salaires et réduire le temps de travail.” (entretien du 04/11/2024, Bertrand Martinot)

Selon Stéphane Carcillo, les gains potentiels liés à l'IA peuvent en outre être mal accueillis par les salariés qui pourraient craindre de perdre leur emploi et qu'une partie de leur travail soit remplacée par une intelligence artificielle ou une machine autonome. Cependant, l'économiste se veut rassurant : l'arrivée et la démocratisation de l'intelligence artificielle engendrerait des “technologie[s] transformatrice[s] des métiers, plus que de la pure substitution”, sans impact sur les emplois. Les employés verraient selon lui plutôt leurs missions évoluer :

“Nous, économistes, et dans les enquêtes qu'on a faites à l'OCDE récemment sur l'intelligence artificielle, on voit qu'en fait, on fait faire plus de choses et de nouvelles choses aux personnes grâce à l'IA plutôt que les remplacer complètement [...] à part dans quelques métiers qui sont très répétitifs et sur lesquels il va y avoir un effet.” (entretien du 11/12/2024, Stéphane Carcillo)

La CPME est plus optimiste sur les gains apportés par l'intelligence artificielle, même si elle les prévoit pour certains secteurs uniquement et ne souhaite pas qu'ils soient investis dans une réduction du temps de travail :

“cette question de la semaine de quatre jours, elle revient à un moment où, à nouveau, on a des gains de productivité avec l'intelligence artificielle” (entretien du 22/11/2024, CPME)

Cette vision nous amène à nous questionner plus largement sur une potentielle création d'emplois et une baisse du chômage liée au passage aux 32h.

■ La création d'emplois : possible réduction du chômage, mais augmentation du coût du travail

Le professeur d'économie Bruno Van Der Linden⁴⁸ considère que, dans le cas où le passage aux 32h ne s'accompagne pas d'une augmentation suffisante de productivité intrinsèque, des embauches devraient être effectuées (conséquences positives sur le chômage anticipées) de manière à compenser la perte du volume travaillé. Des effets similaires ont déjà été observés après le passage des 35h, mais le véritable nombre d'emplois créés et l'influence durable sur la création d'emploi restent très controversés (entretien du 04/11/2024, Bertrand Martinot).

⁴⁸ Van der Linden.

Jean-Yves Boulin a constaté dans ses études que la réduction du temps de travail peut entraîner des embauches dans quelques cas, mais pas toujours, puisque la technologie peut permettre de maintenir la production en moins de temps :

“Il n'a eu aucune remontée de demande d'emploi par exemple sur l'entrepôt, il n'y en a pas eu. À sa grande surprise, c'est-à-dire que les gens en quatre jours... En même temps il y a la technologie, son entrepôt au moment où il fait ça, il change l'entrepôt. C'est-à-dire, il passe d'un entrepôt un peu vieillot à un entrepôt plus moderne, dont une partie est entièrement automatisée.

Et là les boutiques, il a été obligé d'embaucher un peu, parce qu'il faut au moins deux personnes dans une boutique. Ils travaillent, ils travaillent six jours, ils ne ferment pas, ils ne ferment pas un jour, ils travaillent six jours par semaine dans les boutiques.” (entretien du 15/11/2024, Jean-Yves Boulin, à propos de LDLC)

La création d'emploi pourrait être très située dans le temps au début du passage aux 32h uniquement. En effet, à long terme, le PIB par habitant augmenterait moins rapidement qu'à 35h par semaine car l'augmentation du coût horaire du travail aurait des impacts négatifs sur la richesse d'un pays, et donc sur l'emploi en général :

“A long terme, sauf si vous faites des gains de productivité énormes, c'est assez comptable, forcément, le PIB par tête ralentit. Je ne dis pas qu'il diminue, je veux dire qu'il ralentit par rapport à ce qu'il aurait été. Et à partir du moment où le PIB par tête diminue par rapport à ce qu'il a été, j'ai du mal à voir d'où viendront les créations d'emplois à long terme.” (entretien du 04/11/2024, Bertrand Martinot)

Par ailleurs, selon les secteurs d'activité, la création de nouveaux postes pourrait être inégale, notamment lorsque le partage des tâches ne se prête pas à une redistribution uniforme du travail entre plusieurs personnes à la place d'une seule : selon Stéphane Carcillo , même si le coût horaire du travail n'augmentait pas, le travail ne se partagerait pas parfaitement, et donc une baisse mensuelle de volume ne pourrait être entièrement compensée par de nouvelles embauches :

“Il y a un coût à la diminution du temps de travail. Et ce coût, après, vous allez le retrouver, parce que ça affecte le volume global de travail dans l'économie. Et donc, ça affecte le PIB, si ce n'est pas compensé par des embauches.

