

Laurent de la CLERGERIE

en collaboration avec Pierre GUILLEMETTE

**Osez la semaine
de 4 jours !**

*L'alternative pour allier bien-être et
efficacité*

© 2023 Laurent de la CLERGERIE

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction,
intégrale ou partielle réservés pour tous pays.

L'auteur est seul propriétaire des droits et responsable du contenu de ce livre.

Table des matières

Avant-propos	
La réflexion	
Travaille-t-on vraiment moins qu'avant ?.....	11
Autrefois, un salaire suffisait à faire vivre une famille.....	16
Le temps de trajet pèse lourd dans la balance.....	21
L'épineuse question du pouvoir d'achat.....	26
Se réaliser, en mieux.....	30
« Moi, je fais 6 à 7 jours par semaine sans forcer... ».....	36
Prendre soin de notre planète.....	37
Le grand saut	
Les NAO de 2020.....	45
4 jours, 32 heures.....	47
Quid des salaires ?.....	52
Il est temps de lâcher prise !.....	56
Une équation magique	
Le bien-être.....	65
Notre époque a changé.....	72
Des collaborateurs plus engagés.....	75

Une créativité accrue.....	
L'égalité femmes-hommes.....	
Un dialogue social apaisé.....	
Fidélisation et attractivité.....	
Faire des 4 jours une réalité.....	
La confiance est essentielle.....	
Quand les managers deviennent leaders	
.....	
Supprimer les contrôles inutiles.....	
Instaurer le droit à l'erreur.....	
limiter le présentisme.....	
Supprimer les avantages individuels.....	
Conclusion.....	
Remerciements.....	
ANNEXES.....	
Histoire du groupe LDLC.....	
Sondages Internes.....	
Questions fréquentes.....	
Articles LinkedIn.....	
La semaine de 4 jours.....	
Le bien-être « au travail » Ou 7 jours sur	
7 ?.....	
De l'autre côté du miroir.....	
Les primes... indispensables ?.....	
Accord de Travail.....	
PREAMBULE.....	
CHAPITRE I – CLAUSES GENERALES.....	

Article 1. Champ d'application du présent accord.....	
Article 2. Substitution du présent accord aux dispositions collectives applicables.....	
Article 3 – Les modalités d'organisation de la « semaine de travail sur 4 jours »	
Article 4- Le principe de maintien de salaire.....	
Article 5- Les Heures supplémentaires pour les salariés soumis à la durée de 32 heures hebdomadaires.....	
Article 6 - Les heures pour recherche d'emploi, l'autorisation d'absence pour formalité administrative et de la journée de déménagement.....	
CHAPITRE II – CLAUSES FINALES.....	254
Article 7 : Entrée en vigueur et durée de l'accord.....	
Article 8 : Révision – Dénonciation.....	
Article 9 : Publicité – Dépôt.....	
ANNEXE 1 : SALARIES TEMPS PARTIEL – REAJUSTEMENT DE REMUNERATION.....	258

Avant-propos

« Tu es fou, Laurent, ça ne marchera jamais ! ». Voilà ce que me disaient la plupart des chefs d'entreprise, il y a quelques années, quand j'évoquais l'idée de mettre en place la semaine de 4 jours chez LDLC. Certains d'entre eux m'accusaient même de vouloir détruire la « valeur travail », quand ils n'estimaient pas tout simplement que j'étais en train de perdre mon temps, ou m'expliquaient encore qu'on ne gère pas une boîte comme une « O.N.G. ». Le bien-être au travail pourquoi pas, mais pas à n'importe quel prix.

À leurs yeux, les 35 heures avaient déjà fait suffisamment de dégâts, c'était donc une hérésie de vouloir aller plus loin : au

fond, l'idéal aurait même été de revenir aux 39 heures !

Certes, cette idée de semaine de 4 jours pouvait légitimement être perçue comme une véritable provocation, puisque j'avais décidé de l'assortir d'une durée du travail de 32 heures, sans baisse des salaires. J'avais même annoncé que si besoin, nous recruterions le personnel nécessaire pour compenser les heures de travail perdues, car le but n'était pas de rajouter de la pression aux équipes, bien au contraire.

Cela dit, à cette époque, la mesure ne concernait que nous. J'en assumais les coûts à venir que j'estimais autour de 5% de la masse salariale ainsi que les risques de la mise en place. Et je n'aurai jamais pris autant le temps d'en débattre plus largement et d'en parler, si la suite de l'histoire ne m'avait finalement pas surpris moi-même.

