

FONDATION
THE ADECCO GROUP

Abritée par la Fondation de France

CRÉDOC
CENTRE DE RECHERCHE POUR L'ÉTUDE ET
L'OBSERVATION DES CONDITIONS DE VIE



Semaine en 4 jours, horaires flexibles : des formules qui séduisent, mais dont les avantages pour l'ensemble des salariés restent à démontrer

ÉTUDE RÉALISÉE POUR
LA FONDATION THE ADECCO GROUP PAR LE CRÉDOC

AVRIL 2024

Semaine en 4 jours, horaires flexibles : des formules qui séduisent, mais dont les avantages pour l'ensemble des salariées restent à démontrer

La question de la conciliation entre vie personnelle et professionnelle occupe largement le débat public depuis la crise du COVID, qui a bouleversé les conditions de travail de nos concitoyens.

Sur fond d'individualisation globale de la société, l'aspiration à un meilleur équilibre des temps de vie progresse sur le long terme¹ et amène les actifs à rechercher des conditions de travail qui leur semblent y répondre : semaine compressée, horaires flexibles, etc.

Dans ce contexte, la semaine de 4 jours (ou en 4 jours) suscite un vif intérêt dans l'espace médiatique et l'agenda politique. Début janvier, le premier ministre Gabriel Attal a ainsi souligné la nécessité de l'évolution des conditions de travail et souhaité que les administrations expérimentent la semaine en 4 jours (sans réduction du temps de travail), afin de « montrer l'exemple » aux autres organisations².

L'idée d'une semaine raccourcie émerge dans les années 1990, soutenue par des économistes et des personnalités politiques qui y voient l'opportunité de partager le travail dans un contexte de forte augmentation du chômage³.

¹ Davoine L. & Méda D. (2009), Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des Français par rapport aux européens ?, Informations sociales vol. 153, n°3, pp. 48-55 et Méda D. & Vendramin P. (2010), Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ?, Sociologies

² Déclaration de politique générale au Sénat, 31 janvier 2024

³ Dans les années 1990, la semaine de 4 jours rimait avec la réduction hebdomadaire du temps de travail à 32h. Dans les expérimentations récentes dont les médias se font largement l'écho, le passage à la semaine de 4 jours ne s'accompagne pas nécessairement d'une réduction hebdomadaire du temps de travail. Des confusions peuvent ainsi s'installer dans les débats publics et dans l'opinion, entre la semaine de 4 jours (avec réduction du temps de travail) et la semaine en 4 jours (sans réduction du temps de travail).

En France, elle est mise en application dans la deuxième moitié des années 1990, sous la forme d'un dispositif facultatif encadré par la loi Robien sur l'aménagement du temps de travail⁴, abandonné avec la mise en place de la loi sur les 35h. Vingt ans plus tard, l'idée est de retour dans le débat public, alors que des expérimentations sont menées dans plusieurs pays (Islande, Royaume-Uni, France, Espagne, Belgique, Nouvelle-Zélande...).

En France, elle est considérée comme une réponse potentielle à divers objectifs, notamment :

- Améliorer l'attractivité des organisations confrontées à des difficultés de recrutement ;
- Compenser les disparités entre les salariés en télétravail et ceux exerçant des fonctions incompatibles avec le travail à distance ;
- Améliorer la productivité des salariés et dans certaines conditions favoriser l'emploi⁵.

Pour contribuer à la réflexion sur le sujet des rythmes de travail, la Fondation The Adecco Group et le CRÉDOC ont réalisé une étude pour connaître les aspirations de la population active et les motivations des employeurs qui expérimentent des transitions.

Deux dispositifs ont été mis place : une enquête statistique auprès de la population active et une enquête qualitative auprès de DRH et dirigeants d'entreprise expérimentant des changements de rythme.

L'analyse interroge notamment les enjeux d'inclusion des principaux dispositifs, pour certaines catégories éloignées de l'emploi ou dont la situation personnelle peut rendre les conditions de maintien en emploi plus difficiles.

⁴ permettant aux entreprises qui le souhaitent de réduire le temps de travail, pour embaucher des salariés ou éviter des licenciements

⁵ Proust S., « La semaine de quatre jours : ni remède, ni solution magique, mais un outil possible du commun au travail ? », Fondation Jean Jaurès, juin 2023

Semaine « en » ou « de » 4 jours : une diversité de modèles

Les formats et modalités d'application de la semaine de 4 jours se révèlent variés. Les entretiens menés auprès des sept entreprises de l'échantillon présentent une grande diversité de modèles sans pour autant épuiser la pluralité des situations (voir détail en page 23). Une première grande différence est celle de la réduction ou non du temps de travail hebdomadaire.

Semaine de 4 jours sans réduction du temps de travail (ici appelée semaine « en » 4 jours)

Le temps de travail hebdomadaire initial est maintenu et l'amplitude horaire des 4 journées de travail est donc étendue (arrivée plus tôt et / ou départ plus tard ; pause déjeuner plus courte). Le nombre de jours travaillés est généralement réduit à 4, mais le format peut varier selon les organisations ou les postes concernés (3,5 jours, 4,5 jours, parfois aussi une alternance de semaines en 4 et 5 jours (voir détail en page 21).

Semaine de 4 jours avec réduction du temps de travail

Le temps de travail hebdomadaire est réduit, sans baisse de salaire. Selon les modèles, la réduction du temps de travail est plus ou moins importante :

- le passage à 32h de travail hebdomadaire permet de ne pas élargir l'amplitude horaire des 4 jours de travail ;
- le passage de 39h à 36h s'accompagne d'un changement d'horaires (arrivée plus tôt et / ou départ plus tard), mais limite l'allongement des journées.

