

La semaine de 4 jours : *phénomène de mode ou vraie transformation pour les entreprises françaises ?*



L'arnaque de la cinquième journée : pourquoi vous payez cinq jours de salaire pour trois jours de valeur réelle, alors que le coût de cette illusion se traduit déjà par la perte de talents.

Tout le monde en parle, mais qui a vraiment franchi le pas ?

Vous payez cinq jours, mais vous n'en récupérez que trois de travail effectif. Les deux autres ? Ils s'évaporent en réunions à rallonge, en chaînes de courriels interminables et en présentéisme de couloir. C'est ce qu'on appelle le coût de la complexité : le coût financier invisible d'un temps de présence purement improductif. Une taxe silencieuse qui n'apparaît jamais dans votre bilan comptable.

En 2022, la DARES comptait à peine **3,4 % des entreprises** privées de 10 salariés ou plus fonctionnant sur un rythme hebdomadaire inférieur à cinq jours. Depuis, le mouvement s'est accéléré. L'expérimentation nationale lancée fin 2024 par l'organisation 4jours.work, en partenariat avec l'EM Lyon Business School, B Lab France et la CFE-CGC, entame en 2026 sa deuxième phase avec l'objectif de doubler le nombre d'entreprises participantes ([source : Carenews, mars 2026](#)).

En parallèle, le coût de l'inaction se chiffre avec une brutalité comptable que peu de dirigeants osent regarder en face. La **rotation** moyenne du personnel en France atteint **15 %** en 2026, avec des **pics à 25 %** dans l'hôtellerie-restauration et le commerce. Chaque départ est une hémorragie : le coût d'un remplacement représente 50 à 200 % du salaire annuel du poste concerné, et un recrutement raté se solde par 25 000 à 100 000 € de pertes directes et indirectes selon le cabinet Hays ([source : Mercato de l'Emploi](#)).

Dans ce contexte, une enquête a été menée auprès de décideurs français pour analyser leurs perceptions, leurs freins et leur degré de maturité face à la semaine de quatre jours. Les résultats, croisés avec les données internationales et les retours d'expérience des projets pilotes, offrent un éclairage concret : entre appétit réel et peur de franchir le pas.

Un sujet qui divise moins qu'on ne le croit : les dirigeants français en mouvement

La semaine de quatre jours a définitivement brisé le tabou au sein des PME françaises. Un quart des décideurs interrogés a déjà testé ou adopté le modèle, et près d'un tiers l'envisage sérieusement. Un autre tiers la trouve séduisante, mais la juge difficile à mettre en œuvre dans leur structure. **Seuls 13 %** l'écartent d'emblée comme inadaptée à leur activité.



Vision de la semaine de 4 jours en entreprise

31%

Sérieusement envisagée



31%

Séduisante, mais difficile chez nous



25%

Déjà testée / adoptée



13%

Pas adaptée à notre activité



C'est plus de la moitié du panel qui est « en mouvement ». La ligne de fracture ne se situe pas entre les « pour » et les « contre ». Elle sépare ceux qui ont trouvé un modèle de fonctionnement et ceux qui n'en voient pas encore.