Pour autant, cela méritait-il une telle levée de boucliers ?

Car au juste, de quoi parle-t-on ?

De travailler quelques heures de moins seulement. Et de condenser le temps de travail sur quatre jours au lieu de cinq pour bénéficier d'un jour de repos supplémentaire (l'objectif étant de retrouver un meilleur équilibre dans notre monde hyperconnecté qui tend à effacer la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle). Chez LDLC, nous sommes passés à la semaine de 4 jours le 25 janvier 2021. Ce fut une belle façon de fêter ce même jour le vingt-cinquième anniversaire de l'entreprise. Et croyez-moi sur parole : pour rien au monde nous ne reviendrions en arrière. Car la réalité est celle-ci : les salariés sont heureux de venir travailler. Il n'y a pas de stress, pas de surmenage, et encore moins l'envie d'aller voir ailleurs. Certes, lorsque j'ai annoncé cette décision en interne, de nombreux collaborateurs ont émis des inquiétudes. Certains craignaient de ne pas réussir à boucler leur travail en quatre jours. D'autres, à l'inverse, se demandaient ce qu'ils allaient bien pouvoir faire d'une journée supplémentaire de liberté. Mais en définitive, tous s'accordent sur un point :

un jour de travail en moins, ça fait toute la différence, ça change la vie.

L'idée de mettre en place la semaine de 4 jours dans mon entreprise m'est venue fin 2019, lorsque, en lisant la presse, je suis tombé sur un article relatant l'expérience de Microsoft au Japon. Au mois d'août cette année-là, les 2 300 salariés tokyoïtes du géant informatique se sont rendus au bureau quatre jours par semaine au lieu de cinq, du lundi au jeudi.

Pourquoi la firme de Bill Gates a-t-elle réfléchi à cette mesure ? Sans doute parce qu'au Japon, le dévouement à l'entreprise n'est pas aussi vertueux qu'on le pense. Saviez-vous qu'en moyenne, un salarié japonais utilise à peine la moitié de ses congés payés ? Et qu'en dépit d'une durée du travail fixée à 40 heures hebdomadaires, plus d'un salarié sur cinq dépasse les 49 heures par semaine ? Cette abnégation n'est pas sans conséquence sur les entreprises, qui doivent fonctionner avec un personnel fatigué, voire épuisé.

De fait, les résultats obtenus par Microsoft sont sans appel : en l'espace d'un mois, l'entreprise a augmenté sa productivité de 40 %. En parallèle, elle a aussi enregistré une baisse de sa consommation d'électricité (-23 %), et, plus surprenant, une chute des impressions papier (-60 %).

Certes, l'expérience n'a duré qu'un mois. On peut donc y voir une sorte d'effet placebo : les salariés auront fait leur maximum durant ces quatre semaines pour que la mesure soit pérennisée. Mais pour ma part, toujours à la recherche de moyen d'améliorer les conditions de travail, ce bilan a surtout piqué ma curiosité, si bien que je me suis empressé d'aller voir si d'autres initiatives similaires avaient été mises en place ailleurs dans le monde. C'est le cas : la semaine de 4 jours a été expérimentée avec succès dans le service public islandais, chez British Telecom au Royaume-Uni, ou encore dans l'entreprise néo-zélandaise Perpetual Guardian (qui a définitivement adopté cette organisation).

Et finalement, chez nous aussi, la semaine de 4 jours a porté ses fruits. Deux ans après l'avoir instaurée, j'ai acquis la conviction que l'expérience qui devrait être nôtre peut en réalité être étendue à de nombreuses entreprises, dans de multiples secteurs d'activité, avec, à la clé, des effets spectaculaires sur le bien-être et la productivité des salariés. Car pour le coup, cette semaine de 4 jours a produit chez LDLC des effets bien supérieurs à tout ce que j'avais osé imaginer.

Aujourd'hui d'ailleurs je ne parle plus d'une mesure qui améliore la QVT (qualité de vie au travail) ou la QVCT (qualité de vie et des conditions de travail), mais d'une mesure qui améliore la QV ou QVTC (qualité de vie tout court !), car les effets induits sont bien au-delà de la vie « au travail ».

La réflexion

Travaille-t-on vraiment moins qu'avant ?