« Temps convenu »

Cette organisation du temps de travail structure les plannings de l'entreprise selon les disponibilités des salariés. Chaque semaine, les salariés indiquent les créneaux horaires sur lesquels ils peuvent travailler. Toutes les huit semaines, le nombre d'heures de travail effectivement réalisées est décompté, pour permettre d'ajuster le volume d'heures les semaines suivantes (travailler plus ou moins). Deux fois par an, les salariés peuvent réviser leur temps de travail hebdomadaire.

Sommaire

PARTIE 1 --- p.08

Une formule séduisante pour la moitié des actifs, qui y voient l'opportunité d'améliorer leur équilibre de vie

PARTIE 2 --- p.16

Du côté des entreprises qui l'expérimentent, un levier d'attractivité dans un contexte de difficultés de recrutement

PARTIE 3 --- p.24

Des écueils anticipés par les salariés ou révélés par les expérimentations

PARTIE 4 --- p.30

Des modèles qui doivent faire leurs preuves en termes d'inclusivité

CONCLUSION --- p.36



Or

Une formule séduisante pour la moitié des actifs, qui y voient l'opportunité d'améliorer leur équilibre de vie

Un actif sur deux est séduit par la semaine en 4 jours

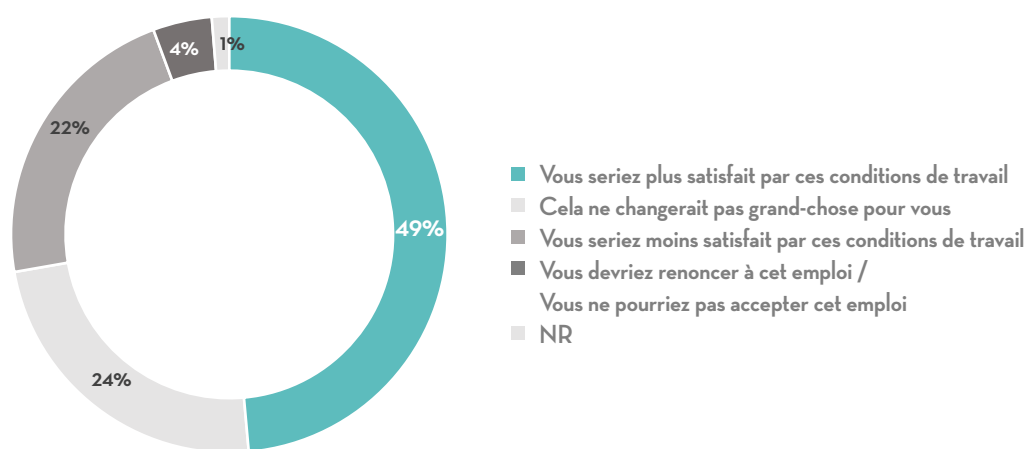
Généralement et en théorie, la formule consistant à réduire le nombre de jours travaillés à 4 jours par semaine sans réduire le temps de travail séduit un actif sur deux, qui serait a priori plus satisfait de ce rythme.

Un quart (24%) jugent que cela aurait peu de conséquences pour eux et 26 % en seraient moins satisfaits (dont 4% devraient quitter leur emploi).

Graphique 1

Une majorité d'opinions favorables ou neutres à l'égard de la semaine en 4 jours sans réduction du temps de travail

% de satisfaction à l'égard de la proposition suivante : « Pour un salaire inchangé, vous travaillez le même nombre d'heures par semaine, mais réparties sur moins de journées (par exemple 4 jours au lieu de 5 jours) et vous arrivez plus tôt et partez plus tard qu'aujourd'hui. »



Source : CRÉDOC, enquête Conditions de vie et aspirations, octobre 2023
Champ : ensemble des actifs (occupés ou en recherche d'emploi).

L'intérêt porté à la semaine en 4 jours est comparable dans toutes les catégories de population. On n'observe notamment pas de différences significatives en fonction des catégories professionnelles ou entre les actifs occupés et les demandeurs d'emploi.

La situation familiale ou l'âge n'ont pas non plus d'impact significatif sur la probabilité d'être favorable au passage à la semaine en 4 jours. L'attrait pour la semaine en 4 jours est peu sensible au genre : 48% des femmes et 49% des hommes estiment qu'ils en seraient plus satisfaits.

Les actifs aspirent également à plus de souplesse de leurs horaires de travail

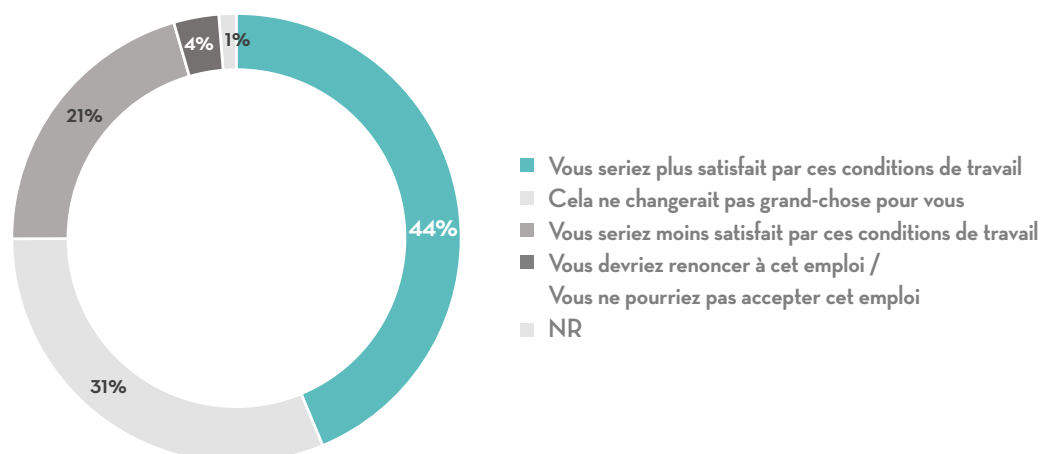
La semaine de ou en 4 jours n'est pas la seule option possible pour repenser les rythmes de travail. La flexibilité des horaires fait partie des autres pistes qui peuvent être explorées. Cette solution recueille l'assentiment de plus de quatre actifs sur dix (44%), et ne ferait pas plus d'insatisfaits que la semaine en 4 jours (24%, contre 26%), mais suscite un peu plus d'indifférence (31%, contre 24% pour la semaine en 4 jours).