Si c'est compensé par des embauches, ça n'affectera pas le PIB, parce que ce que vous perdez sur les salariés en place, vous allez le regagner. Mais comme je vous l'ai dit, cette compensation sur le coût du travail, elle n'est pas parfaite. Et donc, vous n'allez pas avoir beaucoup d'embauches. Finalement, pour les 35h, il y a quand même eu un coût qui est resté sur le coût du travail. Et du coup, pas beaucoup d'effet d'emploi ou très peu d'effet d'emploi dans les dernières évaluations qu'on dispose.” (entretien du 11/12/2024, Stéphane Carcillo)

De plus, selon Gilbert Cette, rien ne garantit que le travail libéré corresponde à ce que les chômeurs peuvent offrir. Finalement, la semaine de 32h à salaire conservé engendrerait aussi de potentiels coûts supplémentaires relatifs aux embauches, comme l'a montré l'évaluation des coûts socio-économique suite au passage à la semaine de quatre jours au sein de l'agence Bruxelles Propreté⁴⁹ (recrutement, formation). Pour compenser

⁴⁹ Bertrand, Fontaine, et Hausmann, « Réduire le temps de travail pour améliorer l'emploi des moins qualifiés ? »

cette augmentation des coûts, une réorganisation basée sur un plus grand volume horaire (donc des embauches supplémentaires) permettrait d'augmenter la durée d'utilisation du capital et donc potentiellement de réduire les coûts de fonctionnements et de réaliser des économies d'échelle⁵⁰. En revanche, un réel besoin de production supplémentaire devrait exister pour que ceci soit viable (cf. entretien, Bertrand Martinot).

En somme, la réduction du temps de travail peut être vue en réponse à une hausse de productivité, ou au contraire comme une impulsion permettant de réduire le chômage. Dans le cas d'une hausse de productivité cependant, cela n'est pas naturel et résulterait d'un arbitrage difficile entre profit et réduction du temps de travail. Symétriquement, l'efficacité des 32h pour répondre à la problématique de chômage est discutée au regard de la rentabilité et la compétitivité des entreprises ainsi que de la correspondance entre emplois libérés et compétences des chômeurs.

■ IV) La place du travail dans notre société et nos vies questionnée par sa possible réduction

Enfin, au-delà des considérations économiques, la question de la semaine de 32 heures interroge notre rapport philosophique au travail. Ce dernier conditionne notre manière de répartir le temps de l'existence entre différentes occupations, et notamment le temps hors du travail. La place que le travail occupe dans notre vie et notre société, sous-tend une certaine représentation du monde en tant que valeur parfois érigée en pilier qui risque d'être fragilisée par cette mesure, et d'autres fois décriée.

■ De la réduction du temps de travail au projet collectif

Comme vu dans le chapitre 2, les modalités de réduction du temps de travail structurent le temps de loisir et donc influencent sa nature. Le bénéfice de ce gain de temps pour les salariés est discuté, posant alors la question du type de loisir souhaitable du point de vue de l'individu.

Historiquement, des critiques s'étaient élevées lors de l'instauration des congés payés en 1936, certains acteurs conservateurs y voyant une forme de valorisation de la "paresse", d'autres ayant peur que les français ne sachent pas comment s'occuper et sombrent par exemple dans l'alcool⁵¹.

Aujourd'hui, ces débats trouvent des échos dans les critiques contemporaines, comme celles émises par la CPME, qui pointent l'usage croissant des écrans par les salariés :

⁵⁰ Van der Linden, « Regards économiques - Semaine de quatre jours payés cinq : qu'en penser ? »

⁵¹ L'Humanité, « Ils ont osé le faire Baverez contre le "temps libre" des gens modestes ».

“Et alors après je suis encore un peu provocatrice, mais sur les tâches ménagères, quand on voit que la moyenne de temps passé sur les smartphones c'est trois heures par jour, bon vous voyez il y a un gain aussi qui peut être fait ailleurs.” (entretien du 22/11/2024, CPME)

Matthieu Fleurance, du collectif Travailler Moins, est d'accord sur le fait que les écrans ne constituent pas un loisir souhaitable. Mais il se distingue de la CPME en affirmant que c'est la fatigue provoquée par le travail marchand explique le choix de ces loisirs “faciles” :

“ [...]le travail nous prend énormément d'énergie [...] on est assez fatigués et on cède à une sorte de facilité qui est de regarder des séries, qui est d'avoir des choses qui viennent à nous sans que nous on soit dans l'action le soir. Personnellement j'ai de plus en plus de mal à lire, à aller à des débats...” (entretien du 16/11/2024, Matthieu Fleurance)

Ces remarques soulèvent une interrogation sur la "qualité" de l'usage du temps libre. Des données empiriques recueillies lors d'expériences de réduction du temps de travail viennent nourrir cette réflexion. Dans un entretien récent⁵² (2023) Dominique Méda mentionne un article de Hartmut Seifert (2008)⁵³ qui fait le constat que souvent, le temps libre n'est pas employé par les salariés pour renforcer leur engagement associatif et politique :

“Il avait regardé l'expérience Volkswagen de réduction du temps de travail, et constatait que non, cela n'entraînait ni une augmentation de l'activité associative ni un meilleur partage des tâches domestiques. Dans les enquêtes que l'on a faites plus tard, on a voulu regarder cela et en effet on a vu très peu de transferts, si ce n'est une augmentation du temps passé avec les enfants par les hommes. Mais pas vraiment de partage des tâches domestiques et pas de transfert vers les activités associatives ou politiques.” (Dominique Méda pour la revue Mouvements)

C'est en cela que ce temps supplémentaire ne se suffirait pas à lui-même et que certains acteurs souhaitent l'orienter pour qu'il contribue à un enrichissement à la fois individuel et collectif. Une réflexion autour de la pertinence des occupations doit être menée, comme le propose le collectif Travailler Moins autour de l'idée d'un temps “libéré” plutôt que d'un temps libre : “libéré de l'exploitation qu'est le travail marchand actuel, libéré du conditionnement à la consommation qu'on nous invite à faire à travers toute la publicité qui est présente dans l'espace public et sur nos écrans.” (entretien Matthieu Fleurance). Mais il souligne également que la responsabilité de cette réflexion est collective, et qu'elle incombe aux plus aisés. Ces derniers, bénéficiant de conditions favorables, devraient consacrer une partie de leur temps à des projets solidaires et d'éducation populaire.