C'est une croyance que nous partageons tous : le travail occupe une part de plus en plus minime dans nos vies. Depuis 1936, année de l'introduction de la semaine de 40 heures et des congés payés, les acquis sociaux n'ont cessé de progresser. En 1956, les Français obtiennent une troisième semaine de congés payés. Puis, en 1969, le gouvernement Couve de Murville met en place la quatrième semaine – généralisant à tout le pays une pratique en vigueur

chez Renault depuis le début de la décennie. Douze ans plus tard, sous le gouvernement Mauroy, la France gagne une cinquième semaine de congés et passe aux 39 heures hebdomadaires. Et enfin, vous vous en souvenez : en 2000, tout le pays adopte les 35 heures, à l'exception des entreprises de moins de 20 salariés qui bénéficient de deux ans supplémentaires pour s'adapter.

Le débat de fond sur la réduction du temps de travail, lui, n'a guère évolué. Entre politiques de gauche et de droite, les arguments sont toujours les mêmes : pour les premiers, la baisse de la durée légale du travail constitue un progrès social, tandis que pour les seconds, elle est une entrave à la compétitivité du pays et à la liberté d'entreprendre. Toutefois, quand on regarde les statistiques de l'OCDE¹, on se rend compte que malgré les 35 heures, nos semaines ne sont pas moins chargées que celles de nos voisins. En 2020, un salarié français travaillait en moyenne 36,5 heures par semaine, soit davantage qu'un Britannique (36,3) ou

¹ - Durée moyenne hebdomadaire habituelle du travail dans l'emploi principal, OCDE.

qu'un Espagnol (36,4), mais moins qu'un Luxembourgeois (37,3). En revanche, à l'année, si nous sommes toujours devant les Britanniques, nous faisons moins bien que les Espagnols, qui travaillent 175 heures de plus que nous.

Ces statistiques sont sans doute discutables. Et c'est précisément là où je veux en venir : si nous débattons continuellement de la durée du travail, c'est parce que nous sommes aujourd'hui incapables d'examiner un autre paramètre : la productivité réelle par heure travaillée. En effet, à mesure que notre économie s'appuie sur des métiers de plus en plus qualifiés, et de plus en plus tertiaires, la véritable productivité horaire d'un salarié devient de plus en plus difficile à mesurer. Elle est loin, l'époque du taylorisme où l'on pouvait, en découpant la chaîne de production en une succession de tâches simples, déterminer des cadences et garantir une certaine productivité horaire ! Aujourd'hui, qui peut dire combien de temps il faut à un graphiste pour produire une illustration, à un commercial pour convertir un prospect en client ? Pourquoi ne pas croire qu'il

soit possible d'améliorer la productivité en rééquilibrant la journée ou la semaine de travail ? Car il faut bien l'admettre : sans connaître la productivité moyenne de chaque métier, nous ne pouvons pas nous faire une idée de la façon dont les cadences de travail ont évolué au cours des dernières décennies. Un salarié d'aujourd'hui produit-il vraiment moins que ses parents, qui étaient aux 39 heures, mais qui n'avaient pas accès à la technologie dont nous disposons aujourd'hui ? Cette même technologie qui est censée nous aider, ne nous oblige-t-elle pas inversement aussi à réfléchir plus vite et ne met-elle pas sous pression nos capacités cognitives ?

Prenons l'exemple de la comptabilité : je suis sûr que parmi vous, certains se souviennent de ces calculatrices avec lesquelles on additionnait sur un rouleau toutes les opérations de la journée – au préalable relevées à la main et inscrites dans un livre de comptes par les équipes. Si l'on commettait une erreur en inscrivant l'opération dans le livre, il fallait gratter la page à la lame de rasoir en s'efforçant

de ne pas l'abîmer. Mon père et mon oncle consacraient une partie de leur temps à faire cela. Aujourd'hui, grâce à l'informatique, aux codes-barres et aux scans automatiques, ce type d'opération est réalisé bien plus rapidement, et sans aucune erreur.

Mais le progrès technologique n'est pas sans répercussion sur l'humain : l'informatique et les TIC ont intensifié le travail, dans des proportions difficiles à établir. Il y a quelques années, une étude de l'INRS² montrait qu'en logistique (où il est possible de mesurer la productivité horaire), l'utilisation d'un système de *voice picking*³ permettait à un préparateur de commandes de traiter une ligne de commande en seulement 14 secondes – soit trois fois moins qu'à l'époque où on utilisait des bordereaux papier ! Pour un chef d'entreprise, c'est plutôt une bonne nouvelle : plus de commandes expédiées avec le même effectif, c'est plus d'argent

2 - L'impact des TIC en question, Perspectives, citant les travaux de Virginie Govaere, chercheuse à l'INRS.