L'exemple testé dans l'enquête statistique consiste en la possibilité d'une plus grande souplesse dans les horaires d'arrivée ou de départ de l'entreprise, sous certaines conditions comme le respect de plages horaires préalablement définies par l'employeur.

Graphique 2

44% d'opinions favorables à la flexibilité des horaires de travail.

% de satisfaction à l'égard de la proposition suivante : « Vous disposez de plus de souplesse de vos horaires d'arrivée et de départ, avec possibilité de report des heures d'une semaine sur l'autre, sous certaines conditions (comme l'organisation des équipes pour assurer la continuité du service, la flexibilité des horaires dans des plages indiquées par votre employeur, etc.) »



Source : CRÉDOC, enquête Conditions de vie et aspirations, octobre 2023
Champ : ensemble des actifs (occupés ou en recherche d'emploi).

Plus largement, lorsqu'on interroge les actifs sur leur rythme idéal de travail, la semaine de ou en 4 jours et l'individualisation des horaires arrivent spontanément en tête des souhaits.

À la question ouverte : « Décrivez en quelques phrases quel serait votre rythme de travail idéal (horaires, journées, congés) », plus d'un quart des Français évoque une réduction du nombre de jours travaillés dans la semaine :

« Faire mes 40 heures par semaine sur 4 jours pour avoir un salaire plein sur 4 jours par semaine. »

« De 7h à 19h trois jours par semaine. »

« La semaine de 4 jours ou bien passer de 35h à 32h pour partager le travail, pour avoir plus de temps libre pour soi etc. »

Et un sur cinq émet le souhait d'une plus grande individualisation ou souplesse des horaires de travail, pour mieux concilier vie professionnelle et familiale, mais aussi s'adapter plus efficacement à l'activité de l'entreprise :

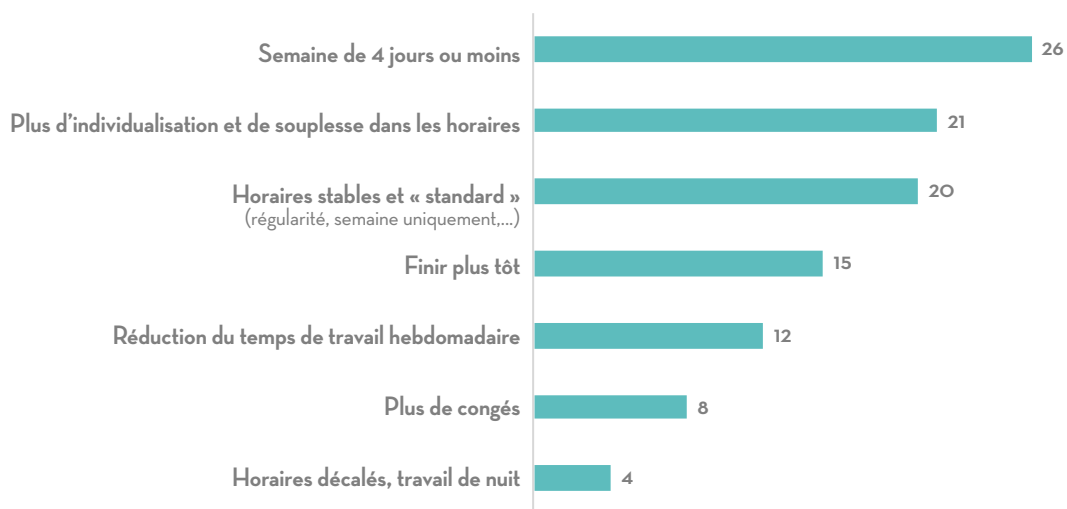
« Un travail permettant d'allier la vie professionnelle et la vie perso, équilibre, horaires souples et modulables, possibilité de s'absenter en cas de maladie d'enfant, de grève d'école... »

« Horaires à la carte en fonction des jours, des activités, de la productivité (tant que le nombre d'heures est effectué). »

Graphique 3

Les conditions de travail idéales selon les Français : semaine de 4 jours et individualisation des horaires en tête

« Décrivez en quelques phrases quel serait votre rythme de travail idéal (horaires, journées, congés) »



Source : CRÉDOC, enquête Conditions de vie et aspirations, octobre 2023

Champ : ensemble des actifs.

Note : les items présentés ici ne s'excluent pas les uns des autres ; certaines personnes ont pu mentionner plusieurs d'entre eux (par exemple, des horaires standards et plus de congés).

Une aspiration à un meilleur équilibre des temps de vie largement partagée

Du point de vue des actifs, l'évolution vers de nouveaux rythmes de travail est indéniablement perçue comme une opportunité de mieux articuler les temps de vie, en particulier disposer de plus de temps personnel ou familial (51%) et aller vers un meilleur équilibre de vie (43%).