“Et donc si vous [ndlr : les travailleurs les plus aisés] le faites, vous avez une sorte de responsabilité à vous engager sur votre temps libéré dans des projets qui vont aider les précaires.” (entretien du 16/11/2024, Matthieu Fleurance)

Ainsi, la réduction du temps de travail n'est pas seulement considérée comme une opportunité individuelle : pour certains acteurs elle peut devenir un levier pour une transformation sociale plus large, mais à condition d'être accompagnée d'un projet collectif. En d'autres termes, pour que le “temps libéré” ne soit pas uniquement un espace vide, il pourrait être investi d'une réflexion sur ses usages, sur les valeurs qu'il incarne.

⁵² Méda, Achin, et Cottin-Marx, « Partager le travail et réduire les inégalités ».

⁵³ Seifert et Tangian, « Flexicurité ».

■ Vers une fragilisation de la valeur travail ?

La réduction du temps de travail interroge en profondeur la place de la valeur travail dans nos représentations sociales et systèmes de pensée. Tantôt perçue comme un danger pour l'équilibre actuel, tantôt comme une nécessité pour réinventer notre société, cette fragilisation de la centralité du travail révèle des tensions philosophiques et politiques majeures.

Certains acteurs comme l'économiste Stéphane Carcillo estiment que le débat sur la semaine de quatre jours n'est pas le symptôme d'une remise en question du travail en tant que tel, mais plutôt d'une réflexion sur son format. Cette demande de réorganisation constituerait au contraire un preuve de sa centralité dans nos vies :

“Je n'ai pas du tout cette impression que le travail, c'est quelque chose qui a moins de valeur, qui a moins d'importance. Je pense que la modalité du travail, la flexibilité, l'autonomie, c'est des choses très importantes dans la société aujourd'hui, notamment chez les jeunes, capables d'être plus autonomes dans son travail, s'organiser plus librement, pouvoir télétravailler quand on le peut, etc.” (entretien du 11/12/2024, Stéphane Carcillo)

Le travail resterait ainsi un élément indispensable de notre société, au point que, selon la CPME, toute tentative de réduction significative pourrait menacer l'équilibre du système économique et de l'État-providence. En suivant cette perspective, le travail est non seulement une source de richesse, mais aussi le moteur des solidarités sociales. Le lien est établi entre la capacité de produire, le financement de la protection sociale, et les enjeux environnementaux :

“À un moment donné, et là ça touche aussi le pouvoir d'achat, on est dans un système où tout se tient. Et si vous arrêtez le travail et bien il n'y a plus de solidarité, il n'y a plus de protection sociale. Et quand il n'y aura plus tout ça, si vous voulez là, tout ce qui est environnemental, ça passera au second plan.” (entretien du 22/11/2024, CPME)

En contraste, des philosophes comme la philosophe décroissante Céline Marty critiquent le rôle idéologique que joue la valeur travail dans nos sociétés. Selon elle, le travail, tel qu'il est organisé et valorisé actuellement, ne permet pas aux individus d'exercer pleinement leur citoyenneté : « La valeur travail telle qu'elle est utilisée moralement et politiquement sert cette logique disciplinaire de contrôle des populations. » En s'imposant comme une norme disciplinaire, le travail limite l'épanouissement des individus et les enferme dans une logique de contrôle social. Pour la philosophe, une réduction du temps de travail pourrait être une opportunité pour les individus de se réapproprier leur rôle politique et social. Cette transition dépasserait la simple sphère économique pour réinvestir la question du "vivre ensemble" et du sens donné à la vie en société. Cette idée est soutenue par le collectif Travailler Moins qui s'inspire des travaux et réflexions de Céline Marty.

Le collectif pousse d'ailleurs cette critique encore plus loin en contestant frontalement la place idéologique du travail. Ils remettent en cause la vision selon laquelle le travail, même réformé ou réorganisé, doit rester central dans nos vies. Ce rejet inclut également certaines idéologies, comme le communisme, qu'ils jugent insuffisamment critiques vis-à-vis du productivisme et de la glorification du travail :

“Le problème avec le communisme c’est qu’ils ne sont pas antiproductivistes. Ils veulent plus de patron globalement mais ils veulent continuer de travailler et faire du travail et parfois même du salariat un outil d’organisation collective. Ils veulent conserver le travail et en faire vraiment quelque chose qui peut être sympa pour tout le monde. Mais nous on dit, limitons à la fraction la plus petite possible, faisons-en un moment sympa mais questionnons les besoins, arrêtons de produire” (entretien du 16/11/2024, Matthieu Fleurance)

Cette position radicale propose de limiter le travail à son strict minimum et de réorienter la société vers des activités non marchandes. Il ne s’agit pas seulement de réduire le temps de travail, mais aussi de questionner les besoins réels et de redéfinir les priorités collectives.