3 - Procédure de préparation des commandes assistée par ordinateur pour laquelle l'opérateur préparateur reçoit des messages audios, lors de son déplacement dans les allées de stockage, à propos de l'emplacement où doit être fait le prélèvement.

qui entre dans les caisses. Mais ce qu'on ne mesure pas d'emblée, c'est la fatigue que ce nouveau rythme de travail génère chez les salariés. Or, qui dit fatigue, dit aussi absentéisme et baisse de productivité. Sans parler de l'ambiance que cela crée dans l'entreprise, car des salariés fatigués auront tendance à fuir leur environnement de travail plutôt qu'à le considérer comme une source de lien social.

S'ajoute encore le fait que l'on travaille de plus en plus loin de son domicile : aujourd'hui, les trajets allers-retours grignotent considérablement le temps dont on pourrait disposer « pour soi ». Ce qui n'était pas le cas il y a encore quelques décennies, quand la majeure partie des employés avaient la possibilité de rentrer chez eux pour déjeuner.

Enfin la productivité dépend aussi de la reconnaissance que l'employé reçoit de l'entreprise où il travaille, de son expertise qui peut être plus ou moins importante à un moment donné sur la tâche qu'il exécute, de ses soucis personnels, de sa fatigue ou même de

son temps de sommeil, qui affecteront tous plus ou moins sa journée de travail.

Pour toutes ces raisons, et quelques autres que nous verrons, je ne crois pas que le régime actuel des 35 heures sur 5 jours ait été synonyme de « travailler moins », ni avec moins de pression, mais surtout, j'ai un vrai doute sur le fait que nous ayons plus de temps libre qu'autrefois et de fait plus de temps pour évacuer le stress. Je crois plutôt que le travail moderne – et le temps qu'il nous prend – a évolué. Il génère davantage de stress, et le rythme que l'on maintient par habitude de la semaine de 5 jours ne permet plus un véritable temps de récupération.

En somme, je pense que l'organisation de la semaine que nous connaissons depuis près d'un siècle – cinq jours de travail, deux jours de repos – ne convient simplement plus à nos modes de vie connectés et périurbains.

Autrefois, un salaire suffisait à faire vivre une famille

En réfléchissant à la semaine de 4 jours, j'ai également pris conscience d'un autre phénomène. Aujourd'hui, un couple ou une famille a besoin de deux salaires pour vivre. Cette évolution, qui s'est opérée en l'espace d'une ou deux générations, ne transparaît pas forcément dans les statistiques économiques. En effet, les données de l'Insee nous montrent que le pouvoir d'achat par unité de production (c'est-à-dire par individu) continue d'augmenter. Certes, cette augmentation est très faible par rapport aux taux enregistrés dans les années 1960⁴, et il existe très certainement des disparités entre les différentes catégories de la population. Par ailleurs, si une grande partie de nos concitoyens ont l'impression que leur pouvoir d'achat diminue, c'est aussi parce que nos besoins ont évolué : les produits que nous considérons aujourd'hui

⁴ - Évolution du revenu disponible brut et du pouvoir d'achat.

indispensables, tels que les ordinateurs, les smartphones, ou encore les abonnements Internet et de vidéo à la demande, ne l'étaient pas pour nos aïeux, qui vivaient plus simplement.

Malgré tout, quand dans une famille, l'un des deux conjoints ne travaillait pas, cela faisait une grande différence dans la vie quotidienne. On ne va pas se voiler la face : des deux conjoints, c'était souvent la femme qui ne travaillait pas – ou, pour être plus exact, qui n'occupait pas d'emploi salarié. Car en réalité, si elles ne percevaient pas de salaires, les femmes se chargeaient des tâches qui nous incombent à tous, aujourd'hui, quand nous finissons notre journée de travail : courses, cuisine, ménage, éducation des enfants, etc.