Les familles monoparentales (65%), les femmes (54%), les personnes entre 25 et

39 ans (55%) et les habitants des grandes agglomérations (55%) sont particulièrement sensibles à cet argument.

C'est aussi le cas de certaines catégories professionnelles : professions intermédiaires (58%) et employés (56%).

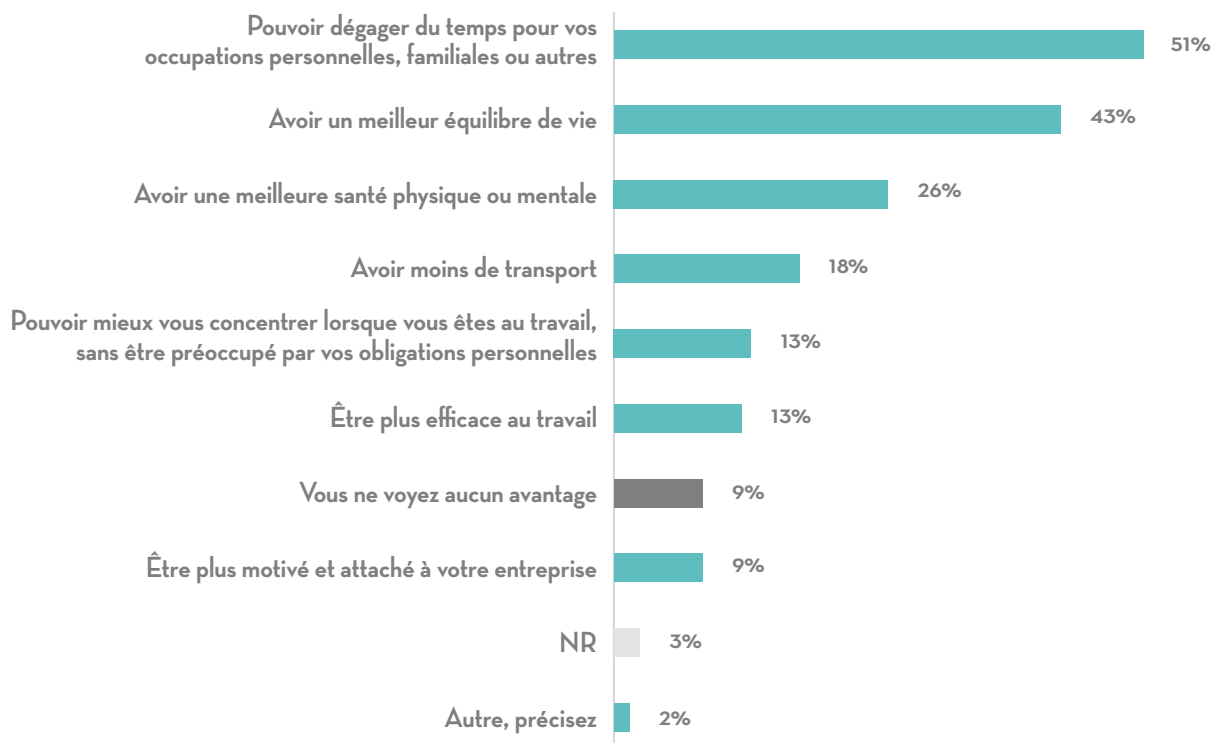
La qualité de vie des salariés est également mise en avant par les entreprises qui expérimentent le dispositif. Un chef d'entreprise ayant mis en place la semaine de 4 jours avec réduction du temps de travail est convaincu de l'impact positif d'une telle organisation :

« Cela fait un moment déjà que je me questionne sur la qualité de vie au travail. Mais en fait, le modèle mis en place ici améliore bien plus que la qualité de vie au travail, ça change le mode de vie des gens, ça améliore leur vie tout court parce que ça permet un meilleur équilibre de vie. »
(Vente à distance)

Graphique 4

Un changement de rythme vu d'abord comme une opportunité d'améliorer l'équilibre vie privée / vie professionnelle

Réponses à la question « Quelles seraient pour vous, personnellement, les deux principales motivations à changer de rythme de travail ? »



Source : CRÉDOC, enquête Conditions de vie et aspirations, octobre 2023
Champ : ensemble des actifs.

Le temps libéré peut être consacré à des activités diverses, selon les profils. Pour les seniors grands-parents, cela peut permettre d'être davantage disponibles pour s'occuper des petits-enfants. D'autres en fin de carrière ont la possibilité

de se consacrer à des activités personnelles ou associatives, cela facilitant la préparation de la retraite. Les bénéfices de week-ends prolongés sont également soulignés par certains salariés, permettant une meilleure déconnexion avec le travail.

L'analyse de la question ouverte sur le rythme de travail idéal nous renseigne sur les projections des actifs en ce qui concerne l'emploi qu'ils feraient du temps ainsi libéré.