Face à ces remises en cause de la centralité du travail, la CPME insiste sur la nécessité de replacer le débat dans le contexte du quotidien des entreprises. Pour ses représentants, les descriptions des rapports de domination ou de souffrance au travail avancées par certains critiques ne correspondent pas à la réalité vécue par la majorité des salariés et employeurs. Selon eux, les entreprises ne sont pas des lieux d’oppression, mais des espaces où les individus peuvent s’épanouir :

“Je trouve que c’est hyper violent de parler de rapports de domination. Enfin, vraiment dans la vie réelle des entreprises ce n’est pas de l’esclavage, il y a des, les gens sont heureux. Enfin je me demande si ce sont des personnes qui ont déjà été dans une entreprise. Voilà, les salariés et les employeurs ce sont des gens normaux aussi.” (entretien du 22/11/2024, CPME)

Cette réponse souligne une divergence fondamentale dans la manière dont le travail est perçu. D’un côté, une critique philosophique et idéologique qui voit le travail comme un mécanisme de domination et un frein à l’épanouissement. De l’autre, une vision plus pragmatique qui défend le travail comme une activité porteuse de sens et essentielle à l’équilibre social.

■ La société capitaliste : cohérente avec une réduction du temps de travail ?

La question de la compatibilité entre la société capitaliste et une réduction du temps de travail, comme celle envisagée à 32 heures hebdomadaires, suscite des débats parmi économistes et penseurs.

La réduction du temps de travail est parfois défendue comme compatible avec le capitalisme. Ainsi, certains partisans d’une réduction du temps de travail s’appuient sur les travaux de John Maynard Keynes dans les années 30, qui voyait dans les progrès techniques et l’accumulation de capital les clés d’une société du loisir. Keynes imaginait un futur où les gains de productivité permettraient de laisser place à une société de loisirs, où le travail est un détail de l’existence, tout en assurant un niveau de vie élevé. Cette vision reste aujourd’hui un horizon possible pour certains économistes. Selon Gilbert Cette, « si on bénéficie d’un rebond de la productivité, alors peut-être à nouveau on aura de quoi financer à la fois augmentation du pouvoir d’achat et augmentation des loisirs. » De la même façon, Stéphane Carcillo ajoute que « c’est assez souhaitable qu’il y ait plus de temps, mais je pense que c’est l’horizon du progrès technique [...] » mettant ainsi en lumière qu’aujourd’hui

ce n'est pas la priorité au sein de la société française. Bertrand Martinot le rejoint sur ce point :

“On ne peut pas avoir les 32 heures, la retraite à 62 ans et puis avoir les choses de notre industrie et avoir le pouvoir d'achat des Suisses qui travaillent plus, qui ont conservé leur industrie et qui partent à la retraite à 67 ans.” (entretien du 04/11/2024, Bertrand Martinot)

Cette compatibilité est très discutée, d'abord en mettant en évidence une différence entre l'exercice de pensée de Keynes et la réalité du capitalisme. Par exemple, Michał Kalecki critique la vision keynésienne en soulignant que le capitalisme repose, de fait, sur un rapport de force entre employeurs et employés⁵⁴. Les détenteurs de capital seraient donc totalement opposés à la réduction du temps de travail. D'une part, ils ont tout intérêt à ce que les travailleurs restent dépendants du travail. D'autre part, ils préfèrent utiliser les gains de productivité pour augmenter leur capital plutôt que de libérer du temps à leurs travailleurs. Ces derniers feraient donc tout leur possible pour que les travailleurs n'accèdent pas à cette réduction. D'autres penseurs, comme Matthieu Fleurance, abondent dans le sens d'une incompatibilité structurelle à cause d'inégalités entre « ceux qui ont et ceux qui font ».

Dominique Méda ajoute que le capitalisme tend à remplir le temps libéré par une incitation accrue à la consommation, rendant ainsi les loisirs eux-mêmes des moteurs de production et de profit. Elle affirme que nos loisirs seraient « logiquement facteurs de consommation, ce qui serait incohérent avec une réduction du temps de travail, ou du moins une réduction de la production à l'échelle de la société. » (entretien du 12/11/2024, Dominique Méda).

Enfin, certaines voix plaident pour une réorientation du capitalisme vers une productivité écologique, qui viserait à réduire non seulement le temps de travail, mais aussi le volume global de la production. Céline Marty, par exemple, appelle à repenser l'utilisation des gains de productivité afin qu'ils servent à améliorer le bien-être collectif tout en limitant l'impact environnemental. Selon elle, « il y a une productivité qui est écologique si elle est mise au service de la réduction du volume de la production et d'une réduction du temps de travail pour tous. » :

“Vous voulez faire une écologie qui embarque les gens ? Juste, on améliore les conditions de travail et on réduit la pénibilité, on réduit la charge de travail, on désintensifie le travail. Si on présentait l'écologie comme ça, on embarquerait beaucoup plus de monde que si on parle de taxes carbone ou de voitures électriques. Mais ça, c'est parce qu'on ne veut pas toucher au nerf de la guerre qui est l'économie et la production.” (entretien du 20/11/2024, Céline Marty)

A noter que sa vision n'est pas partagée de tous comme le montre sarcastiquement Gilbert Cette :

⁵⁴ Spencer, « Beyond Full Employment ».