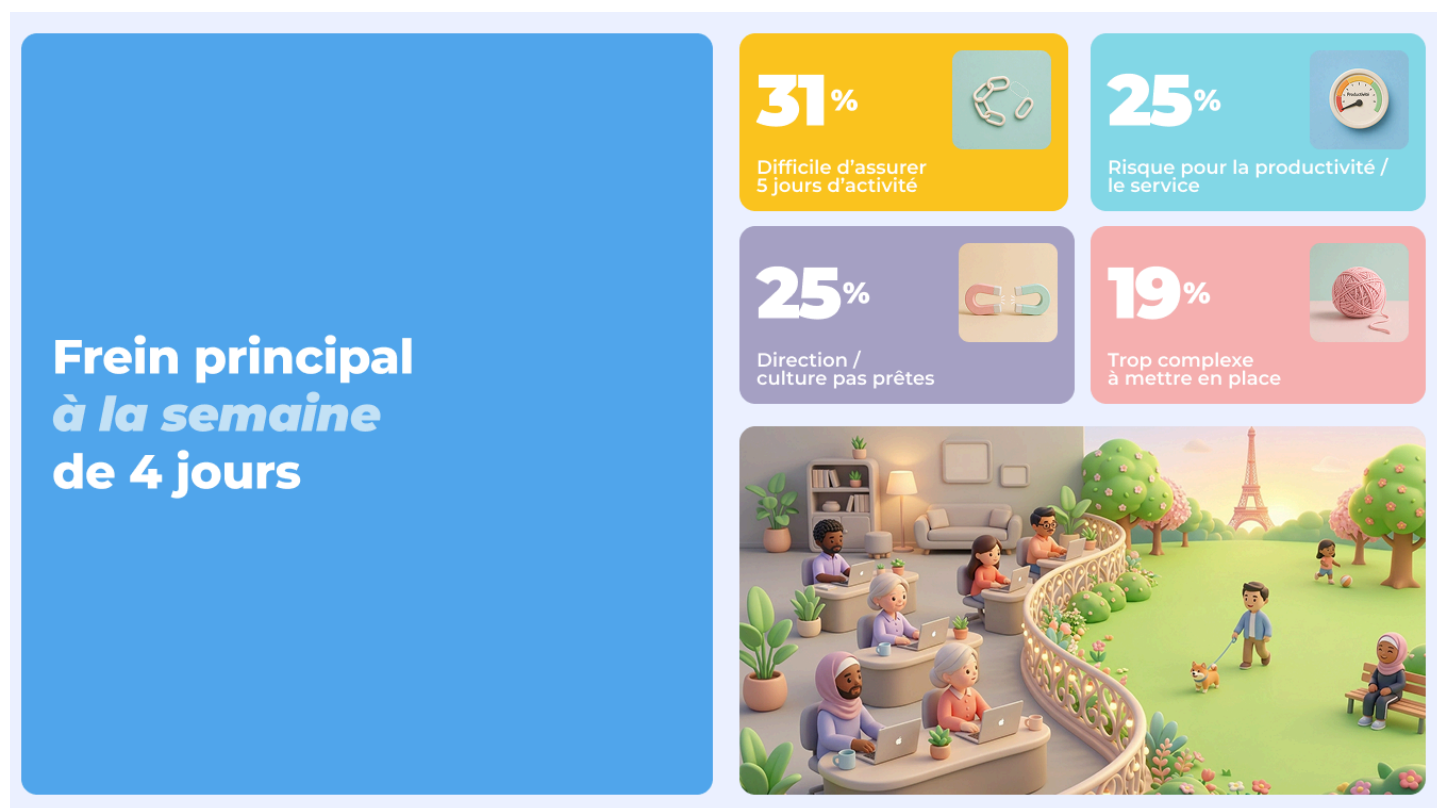
Ce basculement rejoint les tendances internationales. En Allemagne, **73 % des 45 entreprises** du pilote national (Université de Münster / 4 Day Week Global) ont refusé de revenir à la semaine de cinq jours une fois l'expérimentation terminée ([source : Journal de l'Économie, mars 2026](#)). Ce n'est pas de l'enthousiasme théorique : ce sont des entreprises qui ont testé, mesuré et décidé de rester.

Le constat le plus marquant reste la maturité des décideurs français sur le sujet. Loin de l'effet de mode ou du « gadget » pour soigner leur attractivité, ils y cherchent un véritable avantage concurrentiel face à un marché de l'emploi cadre en tension. Selon l'Apec, les recrutements de cadres ont atteint 294 500 en 2025, un chiffre en **recul de 3 % sur un an** et de **11 %** par rapport au record de 2023 ([source : Apec](#)). Quand le vivier se réduit, chaque talent qui reste est un actif stratégique. Dans le pilote britannique de 4 Day Week Global, le taux de rotation du personnel a chuté de **57 %** pendant la période de test, une digue antifuite que très peu de politiques RH classiques peuvent égaler.

Le vrai frein n'est pas financier, il est organisationnel et culturel

Imaginez un chef d'orchestre à qui l'on retire un cinquième de ses musiciens au milieu de la symphonie. Sa peur n'est pas le prix des instruments, c'est la partition qui ne couvre plus toutes les mesures.

C'est exactement ce que révèlent les résultats de l'enquête : le premier frein cité par les dirigeants n'est ni le budget ni la rentabilité, mais la continuité d'activité. Trente et un pour cent se demandent comment assurer **5 jours d'activité client avec 4 jours de présence**. Derrière cette inquiétude, un quart des répondants pointe le risque perçu sur la productivité et le service, un quart identifie une direction ou une culture d'entreprise qui n'est pas prête, et près d'un sur cinq soulève la complexité de mise en œuvre.



Autrement dit, les dirigeants ne disent pas « c'est trop cher ». Ils disent « je ne sais pas comment organiser ça sans que mes clients le sentent passer ». C'est un problème d'ingénierie organisationnelle, pas de trésorerie.