La possibilité de se rendre à des rendez-vous médicaux ou administratifs est mentionnée à plusieurs reprises :



« Des semaines de 4 jours, de 10h à 18h30 en comptant 30 minutes de pause le midi. Cela me permettrait de prendre les RDV médicaux ou autres sur le jour de la semaine libre et de garder les week-ends pour profiter de mon fils et de ma maison. »

« Semaine de 4 jours de 9h à 18h pour avoir une journée de libre notamment à cause de certains rendez-vous disponibles en semaine uniquement. [...] »

La possibilité de passer plus de temps en famille est aussi souvent mentionnée :



« Des semaines de 4 jours. Le principal étant l'éducation et les activités faites avec mes enfants. »

« Travailler le lundi, mardi, jeudi et vendredi avec des horaires normaux 8h/17h et avoir le mercredi de repos pour profiter avec les enfants. »

« Vu mon âge, travailler 3 jours serait l'idéal. Si on a un mari qui est déjà à la retraite, on a juste envie de profiter de la vie qui nous reste encore ensemble. »

Enfin, certains voient dans le temps libéré la possibilité de s'épanouir dans d'autres domaines que leur activité professionnelle :



« Au niveau des horaires ça ne me dérangerait pas de terminer plus tard : 19h voire 19h30. J'aimerais vraiment avoir 3 jours de repos par semaine. [...] Les raisons : la vie ce n'est pas que travailler, l'épanouissement passe par d'autres choses : bénévolat, profiter de ses proches, avoir des activités culturelles et sportives... Il faut vivre aussi ! »

Plus d'un actif sur 10 travaille déjà 4 jours par semaine

A l'automne 2023, 11% des actifs en France déclarent travailler 4 jours par semaine, que cette situation soit liée au temps partiel (choisi ou subi), ou au mode d'organisation de leur secteur d'activité ou de leur structure. Les trois-quarts d'entre eux travaillent à temps plein et 67% travaillent 35 heures ou plus par semaine.

Les agents de la fonction publique sont plus souvent concernés (17 % contre 9 % parmi les salariés du privé), bien que la part des temps partiels soit sensiblement la même dans les deux secteurs.

Cela tient probablement aux spécificités d'organisation de certaines professions de la fonction publique (enseignement, personnel hospitalier), une hypothèse étayée par l'analyse des résultats par secteur. De même, 27 % des personnes à la semaine de 4 jours sont en contrat à durée déterminée (contre 16 % dans la population totale), reflétant en partie le recours à la contractualisation du secteur public dans l'enseignement ou les services hospitaliers.

En l'état actuel des choses, il y a peu d'arbitrage pour les salariés entre télétravail et semaine de 4 jours dans la mesure où les personnes en télétravail bénéficient également davantage de la semaine de 4 jours (14 % d'entre eux). Réciproquement, les personnes dont l'activité ne se prête pas au télétravail ne se voient pas non plus proposer de semaine de 4 jours dans leur entreprise. Ces dernières l'envisagent bien moins

que les autres. Le commerce, les transports et les services (autre que dans l'administration publique) sont les secteurs où la semaine de 4 jours est le moins sujet à réflexion.

Les cadres et les professions intellectuelles sont sur-représentés (16 %), parmi les salariés travaillant actuellement 4 jours par semaine, contrairement aux professions intermédiaires et employés.

La même proportion d'hommes et de femmes exercent leur activité sur 4 jours et les personnes en couple avec enfants ne se distinguent pas non plus du reste de la population. Les familles monoparentales sont de leur côté plus souvent concernées : 16 % d'entre elles travaillent 4 jours par semaine.

C'est aussi le cas des personnes en situation de handicap, qui sont également 16% à travailler sur 4 jours.

Le fait de travailler actuellement sur 4 jours n'entraîne pas automatiquement un moindre intérêt pour l'évolution des rythmes de travail : la moitié des personnes concernées seraient plus

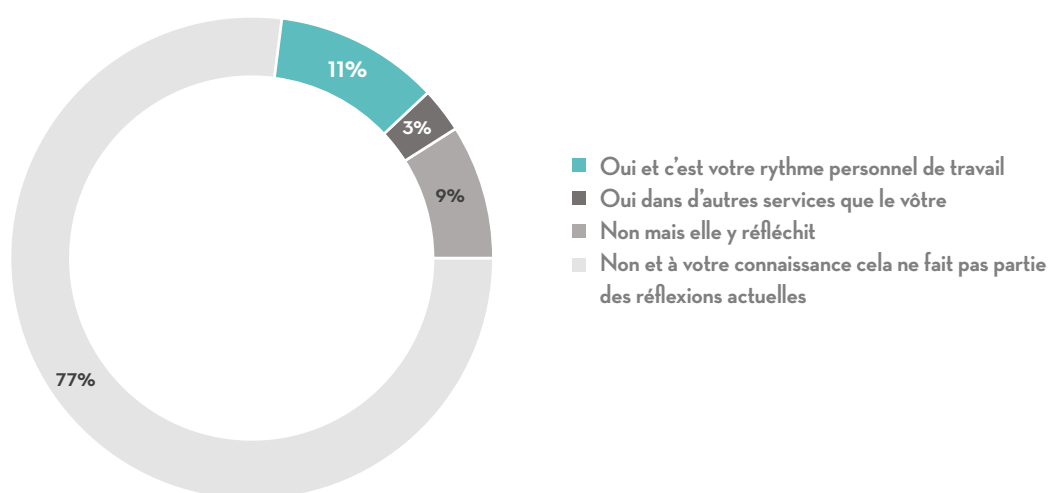
satisfaites si leur temps de travail était concentré sur moins de jours, soit une proportion comparable à celle observée en population générale.

Cela pourrait par exemple signifier que ces personnes seraient favorables à un passage à la semaine en 3 jours, ou 3 jours et demi, au lieu de 4.

Graphique 5

11% des actifs travaillent 4 jours par semaine

« Actuellement, votre entreprise a-t-elle mis en place la semaine de 4 jours ? »



Source : CRÉDOC, enquête Conditions de vie et aspirations, octobre 2023
Champ : ensemble des actifs occupés.



Du côté des entreprises qui l'expérimentent, un levier d'attractivité dans un contexte de difficultés de recrutement

Si la semaine en 4 jours occupe une place importante dans le débat public actuel, le dispositif est encore marginal. Selon le ministère du travail, environ 10 000 salariés l'expérimentaient début 2023. En octobre de la même année, seuls 9% des actifs estiment que leur employeur a entamé une réflexion sur le passage à la semaine de 4 jours.