“Travailler moins pour émettre moins ? Dans ce cas-là, autant ne plus travailler et revenir à l’âge de pierre. [...] les décroissantistes ne répondent pas à la demande des gens qui est d’avoir un système de santé de bonne qualité mais faut le payer [...]” (entretien du 18/11/2024, Gilbert Cette)

En somme, le capitalisme, s’il est vu comme amenant le progrès technique et donc un gain de productivité, pourrait amener naturellement à une baisse du temps de travail. Cependant, la réalité des rapports de force imputés au capitalisme, ainsi que la logique de consommation et de maximisation du profit semblent entrer en contradiction avec une réduction du temps de travail.

■ Conclusion

La controverse sur la proposition d’un passage aux 32h se déploie sur des registres très variés, qui sont tous lieux de débats. Les acteurs se positionnent souvent sur plusieurs de ces registres dans leur argumentation, traduisant ainsi leurs principaux sujets de préoccupations, ou en tout cas les sujets qui leur paraissent les plus pertinents pour être audibles dans la controverse. Nous avons tenté de les balayer dans cet article (santé et qualité de vie, gestion de l’entreprise, économie, philosophie, ou encore environnement) et avons résumé les principaux registres mobilisés par les acteurs interrogés dans le schéma ci-dessous (figure 4). On remarque que les registres environnementaux et de santé/bien-être correspondent plutôt à des registres de défense des 32h, au contraire des registres économiques et de gestion de l’entreprise.

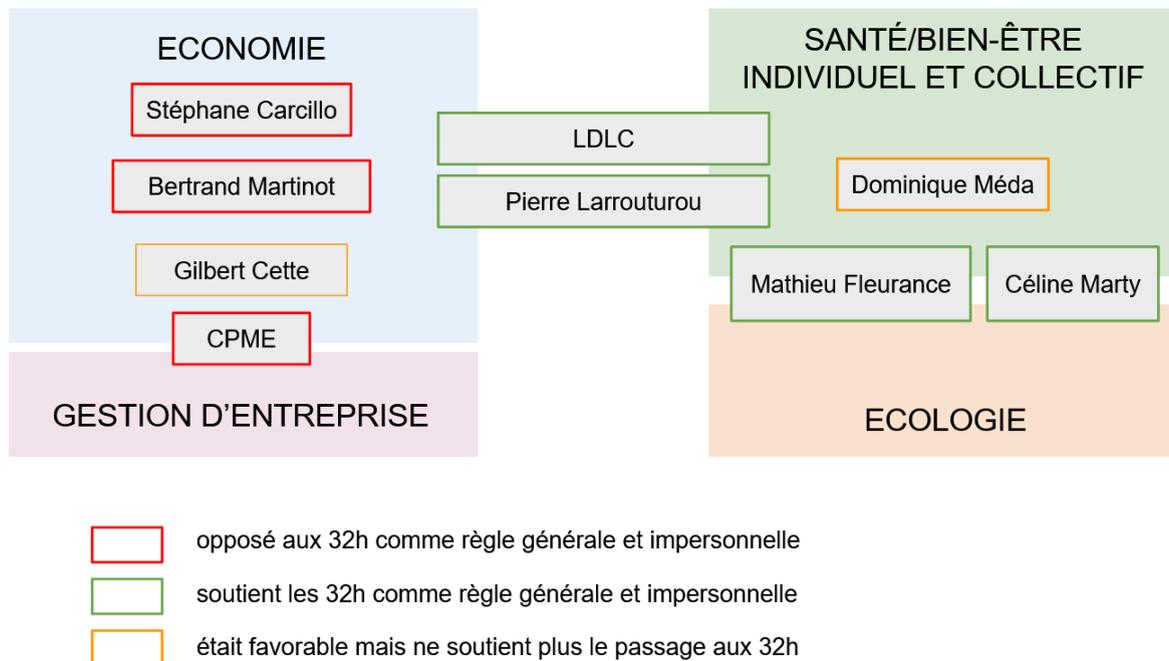


Figure 4 : Positionnement relatif des acteurs de la controverse selon les registres (économiques, écologiques, de santé/bien-être et de gestion) de leurs arguments.

Source : Groupe « Travailler 32h par semaine, une bonne idée pour les salariés et l’économie ? », Mines Paris - PSL, 2024.

Par ailleurs, les raisonnements employés s'appuient différemment sur l'expérimentation et l'évaluation des mesures de réduction du temps de travail :

- ils sont soit purement théoriques,
- soit fondés sur l'évaluation politiques publiques passées de nature différente (les évolutions du Front populaire, les lois Aubry introduisant les 35h),
- soit fondés sur des exemples isolés (expérimentation menée de manière volontaire par une unique entreprise, voire une unique entité de l'entreprise), ou des études à périmètre réduit (nombre réduits d'entreprises volontaires, de secteurs spécifiques, sur de faibles durées).

La différence d'échelle entre des arguments théoriques macroscopiques et des expérimentations microscopiques rend le dialogue entre les acteurs plus difficile : certains acteurs, notamment économiques (CPME, Stéphane Carcillo, Bertrand Martinot), se focalisent sur la première échelle et disqualifient la seconde, souvent brandie par les partisans du passage aux 32h, comme le remarque Jean-Yves Boulin. Le sociologue pointe dans ses travaux le déficit, à l'heure actuelle, d'études d'ampleur sur les 32h permettant de tirer des conclusions à plus grande échelle. Pourtant, de telles études permettraient sans doute une évolution de la controverse vers un dialogue plus élaboré entre partisans et opposants.