Ne vous méprenez pas : je n'ai aucunement l'intention de réhabiliter la bonne vieille société patriarcale ni de contester le fait que ce sont toujours les femmes qui, de nos jours, assurent la majeure partie des tâches domestiques. Simplement, j'observe que lorsque la vie du ménage se répartissait entre travail

salarié d'un côté, tâches domestiques de l'autre, il y avait davantage de place pour une vie de famille, pour une vie sociale et pour le repos. Dans ma famille, par exemple, ma mère ne « travaillait » pas : elle s'occupait de notre éducation à ma sœur, mon frère et moi. Et, croyez-moi sur parole, elle a pris sa tâche très à cœur : dès mon plus jeune âge et jusqu'à ce que j'obtienne le baccalauréat, elle a toujours été là pour s'assurer que je ne perde pas le fil des études. Mais il faut reconnaître que je n'étais pas spécialement bon élève : on me disait régulièrement que ce n'était pas un poil, que j'avais dans la main, mais un baobab ! Et mon désintérêt pour l'école et plus particulièrement les matières non scientifiques n'a fait que s'accroître à partir du moment où mon père m'a offert mon premier ordinateur. Bon an, mal an, parce que j'avais de vraies facilités dans ces matières, j'ai tout de même réussi à passer de classe en classe, avec seulement un petit accroc en première. Mais autant pour mes parents que pour moi, les années de collège et de lycée furent un véritable chemin de croix.

Après avoir débuté sa carrière comme auditeur, mon père était devenu directeur commercial chez Renault V.I., une entreprise que vous connaissez aujourd'hui sous le nom de Renault Trucks. Il voyageait beaucoup, mais lorsque sa journée était terminée, elle était *vraiment* terminée : ma mère s'était occupée de tout et il n'avait plus, en quelque sorte, qu'à mettre les pieds sous la table. C'est sans doute pour cette raison que, lorsque je me replonge dans mon enfance, je ne me souviens pas avoir eu des parents qui couraient partout, tout le temps. Je ne me souviens pas non plus de fins de mois difficiles qui auraient rendu un deuxième salaire nécessaire. Non, j'ai plutôt le souvenir d'une vie harmonieuse, équitablement répartie entre les obligations, la famille et les loisirs – que ceux-ci aient lieu en soirée, le week-end ou en vacances.

Cet équilibre, qui garantissait un certain repos à tous – hommes et femmes, travailleurs salariés ou travailleurs domestiques non rémunérés – a été bouleversé en l'espace de quelques décennies seulement. En 1975, presque 2

femmes sur 3 de 15 à 64 ans n'avaient pas d'emploi rémunéré, en 2018 l'écart est de moins de 8% avec les hommes⁵. Aujourd'hui, dans un couple avec enfants, les deux conjoints travaillent. Si bien que lorsque le travail est terminé, la journée, elle, ne l'est pas vraiment : il faut encore aider les enfants à faire leurs devoirs, préparer le repas... Et attendre le week-end pour faire tout le reste : les courses, les lessives, le ménage, etc. Je ne parle même pas des divers rendez-vous qui parsèment notre emploi du temps à tous : banque (grâce à Internet, de moins en moins), coiffeur, réunion parents-profs...

Dans ces conditions, pensez-vous que lorsqu'ils reviennent au travail le lundi matin, les salariés soient vraiment reposés ? Non seulement ils ne le sont pas, mais en plus, ils ont l'esprit encombré par tout ce qu'ils n'ont pas eu le temps d'accomplir. Nombreux sont ceux qui ruminent leurs « échecs » du week-end : toutes ces choses qu'ils avaient prévu de faire, mais auxquelles ils ont dû renoncer faute de temps ou d'énergie, et

⁵ - Tableaux de l'économie française, Insee, 2020.

qu'ils se voient contraints de reporter au week-end suivant, voire aux prochaines vacances. Et lorsque le bien-être des enfants est en jeu, ce n'est plus un sentiment d'inefficacité, qu'ils éprouvent, mais bien de culpabilité : « je n'ai pas eu le temps d'emmener le petit chez le médecin pour son certificat médical, il ne va pas pouvoir aller au foot », « je ne passe assez de temps avec lui », « je suis vraiment un parent indigne ». En face, il y a bien sûr la charge de travail, qui crée elle aussi un stress, et donne l'impression qu'on ne va jamais s'en sortir.