Une réponse possible à deux grands enjeux

Les interrogations des entreprises autour de la modulation des rythmes de travail s'inscrivent dans un contexte de fortes tensions sur le marché de l'emploi.

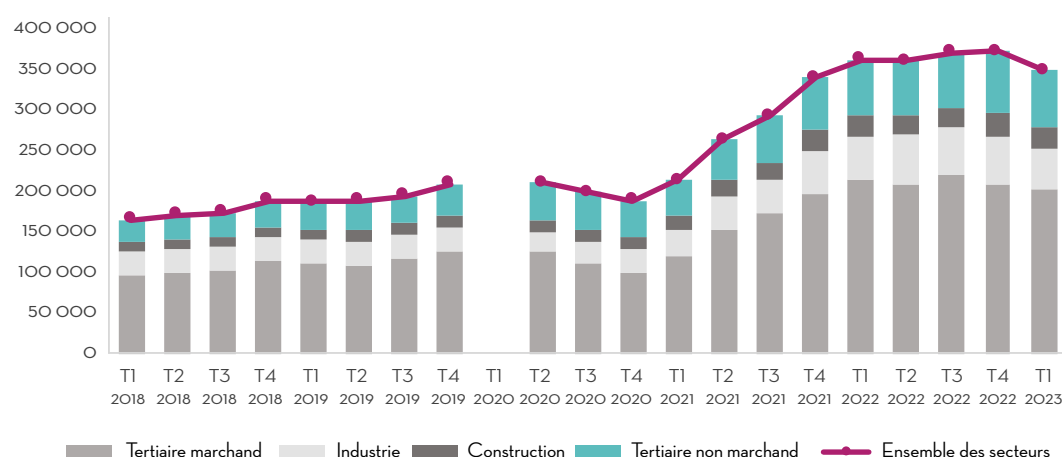
Ces tensions s'observent dans l'ensemble des secteurs d'activité et se caractérisent par un niveau élevé d'emplois vacants (Graphique 6). Au 1^{er} trimestre 2023, la Dares estime que 350 759 emplois sont vacants, un niveau élevé qui ne tient pas compte des postes disponibles dans l'administration publique⁶.

Cela se traduit par des difficultés de recrutement dans tous les secteurs⁷. Ces bouleversements présentent un visage relativement inédit du marché du travail, dans un contexte de faible niveau du chômage.

Pour rendre leurs offres d'emploi attractives et se démarquer de la concurrence, les entreprises disposent de différents leviers, comme le niveau de salaire, les conditions de travail ou des modulations de l'organisation du temps de travail hebdomadaire.

Graphique 6

Nombre d'emplois vacants par secteur et répartition par catégorie



Source : Dares, enquête Acemo trimestrielle ; Acoess, estimations d'emploi ; calculs Dares

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus de France (métropole et Drom hors Mayotte), secteurs sections B à S de la Naf sauf administration publique

Note : données manquantes au 1^{er} trimestre 2020. Interruption temporaire de l'enquête Acemo trimestrielle en raison de la crise sanitaire du Covid19.

⁶ Labau F., Lagouge A., DARES, 25 mai 2023, La situation du marché du travail au 1^{er} trimestre 2023.

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-situation-du-marche-du-travail-au-1er-trimestre-2023#toc--t-l-charger-2>

⁷ Ibid

Différents arguments sont développés par les entreprises contactées dans le cadre de l'enquête, pour expliquer le passage à un nouveau rythme de travail. Ils s'articulent autour de deux grands registres, non exclusifs les uns des autres :

- La semaine de 4 jours est pensée comme un **levier d'attractivité**, permettant de **capter des candidatures et de fidéliser** les salariés en poste. Les discours autour de cette organisation du temps de travail valorisent la possibilité pour les salariés de mieux conjuguer les temps de vie professionnelle et personnelle.

Cette organisation peut offrir un avantage concurrentiel aux organisations qui ne peuvent être compétitives sur le plan salarial. L'une des entreprises de l'échantillon a même pensé son organisation, au moment de sa création, en adéquation avec les besoins particuliers des profils qu'elle souhaitait attirer, en l'occurrence des personnes éloignées de l'emploi (seniors, mères ayant arrêté leur activité professionnelle...). Elle a adopté le modèle du « temps convenu » (cf page 23) dont la logique est d'adapter, de manière individualisée et flexible, les horaires et le temps de travail des salariés en fonction des contraintes et situations personnelles de chacun.

- Il peut également s'agir d'un outil au service d'une **plus grande égalité entre les salariés**. L'exercice d'une activité à temps partiel constitue en effet le premier facteur explicatif des écarts de revenus entre les hommes et les femmes⁸. En 2022, 27% des femmes exercent leur activité à temps partiel, contre 7,5% des hommes⁹. Cette situation est principalement due à la répartition genrée des tâches : près de 30% des femmes à temps partiel ont réduit leur temps de travail pour s'occuper de leurs enfants ou d'un proche (une raison invoquée par seulement 7% des hommes dans la même situation)¹⁰. Dans cette perspective, le passage à la semaine de 4 jours peut permettre aux

femmes concernées de (re)trouver une rémunération à la hauteur d'un temps plein tout en continuant à bénéficier d'une journée libérée de leurs enfants.

- Dans d'autres contextes professionnels, le passage à 4 jours de travail compense l'impossibilité de télétravailler pour une partie des salariés (emplois postés, accueil physique, etc.).
- Dans des cas de fusion d'entreprises, lorsque l'une des organisations avait déjà adopté la semaine en 4 jours, son élargissement à l'ensemble du groupe répond alors à un enjeu d'homogénéisation des conditions de travail de l'ensemble des salariés. Et l'implication des syndicats est indispensable pour mener à bien ce projet.