Par ailleurs, au-delà de son contenu actuel, la dynamique de la controverse peut être observée. Plus précisément, nous remarquons que l'intensité du débat sur les 32h est très variable dans le temps à l'échelle des dernières décennies, et que le pic de la controverse semble être passé. Deux éléments nous conduisent à relativiser l'actualité de la controverse : d'abord, les entretiens menés dans ce travail, et ensuite la faible intensité médiatique de la controverse en 2022 et 2023 (voir figure 1).

Ces variations d'intensité peuvent être attribuées tout d'abord à l'agenda politique, quand des rendez-vous particuliers fournissent un lieu de propositions de politiques publiques et de discussions sur ces dernières. Ce fut le cas des campagnes électorales de 1996 et 2016.

L'intensité du débat dépend également de la situation économique du pays (laquelle est bien sûr en dialogue avec les propositions politiques). En effet, Jean-Yves Boulin observe une évolution des priorités de la CGT, recentrées sur la sauvegarde de l'emploi et du pouvoir d'achat dans les circonstances des difficultés économiques des dernières années. Aussi en lien avec la situation économique, tous les acteurs reconnaissent la forte influence des gains de productivité sur la vitalité de cette thématique. Une période de forts gains met les acteurs face à la nécessité d'arbitrer entre les différentes affectations possibles de ces gains, dont l'une est la réduction du temps de travail.

Par ailleurs, la multiplicité des approches de réduction du temps de travail proposées par les acteurs peut contribuer à essouffler la controverse autour des 32h. Par exemple, la CFDT privilégie une autre approche de la réduction du temps de travail, le compte épargne-temps universel. Aussi, la mise en œuvre individuelle volontaire de la mesure par certaines entreprises remet en question la nécessité d'une intervention de l'Etat, et contribue au moins partiellement à la minimisation du débat dans l'espace public. Le renvoi à une dimension purement individuelle (entreprise par entreprise) du passage aux 32h peut être stratégique, de manière à évacuer cette question du débat public, comme on peut l'observer dans le discours de la CPME, opposée aux 32h. Cette posture tend alors à confiner la controverse à un débat à l'échelle de l'entreprise. Les prises de paroles dans l'espace public auront alors des effets moindres : il s'agirait pour un partisan d'influencer les acteurs de

l'entreprise à prendre en main ce sujet dans leur cas propre sans pour autant recourir à la politique publique comme outil de promotion ou de contrainte. C'est pourtant à cette mission que semble s'atteler Laurent de la Clergerie, entrepreneur vantant les mérites de son système de réduction de temps de travail avec l'idée de convertir d'autres entrepreneurs à cette solution, plutôt que de rechercher l'appui de l'Etat.

Enfin, c'est aussi peut-être le retrait de certains acteurs clé comme Dominique Méda qui a affaibli la controverse. Elle qui soutenait les 32h avec ferveur dans les années 90 ne se prononce plus aujourd'hui, et a concentré ses travaux et réflexions sur la question de l'intensité du travail.

Finalement, au vu de l'affaiblissement actuel de la controverse, on peut se demander si la controverse réussira à continuer d'exister dans son mode actuel : une défense plutôt portée par des individus salariés, entrepreneurs ou activistes, peu reprise dans les débats politiques.

■ Matériel et méthodes

Notre étude a d'abord consisté en la lecture d'articles de presse nationale, ainsi que des vidéos abordant le sujet des 32h (débats politiques notamment). Cette première lecture a permis d'identifier les grands axes d'argumentation mobilisés par les acteurs sur le sujet des 32h, ainsi que les différents types d'acteurs (politiques, économistes, activistes etc) qui s'exprimaient en public. Nous avons ensuite enrichi cette approche par la lecture de documents académiques, permettant notamment de mieux comprendre la chronologie de la controverse et son émergence. Ces articles académiques sont issus du domaine de l'économie, de la sociologie, de la philosophie et de la gestion.

Du point de vue quantitatif, nous avons analysé la presse nationale, entre 1994 et 2023, au sujet de la semaine de 32h de travail en France afin de mieux comprendre à quels moments le débat avait été le plus vif. La base de données Europresse a dans ce but été consultée au moyen de l'équation : "32h & travail ". Le corpus de documents recueillis a fait l'objet d'une analyse sémantique avec la plateforme CorTexT (exemple de la *figure 4*). Cela nous a permis d'identifier une grande polarisation du sujet qui est, dans l'ensemble, discuté en des termes politiques d'une part et de dialogue social d'autre part.

Ce travail initial a permis l'élaboration de grilles de questions adressées à huit acteurs de la controverse analysée, au cours d'entretiens semi-directifs. Les témoignages de ces acteurs, qui occupent tous des fonctions différentes, ont été retranscrits puis analysés, et des extraits pertinents ont été exploités dans ce document. Nous avons eu l'occasion d'échanger avec :

- Dominique Méda (le 12/11/2024) : haute-fonctionnaire, sociologue et philosophe, qui a défendu la réduction du temps de travail jusqu'en 2016 avant de changer d'avis récemment.
- Matthieu Fleurance (le 16/11/2024), fondateur du collectif Travailler Moins qui milite pour un décentralisation de la place qu'occupe le travail marchand dans nos vies.
- Céline Marty (le 20/11/2024), une philosophe française qui défend l'idée de décroissance, notamment sous l'inspiration du philosophe André Gorz.
- Bertrand Martinot (le 04/11/2024), économiste expert-associé de l'Institut Montaigne, reconnu comme éminent spécialiste sur les questions de chômage, de politiques d'emplois et de dialogue social.
- Stéphane Carcillo (le 11/12/2024) qui représente l'OCDE.
- Gwendoline Delamare Deboutteville (le 22/11/2024) qui représente la CPME (confédération des petites et moyennes entreprises) en tant que directrice des affaires sociales et de la formation.
- Jean-Yves Boulin (le 15/11/2024) est sociologue du travail et de l'emploi. Ses recherches portent sur la gestion du temps de travail et son articulation avec le temps libre.
- Gilbert Cette (le 18/11/2024) est un économiste français, ex-membre du Conseil d'analyse économique. Il est spécialisé dans l'étude du marché du travail, des temps de travail et de la productivité.