Et c'est précisément là que le ratio simpliste « heures travaillées = valeur produite » déraile. Un rapport de 4 Day Week Global portant sur **18 mois de suivi** conclut que les salariés accomplissent autant en **33 heures** qu'en **38 heures hebdomadaires**. Les cinq heures manquantes ? Procrastination, réunions inutiles et routine — le cholestérol de l'organisation, qui bouche les artères sans que personne ne prenne sa tension.

Philippe du Payrat, cofondateur de 4jours.work, compare le passage à la semaine de quatre jours à une IRM de l'organisation : « La semaine de quatre jours fonctionne comme un révélateur chimique des points de blocage de l'entreprise ». Elle examine chaque réunion creuse, chaque processus cassé, chaque strate managériale improductive. **Les 9 % d'entreprises du pilote français** qui n'ont pas poursuivi avaient tenté l'opération sans cette IRM préalable : sans faire évoluer leurs modes de travail.

Le scalpel contre le marteau : le piège à éviter

Il existe deux façons de passer à quatre jours : l'une transforme, l'autre épuise. Les confondre, c'est prescrire un régime à un patient qui a besoin de chirurgie. Le modèle qui a fait ses preuves s'appelle le **100-80-100**. En France, sa mise en œuvre nécessite un accord d'entreprise ou une décision unilatérale après consultation du CSE (article L3121-44 du Code du travail). Ce n'est pas un avantage social offert aux collaborateurs. C'est un contrat d'intensité qui oblige l'entreprise à éliminer le superflu organisationnel.

Qu'est-ce que le modèle 100-80-100 en France ?

Le modèle 100-80-100 est la méthode de référence pour appliquer la semaine de 4 jours : **100 % du salaire, 80 % du temps** de travail, et **100 % de la productivité** attendue. Contrairement à la semaine condensée (35 h réparties sur 4 jours), ce modèle nécessite d'éliminer les tâches superflues et d'automatiser les processus pour maintenir la rentabilité tout en réduisant le taux de rotation du personnel.

La semaine condensée, elle, est une tout autre affaire. Prenez 35 heures et concentrez-les sur quatre jours : vous obtenez des journées de marathon, pas une transformation. Le rapport CREDOC / Fondation Adecco l'a documenté sans ambiguïté : **43 %** des salariés en semaine condensée vivent des journées plus éprouvantes, **37 %** rencontrent des difficultés de garde d'enfants, et **20 %** constatent une dégradation de leur santé mentale et physique ([source : 4jours.work, citant le rapport CREDOC](#)).

Le modèle 100-80-100 agit comme un scalpel : il taille dans le gras. La semaine condensée agit comme un marteau : elle écrase tout, y compris le muscle.

L'équation financière que les bilans ne font pas encore

Votre directrice ou directeur administratif et financier regarde le mauvais tableau de bord. Le réflexe du dirigeant : « Je paie cinq jours, j'en récupère quatre : **c'est une perte sèche de 20 %**. » Ce calcul est un mirage comptable, il mesure le temps vendu, pas la valeur produite. L'équation réelle est celle-ci :

Le vrai coût = (Masse salariale × Taux de présentéisme inactif) + Coût de remplacement du turnover

Autrement dit, la question n'est pas « combien me coûte le cinquième jour payé sans travail ? » mais « combien me coûtent déjà les heures payées qui ne produisent rien, plus les gens qui partent parce que je ne change rien ? »

Les chiffres méritent d'être posés froidement sur la table. Le salaire médian cadre en France se situe autour de 54 000 € brut par an (source : Baromètre Expectra / Ifop). Le coût moyen d'un départ suivi d'un recrutement en PME oscille entre 15 000 € et 30 000 € ([source : TalentProgram, citant Deloitte](#)). Dans les projets pilotes britanniques, la baisse du taux de rotation du personnel a oscillé **entre 42 et 57 %** selon les périmètres de mesure — **57 %** selon TechFixated, **42 %** des démissions avec un gain de **1,4 % de chiffre d'affaires** selon 4jours.work, mais la tendance est massive dans les deux cas. La projection parle d'elle-même : pour une ETI française affichant un turnover de 15 %, réussir à le descendre à **8 %** via le modèle 100-80-100 rembourse le coût de la transition organisationnelle en moins de neuf mois. Neuf mois, c'est le temps d'une gestation, pour accoucher d'une organisation plus résiliente.

