



ÉTUDE
DE CAS

La semaine de travail réduite

Le sentiment de manquer de temps est un phénomène répandu dans la population québécoise¹. Il découle de la pression qu'amènent nos multiples rôles, de l'accélération du rythme de vie et d'une culture axée sur la productivité constante. Cette pression peut transformer les habitudes de vie, notamment par une diminution de l'activité physique, du temps passé avec nos proches, des heures de sommeil et de la qualité de l'alimentation². Cependant, les milieux de vie, tel que le milieu du travail, peuvent atténuer cette pression en offrant des mesures de conciliation travail-famille-vie personnelle. Ces initiatives permettent aux individus de mieux jongler avec leurs responsabilités et d'améliorer l'équilibre entre leurs différents rôles.

Ralentir

Une mesure innovatrice

La semaine de travail réduite peut prendre plusieurs formes : 4 jours de travail par semaine, 9 jours de travail sur 2 semaines, les vendredis après-midi de congé ou des horaires estivaux réduits. La semaine de travail réduite est **la mesure la plus souhaitée** par les personnes à l'emploi au Québec³.

Pour mieux comprendre les subtilités de la mise en place de cette mesure, l'ASPQ a réalisé 6 entrevues avec des organisations qui ont intégré la semaine de travail réduite dans leur pratique.

Modalités de transition

Le passage à l'horaire réduit est un changement majeur nécessitant un plan de transition pour éviter accrochages et incertitudes. Dans les milieux de travail rencontrés, 4 milieux sur 6 ont procédé à la transition de manière progressive avec des sondages et une phase test, suivis d'une évaluation. Les 2 autres ont transitionné directement : l'un ayant instauré 4 jours dès sa création, l'autre possédant déjà une culture ouverte aux mesures de conciliation.

Cette mesure de conciliation demande aussi **un remaniement des méthodes de travail et des attentes des employeurs**. Pour un bon fonctionnement, les objectifs financiers et l'évaluation du travail doivent être révisés. Les milieux rencontrés ont dû reformuler leurs objectifs et leurs méthodes de travail pour qu'ils soient réalistes face au nouvel horaire des employés. Certains milieux ont revu leur façon d'évaluer le travail, privilégiant parfois l'exécution de livrables de qualité au nombre d'heures travaillées.

.....

« Il y a une hausse de productivité sur les quatre jours [de travail], mais une baisse de productivité à cause qu'il manque une journée. Ça s'équivalait à la fin de la journée »

– Organisation A

.....



Les milieux rencontrés sont unanimes : la productivité globale de leurs employés a augmenté après l'instauration de la semaine de travail réduite. Dans les premiers mois, la productivité baisse temporairement, car les employés s'adaptent à la nouvelle méthode de travail. Puis, elle finit par remonter au même niveau, ou à un niveau plus élevé.

Adaptation des structures de travail

La semaine de travail réduite **nécessite des mesures complémentaires** pour assurer le bien-être des employés et le maintien de leur niveau de productivité. Par exemple :

- Restructuration des rencontres pour minimiser les pertes de temps ;
- Périodes de concentration communes à l'horaire où il est impossible de faire des rencontres ;
- Rencontres éclairs avec les gestionnaires ;
- Calendrier partagé pour planifier les échéanciers en équipe ;
- Formation de sensibilisation à la gestion du temps.

PORTRAIT DES ORGANISATIONS RENCONTRÉES

Organisations	Secteur d'activité	Localisation	Nombre d'employés
Organisation A	Agence de design	Montréal	31
Organisation B	Ressources humaines	Montréal	10
Organisation C	Architecture	Montréal	11
Organisation D	OBNL en environnement et développement durable	Ville de Québec	32
Organisation E	Innovation sociale	100% télétravail (pas de bureau)	20
Organisation F	Agence de marketing numérique	Montréal	24



Dans la plupart des entreprises rencontrées, la semaine de travail réduite s'opérationnalise en 32h sur 4 jours, soit 8h de travail par jour. Dans une d'entre elles, 35h de travail par semaine est resté la norme, mais d'autres mesures horaires, telles que la permission de travailler le vendredi matin, ont été instaurées pour favoriser un rythme de vie équilibré.