Il convient toutefois de souligner que notre enquête a été effectuée dans un laps de temps assez restreint - trois mois - et que le corpus de témoignages aurait gagné à être enrichi. Nous regrettons par exemple l'absence de témoignages d'acteurs de syndicats de travailleurs, de Laurent de la Clergerie, patron de l'entreprise LDLC ayant implémenté les 32h et rendant son expérience

publique, ainsi que celle de Pierre Larroutou, homme politique très engagé dans la défense de la semaine de 32h.

■ Références

■ Articles de presse généraliste et professionnelle

- Becu, Elodie, et Larroutou, Pierre. « Questions à. « Réduire le temps de travail peut éviter des licenciements » ». *L'Est Républicain*, 26 août 2020.
<https://www.estrepublicain.fr/politique/2020/08/26/reduire-le-temps-de-travail-peut-eviter-des-licenciements>.
- De Saintignon, Charlotte et De la Clergerie, Laurent. « Interview : “La mise en place de la semaine de k jours a permis de gagner en efficacité” ». *Le Journal des entreprises*, 26 mai 2023, no. 20230526, sect. Le Brief.
- Dupont, Sarah. « Travail : la semaine de quatre jours, avancée sociale ou risque économique ? » *La Croix*, 13 juin 2023.
<https://www.la-croix.com/Economie/Travail-semaine-quatre-jours-avancee-sociale-risque-economique-2023-06-13-1201271260>
- Durand, Jean-Pierre. « NoteLecture. Trentin. La Cité du travail. Le fordisme et la gauche ». *Nouvelle Revue du travail*, 2013. <https://hal.science/hal-03915733>.
- Durupt, Frantz. « La semaine de 4 jours, le mirage du travailler moins ». *Libération*, 14 juin 2023, sect. Social.
https://www.liberation.fr/economie/social/la-semaine-de-quatre-jours-le-mirage-du-travailler-moins-20230613_XCNQGZ3HV5DFTPSU3JOFTCLMAY/
- Lesniak, Isabelle. « A Lyon, laboratoire de la semaine de quatre jours ». *Les Echos*, 2 mai 2024, Week-end édition, sect. Weekend, europresse p.69.
<https://www.lesechos.fr/weekend/business-story/a-lyon-laboratoire-de-la-semaine-de-quatre-jours-2092605>.
- L'Humanité. « Ils ont osé le faire Baverez contre le “temps libre” des gens modestes ». <https://www.humanite.fr>, 8 octobre 2003, L'Humanité édition, sect. Social et économie.
<https://www.humanite.fr/social-et-economie/-ils-ont-ose-le-faire-baverez-contre-le-temps-libre-des-gens-modestes>.
- Martinot, Bertrand, et Thomas-Darbois, Lisa. « Les Français au travail : dépasser les idées reçues ». *Institut Montaigne*, 1 février 2023.
<https://www.institutmontaigne.org/publications/les-francais-au-travail-depasser-les-idees-recuees>.
- Mollaret, Guillaume. « LDLC choisit de passer aux 32 heures ». *Le Figaro*, 13 octobre 2020, no. 23687, sect. Management.
<https://www.lefigaro.fr/decideurs/management/ldlc-choisit-de-passer-aux-32-heures-20201013>
- Otter, Margaux. « Il n'y a pas à choisir entre emploi et écologie, selon un collectif d'ONG et de syndicats ». *Reporterre*, 7 mai 2021, sect. Emploi et travail.
<https://reporterre.net/Il-n-y-a-pas-a-choisir-entre-emploi-et-ecologie-selon-un-collectif-d-ONG-et-de-syndicats>.
- Rousseau, Cécile. « Temps de travail : la CGT repart en campagne pour les 32 heures - L'Humanité ». *L'Humanité*, 15 octobre 2021, sect. Social et Économie.

<https://www.humanite.fr/social-et-economie/cgt/temps-de-travail-la-cgt-repart-en-campagne-pour-les-32-heures-724084>

Toussaint, Julia. « Travailler quatre jours par semaine : pourquoi pas ? » Ouest-France, 23 juillet 2020.

■ Articles de revue scientifique

Bertrand, Océane, Maxime Fontaine, et Thomas Hausmann. « Réduire le temps de travail pour améliorer l'emploi des moins qualifiés ? Une évaluation socio-économique du passage à la semaine de quatre jours au sein de l'Agence Bruxelles-Propreté ». *Dynamiques régionales* 10, no 1, 1 décembre 2021: 59 –80.

<https://shs.cairn.info/revue-dynamiques-regionales-2021-1-page-59>

Boulin, Jean-Yves. « Semaine de quatre jours : une préfiguration de l'avenir du temps de travail ? » *Futuribles* 461, no 4, 2 juillet 2024: 57-76. <https://doi.org/10.3917/futur.461.0057>.