Il y a aussi, bien sûr, ceux qui vont profiter des heures de travail pour faire tout ce qu'ils n'ont pas eu le temps de faire chez eux : finir une série, chercher les prochaines vacances, commander les cadeaux de Noël, ou prendre le temps de se reposer... Grâce à internet, ils peuvent tenter de rattraper ce retard (et si à une époque les entreprises pouvaient encore filtrer les accès, le smartphone a définitivement changé la donne), mais aux dépens du travail attendu qu'ils n'arrivent plus à réaliser. Causant un sentiment de culpabilité, et du stress.

Aujourd'hui, comme je l'indiquais, notre économie est essentiellement portée par le secteur tertiaire, donc par des métiers qui ne peuvent pas être décomposés en tâches simples et répétitives. Les salariés ont besoin de leur tête pour travailler. Mais peut-on vraiment se concentrer sur son travail quand on passe son temps à élaborer des *to-do listes*⁶ mentales pour réussir à gérer les différents aspects de sa vie ? A-t-on vraiment envie de s'engager pour son entreprise quand, soi-même, on ne parvient pas à s'impliquer suffisamment dans le fonctionnement de son foyer ? En tant qu'employeur, que peut-on attendre d'un responsable de flotte automobile qui serait en retard pour son propre contrôle technique ? D'un comptable qui n'aurait pas eu le temps de faire ses propres comptes ?

Vous l'aurez compris : si l'on peut se féliciter que les femmes aient aujourd'hui accès à l'emploi rémunéré (je n'entrerai pas dans le débat qui concerne les inégalités salariales qui,

⁶ - Liste de choses à faire

malheureusement, subsistent dans notre pays), cette évolution n'a pas été sans conséquences sur la vie quotidienne des ménages. Depuis que, dans une même famille, les deux conjoints travaillent et que tout le reste doit être accompli en dehors des heures de bureau, la fatigue et les frustrations s'accumulent... Ce qui impacte négativement le niveau d'engagement et de productivité qu'un patron est en droit d'attendre de la part de ses collaborateurs.

Le temps de trajet pèse lourd dans la balance

C'est un paramètre que nous ignorons sans doute trop souvent, nous employeurs : le trajet qui est parcouru chaque jour par nos salariés pour rejoindre nos locaux, et le temps que cela occupe dans leur planning quotidien. Certes, l'avènement du télétravail est peut-être en train de rebattre les cartes : d'ici quelques années, il se peut que le travail à distance fasse de nous des

travailleurs non pas nomades (n'en déplaise aux freelances de la *gig economy*⁷), mais davantage sédentaires. Je ne l'espère pas, car je suis convaincu que si la réduction des déplacements quotidiens est une bonne chose pour la planète et pour notre bien-être, je crois aussi que nous serions nombreux à souffrir d'isolement dans une configuration « 100 % télétravail » et que cela porterait un coup à l'attachement que les salariés éprouvent pour leur entreprise. Pour bon nombre d'entre nous, c'est le travail qui constitue la plus grande source de lien social : nous y nouons des liens amicaux et, parfois même, nous y rencontrons notre conjoint ou conjointe (et ce malgré la multiplication des applications de rencontre ces dernières années).

Avant la crise sanitaire, les salariés de LDLC venaient presque chaque jour au bureau (un jour de télétravail était déjà autorisé, mais en pratique il était peu utilisé). Pour rejoindre nos locaux, deux choix s'offraient à eux : la voiture (notre

⁷ - Micro-entrepreneurs ou travailleurs indépendants rémunérés à la tâche/mission

siège disposant d'un grand parking) ou bien les transports en commun (plusieurs lignes de bus partent du centre-ville lyonnais et desservent notre zone d'affaire). Pour autant, si les infrastructures existent, elles sont aussi empruntées à la même heure par tout le monde. Ainsi, Amandine des services généraux, qui vit à 18 kilomètres du siège, passe chaque jour jusqu'à 2 heures 30 dans sa voiture. Gaëlle, du service communication, prend le bus en banlieue lyonnaise : au quotidien, elle consacre 2 heures de son temps à faire l'aller-retour entre son domicile et le bureau.

Quel contraste avec le mode de vie qu'ont connu nos parents et nos grands-parents ! En nourrissant ma réflexion sur la semaine de 4 jours, je suis tombé sur une étude réalisée après-guerre par l'INED⁸ concernant le temps de trajet des salariés de région parisienne. En 1947, les deux tiers d'entre eux ne mettaient guère plus d'une demi-heure pour se rendre au travail. Et un tiers avaient

8 - Institut national d'études démographiques.