Un des défis qui accompagne l'instauration de la semaine de travail réduite est de réussir à conserver un sentiment d'équipe et d'appartenance. À travers les restructurations d'horaires, de rencontres et de tâches, il est possible que la cohésion d'équipe se perde. **C'est pourquoi il est important de prévoir des activités qui augmentent la cohésion pour éviter un sentiment d'isolation et le surtravail.**

Lorsqu'elle est couplée à d'autres mesures, la semaine de travail réduite :

- Augmente l'engagement des employés envers leur travail ;
- Augmente la solidarité entre les employés ;
- Permet un meilleur équilibre entre les temps de concentration et les temps de pauses au travail ;
- Suscite plus de plaisir et d'intérêt au travail ;
- Diminue le travail en silos.

.....

« Exemple, tu as 4 réunions de suite, tu as jamais le temps d'aller prendre une gorgée d'eau ou une pause. Donc [de raccourcir les réunions], ça a permis de rendre le tout un peu plus digeste. »

– Organisation F

.....

Plus qu'une mesure de conciliation pour les employés

La semaine de travail réduite a également des effets positifs sur la santé et le bien-être des employés. Elle permet, notamment, de mieux répartir les demandes personnelles et professionnelles, de prendre soin de soi, de récupérer et d'améliorer la qualité de vie.

En y participant, les employés rapportent:

- Moins de stress lié au travail et à la vie personnelle ;
- Une charge mentale réduite ;
- Un meilleur équilibre émotionnel ;
- Des niveaux d'énergie plus élevés au travail.

.....

« Il y a des effets positifs sur la charge de travail, le stress et la charge mentale. [...] C'est essentiel de ralentir le rythme pour aller chercher une productivité saine »

– Organisation E

.....

Cette mesure s'avère particulièrement bénéfique pour les mères au travail, qui assument encore une grande partie des responsabilités liées aux enfants⁴.



Un atout pour les employeurs

Malgré la réduction du temps travaillé, les employeurs ont beaucoup à gagner. Les bienfaits sur la santé mentale et le bien-être des employés résultent, notamment en une diminution de l'absentéisme et du taux de roulement. La semaine de travail réduite est une mesure attirante pour les employés, et une solution efficace pour améliorer leurs conditions de vie au-delà des augmentations de salaire.

Les organisations qui offrent la semaine de travail réduite sont plus attrayantes aux yeux des travailleurs. Elles attirent de potentiels talents, tout en améliorant la rétention de leur équipe. **Elles se positionnent ainsi comme des leaders en bien-être au travail, tout en faisant compétition aux autres employeurs.**

Le leadership par l'exemple : pilier de la semaine réduite

La relation entre employeur-employé est un prédicteur important d'une culture de bien-être au travail. Cette culture, basée sur la confiance et la réciprocité, place le bien-être des employés au centre des valeurs de l'organisation. Pour être efficaces, les mesures doivent s'appuyer sur une relation de qualité, sans quoi elles pourraient être simplement ignorées ou ne pas être utilisées à leur plein potentiel.

Les gestionnaires doivent mener par l'exemple en participant ou promouvant la mesure, sans quoi le surtravail pourrait devenir la norme et nuire à l'équilibre de vie. Malgré leurs obligations qui peuvent rendre la participation à la mesure difficile, le support des gestionnaires est essentiel.

.....

« Les entreprises qui se démarquent beaucoup sont les entreprises qui ont une conscience sociale, qui visent le plus grand que soi. [...] C'est une philosophie, une culture où la performance est mesurée différemment »

– Organisation B

.....

Faites le premier pas vers un meilleur équilibre

Le changement commence avec vous : entamez la réflexion, impliquez vos équipes, testez de nouvelles méthodes de travail. La semaine de travail réduite est un pas important vers une transformation organisationnelle qui bénéficie autant aux employés qu'aux employeurs.

Au-delà de la réduction des heures, cette mesure invite les organisations à revisiter leurs façons de collaborer, de planifier, d'évaluer la contribution et de soutenir la santé globale des équipes. C'est l'occasion de créer un cadre de travail aligné sur les réalités d'aujourd'hui, dans la souplesse, la durabilité et l'innovation. ■

RÉFÉRENCES

1. Gravel, M-A (2018). [Qui sont ces Québécois en manque de temps?](#). Institut de la statistique du Québec.
2. Sondage Léger mené pour le compte de l'ASPQ en juin 2023.
3. Sondage Léger mené pour le compte de l'ASPQ en septembre 2024.
4. Morin, D., Fortier, S. & Deschenaux, F. (2018). [La conciliation travail-famille : un engagement pluriel qui se conjugue à l'indicatif présent et qui s'accorde au féminin](#). *Revue Jeunes et Société*, 3(2), 38–57.

Ralentir



Pour plus d'information, contactez :
Association pour la santé publique du Québec
514 528-5811 • info@aspq.org

© Tous droits réservés 2025