La deuxième équation, celle de la productivité, se formule ainsi :

Valeur produite = (Temps de concentration intense × Intensité cognitive) – Coût de l'erreur

Le temps de concentration intense, ce sont les heures où un collaborateur produit réellement de la valeur, pas celles où il « est là », comme un figurant sur un plateau de cinéma qui coûte cher, mais ne porte pas le film. L'intensité cognitive, c'est la qualité réelle de ces heures travaillées. Au Royaume-Uni, au Portugal et en Allemagne, les entreprises pilotes ont observé un maintien, voire une hausse de leur productivité, malgré des semaines raccourcies ([source : 4jours.work, synthèse des pilotes internationaux](#)). Et le coût de l'erreur (anomalies en production, devis mal calibrés, clients mal gérés) diminue mécaniquement quand les cerveaux cessent de tourner à vide.

Si la semaine de 4 jours est la stratégie, l'IA est l'infrastructure

Et si le véritable déclic ne venait pas des RH, mais du service informatique ? La moitié des répondants déclarent « Avec l'IA, pourquoi pas » quand on leur parle de faisabilité. Un peu plus d'un tiers y voient une bonne idée, mais un gros chantier, et une poignée seulement — **6 % dans chaque cas** — considèrent l'idée comme un rêve ou un concept séduisant sur le papier.

Réaction à la semaine de 4 jours

50%

Avec l'IA,
pourquoi pas



38%

Bonne idée,
mais gros chantier



6%

Plus un rêve
qu'un plan



6%

Séduisant...
sur le papier



L'IA ne rend pas mécaniquement la semaine de quatre jours possible, elle change la perception du possible. Et en management, la perception est le démarreur du moteur, car sans elle personne ne tourne la clé. L'IA fournit enfin un postulat tangible : « L'idée n'est pas de travailler moins, mais d'automatiser le superflu. »

Ce basculement est cohérent avec ce qu'on observe sur le terrain. Prenons un cas concret. Une ETI logistique lyonnaise en phase de transition a découvert, en préparant son passage à quatre jours, que **14 heures par semaine** étaient consacrées au rapprochement manuel de factures. En déployant un outil de reconnaissance documentaire automatisée, elle n'a pas seulement « libéré du temps », elle a éliminé une source critique d'erreurs humaines. La semaine de quatre jours n'était pas l'objectif, c'était le catalyseur qui a accéléré sa maturité digitale. Comme un plongeur qui, en voulant descendre plus profond, découvre qu'il doit d'abord apprendre à mieux respirer.

Les entreprises qui réussissent la transition partagent trois leviers technologiques. Le premier est l'automatisation des processus répétitifs et administratifs, le facteur clé qui libère du temps réinvesti dans des tâches à forte valeur ajoutée. Le deuxième est un pilotage de projet chirurgical : savoir à chaque instant qui fait quoi, où en est chaque livrable, sans zone d'ombre ni doublon. Quand les jours se réduisent, les angles morts se paient au prix fort, un GPS défaillant sur une route de montagne ne pardonne pas. Le troisième est un CRM rigoureux, capable de centraliser l'information client et d'automatiser les flux de communication. Dans un modèle plus concentré, la relation client ne pardonne aucune approximation.

Sans amélioration des outils, la semaine de quatre jours n'est qu'une diminution du temps planifié, sans bénéfice réel. Avec les bons outils, c'est une réorganisation qui force l'efficacité.

Philippe du Payrat le résume : « La flexibilité du temps de travail est l'avantage salarié le plus demandé, mais les entreprises n'ont pas le mode d'emploi » ([source : Carenews, mars 2026](#)). Les outils digitaux d'automatisation, d'IA, de gestion de projet intégrée et de CRM sont ce mode d'emploi.

Conclusion

L'enquête et les données internationales convergent : la semaine de quatre jours en France n'est ni un mirage ni une évidence. C'est un levier de performance sous conditions, et les conditions sont exigeantes.

La première : ne pas confondre le modèle 100-80-100, qui réduit réellement le temps tout en maintenant la productivité, avec la semaine condensée, qui concentre le même volume horaire au prix d'une fatigue accrue. La deuxième : investir dans la transformation des processus et des outils avant de supprimer le cinquième jour, **les 9 % d'échecs du projet pilote français** le démontrent. La troisième : mesurer le ROI complet, turnover inclus, pas seulement le coût salarial brut.

Les dirigeants français ne cherchent pas le « bonheur au travail ». Ils cherchent un avantage concurrentiel durable dans un marché de l'emploi en contraction. La semaine de quatre jours, bien exécutée, en est un. Mal exécutée, c'est un week-end de trois jours financé par vos marges. La différence entre les deux tient en un mot : préparation.