Méda, Dominique, Catherine Achin, et Simon Cottin-Marx. « Partager le travail et réduire les inégalités : libérer du temps pour des activités citoyennes et écologiques ». *Mouvements* 114, no 2, 7 juillet 2023: 164-80. <https://doi.org/10.3917/mouv.114.0164>.

Méda, Dominique, et Nicolas Cardou. « Il nous faut libérer du temps de travail pour la vie politique, personnelle, familiale, amicale, amoureuse. » *NECTART* 14, no 1, 18 janvier 2022: 18-32. <https://doi.org/10.3917/nect.014.0018>.

Méda, Dominique, et Renaud Orain. « Transformations du travail et du hors travail : le jugement des salariés sur la réduction du temps de travail ». *Travail et Emploi* 90, 22 février 2002: 23-38. https://shs.hal.science/halshs-02540135/file/MedaOrain2002TravailEmploi_JugSalTrTvIHT_RT.pdf

Mühl, Arabella, et Christian Korunka. « You get what you expect: assessing the effect of a compressed work schedule on time pressure, fatigue, perceived productivity, and work-life balance ». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 33, no 5, 17 juillet 2024: 703-11. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2379061>.

Rousseau, Sandrine. « Droit à la paresse ». *Administration* 281, no 1, 7 mai 2024: 37-39. <https://doi.org/10.3917/admi.281.0037>.

Seifert, Hartmut, et Andranik Tangian. « Flexicurité : Quel équilibre entre flexibilisation du marché du travail et sécurisation sociale ? » *La Revue de l'Ires* 56, no 1, 2008: 41-59. <https://doi.org/10.3917/rcli.056.0041>.

Spencer, David A. « A Four-Day Working Week: Its Role in a Politics of Work ». *The Political Quarterly* 93, no 3, 2022: 401-7. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.13173>.

Spencer, David A. « Beyond Full Employment: Keynes and Kalecki on our Economic Future ». *Review of Political Economy* 0, no 0, 26 février 2024: 1-17. <https://doi.org/10.1080/09538259.2024.2317183>.

■ Ouvrages

Cette, Gilbert, et Dominique Taddei. *Temps de travail, modes d'emplois : vers la semaine de quatre jours ? Textes à l'appui*, Série Économie. Éditions La Découverte, 1994.

De la Clergerie, Laurent, et Pierre Guillemette. *Osez La Semaine de 4 jours*, 2023. <https://www.groupe-ldlc.com/osez-la-semaine-de-4-jours-le-manifeste-pour-un-temps-de-travail-repense-par-laurent-de-la-clergerie-president-fondateur-du-groupe-ldlc/>.

Méda, Dominique. Le Travail, une valeur en voie de disparition ? Champs - Essais. Flammarion, 2010. <https://shs.cairn.info/le-travail-une-valeur-en-voie-de-disparition--9782081237681>.

Méda, Dominique, et Pierre Larroustou. Einstein avait raison : Il faut réduire le temps de travail. Editions de l'Atelier, 2016.

■ Littérature grise

Cahier, Marie-Laure, et Suzy Canivenc. « Les angles morts de la semaine de 4 jours : travailler moins, est-ce toujours travailler mieux ? » Chaire FIT2, 1 juin 2023. <https://www.chairefit2.org/publications/les-angles-morts-de-la-semaine-de-4-jours-travailler-moins-est-ce-toujours-travailler-mieux/>.

Canivenc, Suzy, et Marie-Laure Cahier. « La semaine de 4 jours : un buzz à tempérer. » Chaire FIT2, 11 mai 2023. <https://www.chairefit2.org/publications/la-semaine-de-4-jours-un-buzz-a-temperer/>.

Proust, Sarah. « La semaine de quatre jours : un nouveau symptôme de l'individualisation du travail ? » Fondation Jean-Jaurès, 31 octobre 2023. <https://www.jean-jaures.org/publication/la-semaine-de-quatre-jours-un-nouveau-symptome-de-lindividualisation-du-travail/>.

Unilever. « Four-Day Work Week Trial to Start in Australia ». Unilever, 1 novembre 2022. <https://www.unilever.com/news/news-search/2022/fourday-work-week-trial-to-start-in-australia/>

Van der Linden, Bruno. « Regards économiques - Semaine de quatre jours payés cinq : qu'en penser ? » Regards économiques Focus 31, 1 octobre 2023. https://www.regards-economiques.be/index.php?option=com_reco&view=article&cid=234.

Whelehan, Dale. « Why You Should Trial A 4 Day Work Week ». 4 Day Week Global, 18 juin 2022. <https://www.4dayweek.com/news-posts/why-you-should-trial-a-4-day-week>.

■ Entretiens

Dominique Méda, entretien réalisé le 12 novembre 2024.

Matthieu Fleurance, entretien réalisé le 16 novembre 2024.

Céline Marty, entretien réalisé le 20 novembre 2024.

Bertrand Martinot, entretien réalisé le 04 novembre 2024.

Stéphane Carcillo, entretien réalisé le 11 décembre 2024.

Gwendoline Delamare Deboutteville, entretien réalisé le 22 novembre 2024.

Jean-Yves Boulouin, entretien réalisé le 15 novembre 2024.

Gilbert Cette, entretien réalisé le 18 novembre 2024.