Le maintien de la rentabilité économique est présenté comme une condition *sine qua non* à l'adoption de la semaine en 4 jours dans quatre des entreprises de l'échantillon. Pour les autres, la rentabilité est évidemment un enjeu central, mais elle est mise au regard d'autres dimensions comme les difficultés de recrutement ou le *turn over* des équipes (vente à distance, restauration).

Dans le cas de l'entreprise ayant fait le choix de la semaine de 4 jours (réduction du temps hebdomadaire de travail, soit 32h avec maintien du salaire), des recrutements supplémentaires étaient planifiés :

On était prêt à investir 5% de plus de la masse salariale, correspondant à des recrutements supplémentaires, liés à la baisse du volume hebdomadaire de travail.

Ça n'avait pas de sens pour nous de proposer une semaine sur 4 jours sans réduction du temps de travail, parce que ça veut dire que c'est beaucoup plus difficile de profiter de sa famille, de ses enfants. » (Vente à distance)

⁸ Georges-Kot S., 18 juin 2020, « Écarts de rémunération femmes-hommes : surtout l'effet du temps de travail et de l'emploi occupé », Insee Première, n1803

⁹ Dares, 12 juillet 2023, Le temps partiel, données 2022 de l'enquête emploi en continu de l'Insee, exploitation par la Dares.

¹⁰ Source : Insee, enquêtes Emploi en continu 2021-2022

Des objectifs atteints, au moins à court terme, pour les organisations qui ont repensé leur organisation de manière globale

Le point d'équilibre à trouver pour les entreprises s'avère donc complexe, mais le changement de rythme peut permettre d'atteindre l'objectif d'une plus grande attractivité, comme dans cette entreprise passée à la semaine de 4 jours avec réduction du temps de travail (de 39h à 36h), qui devait recruter 25 salariés en un an pour accompagner un projet de développement :

« C'est un pari gagnant en termes d'attractivité. Aujourd'hui on reçoit 30 CV sur une annonce pour un poste quand on en recevait 3 avant.

Mais on fait attention à notre discours en entretien aujourd'hui, on explique que ce n'est pas un fonctionnement qui convient à tout le monde. »
(Diffusion de mobilier et matériel professionnel)



Au-delà de cet objectif à court terme, le recul n'est pas jugé suffisant pour porter un jugement précis sur les incidences de cette réorganisation sur d'autres indicateurs comme la baisse de l'absentéisme ou du *turn over*.

Dans une entreprise disposant d'un recul plus conséquent, le dirigeant estime que le passage à la semaine de 4 jours avec réduction du temps de travail (de 35h à 32h) est à l'origine de la baisse du *turn over* au sein des équipes (actuellement de 4%, quand les entreprises concurrentes se situent autour de 15%), mais aussi de la baisse de l'absentéisme et des accidents du travail dans l'entreprise :

« On a trois ans de recul maintenant sur cette nouvelle organisation. Initialement, j'avais calculé qu'il fallait des recrutements en plus dans les boutiques et au service logistique. Dans les boutiques, on a fait quelques recrutements supplémentaires. Il faut au moins quatre salariés dans les boutiques pour permettre les roulements.

En logistique, on n'a pas eu à recruter. Ils font même 25% de colis en plus. Ils se sentent bien, considérés, reposés. Et du coup ils ont plus d'énergie, ils travaillent plus vite, sans pour autant générer des accidents en plus, ils ont été divisés par deux au niveau de l'entreprise.

Sur l'absentéisme également, les chiffres ont été divisés par deux. Les gens se sentent bien parce qu'on a changé leur mode de vie en général et donc ils partent aussi moins souvent de l'entreprise. Ce qui pose presque problème puisqu'on peut moins souvent permettre aux gens d'évoluer dans l'entreprise. »
(Vente à distance)

Le bilan est plus nuancé dans certaines organisations passées à la semaine en 4 jours sans réduction du temps de travail. La fatigue alors occasionnée par l'étirement des journées de travail est un point d'achoppement soulevé par plusieurs DRH et dirigeants. Elle peut être à l'origine d'une diminution de l'adhésion des salariés à la démarche, voire d'une demande de retour à la semaine de 5 jours :

« Les journées de travail peuvent être éreintantes pour certains salariés qui sont présents jusqu'à 10h30 en continu sur leur lieu de travail. Certains peuvent être amenés à demander à repasser à la semaine de 5 jours parce que le rythme est trop dense. » (Secteur de la restauration)

« On n'a pas le même niveau d'adhésion au début de l'expérimentation et au fil de l'eau. Les journées sont plus intenses, plus longues, plus fatigantes. Donc l'expérimentation se poursuit, mais sans doute dans des conditions plus difficiles, puisqu'on doit tester avec les salariés qui sont toujours volontaires. » (Agences d'emploi)

« Certains des salariés qui ne se sont pas portés volontaires pour l'expérimentation justifient ce choix par le fait qu'ils ne veulent pas ajouter des heures de travail à des journées qui sont déjà bien denses et longues. » (Activité de conseil et stratégie RH)



D'un autre côté, l'extension journalière des horaires de travail pourrait présenter des avantages en termes de service offert aux usagers ou aux clients, en permettant d'offrir des plages horaires élargies, comme suggéré par une collectivité qui a mis en place la semaine en 4 jours sans réduction du temps de travail hebdomadaire.

« L'idée serait aussi d'améliorer la qualité de service en étendant si possible les horaires d'ouverture des services publics.

Ça n'est pas un objectif à court terme, mais cela serait facilitant pour un grand nombre d'administrés qui sont souvent contraints de poser une demi-journée de congés pour leurs démarches administratives. » (Collectivité territoriale)

La semaine de 4 jours à l'international

Alors que la semaine de 4 jours connaît un regain d'intérêt en France, des expérimentations sont menées dans de nombreux pays, à l'initiative des gouvernements ou des entreprises. Le bilan des dispositifs mis en œuvre, dont voici quelques exemples, est très hétérogène et dépend largement des modalités d'application.

- **En Belgique**, un « deal pour l'emploi » du gouvernement fédéral a ouvert en novembre 2022 la possibilité aux employés des entreprises privées de condenser leur semaine sur 4 jours, potentiellement une semaine sur deux. C'est un dispositif volontaire, qui doit être validé par l'employeur mais ce dernier doit motiver son refus. Toutefois, les études montrent qu'une part très faible d'employés (moins de 1%) opte pour cette option après 6 mois d'application de la loi, malgré un fort taux de soutien en amont (40% en Flandre).
- **Au Royaume Uni** en 2022, 61 entreprises ont participé à une expérimentation à grande échelle de la semaine de 4 jours, consistant en une réduction du temps de travail à 32 heures sans impact sur le salaire. 3 000 employés ont pu participer à ce programme qui a connu un vif succès. La très large majorité (92%) des entreprises souhaitent prolonger le dispositif et 30 % souhaitent le pérenniser. Le bien-être des employés et leur équilibre vie privée-vie professionnelle se sont largement améliorés, réduisant les démissions et les congés maladie, sans incidence négative sur la rentabilité des entreprises.
- En janvier 2024, **le gouvernement écossais**, encouragé par ces résultats, a lancé une expérience de semaine de 32 heures sur 4 jours auprès de 160 fonctionnaires de la South of Scotland Enterprise.
- **Le gouvernement espagnol** en 2022 a également initié une large expérimentation de la semaine de 4 jours en 32 heures auprès de 250 PME, qu'il soutient avec un fonds de 10 millions d'euros afin de maintenir le niveau des salaires.
- La branche **Australie-Nouvelle Zélande** de la firme internationale Unilever a décidé en 2022 de prolonger et d'étendre à l'Australie l'expérience de la semaine de 4 jours menée auprès des employés néo-zélandais en 2021. Afin de maintenir le même niveau de production, l'entreprise a revu en profondeur son organisation du travail, notamment en renforçant le rôle des réunions (de visu ou distancielles), rendues plus fréquentes et plus efficaces relativement aux mails.
- **L'Islande** fait figure de précurseur. Entre 2015 et 2022, une partie des salariés du secteur public a expérimenté la semaine de 4 jours, avec réduction du temps de travail de 40h à 35h. Les évaluations menées ont montré des conséquences le plus souvent positives sur le bien-être, l'équilibre des temps de vie et la productivité des salariés, sans baisse de revenu pour les organisations. En conséquence, cette option a été ouverte à 86% des employés du pays par la suite.

Les expérimentations dans les entreprises enquêtées

1. Une pluralité de formules et de modalités d'application

Les modalités d'application de la semaine en / de 4 jours varient dans les organisations observées dans le cadre de cette enquête¹¹ :

- possibilité offerte aux salariés volontaires, ou imposée à l'ensemble des salariés ;
- journée « off » commune et imposée à l'ensemble du personnel, ou au choix du salarié ;
- soumise à validation du responsable hiérarchique, ou automatique.

Enfin, certaines entreprises ont mis en place une phase d'expérimentation, quand d'autres s'en sont dispensées, en apportant des ajustements au fur et à mesure de l'application.

Les expérimentations couvrent une période de 6 mois minimum, avec des reconductions possibles.

Des dispositifs sont imaginés pour évaluer la pertinence du changement du point de vue de la satisfaction des salariés et de la rentabilité économique. Des indicateurs macro peuvent compléter le suivi tels que l'absentéisme (accidents du travail, arrêts maladie), le turn over ou encore le volume de candidatures reçues.

¹¹ Les modèles ici exposés n'épuisent pas la diversité des formats de semaines en / de 4 jours. L'enjeu de l'étude n'était pas d'en faire un panorama exhaustif.

2. Les formats de l'organisation hebdomadaire du temps de travail

Semaine de 4 jours avec baisse du temps de travail hebdomadaire

Vente à distance

Effectif de plus de 500 salariés

- Fonctionnement adopté dès sa mise en place
- Temps de travail hebdomadaire baissé à 32h, sans baisse de salaire (via la révision du coût horaire)
- Concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise (1 000 salariés)

Diffusion de mobilier et matériel professionnel

Effectif de moins de 100 salariés

- Adoption du mode de fonctionnement après une expérimentation de 6 mois
- Passage de 39h à 36h de temps de travail hebdomadaire
- Concerne l'ensemble des salariés de l'entreprise (70 salariés). Jour « off » commun pour l'ensemble des salariés de l'entreprise

Semaine en 4 jours avec maintien du temps de travail hebdomadaire

Restauration

Effectif de moins de 50 salariés

- Fonctionnement adopté dès sa mise en place
- Concerne une partie des salariés des restaurants (4 jours pour les serveurs et 3,5 jours pour les salariés des bars). Salariés des cuisines, dirigeants des restaurants et salariés du siège non éligibles au dispositif.
- Uniquement sur la base du volontariat des salariés. Possible retour à la semaine de 5 jours
- Choix du jour « off » par les salariés, en concertation avec le manager

Agences d'emploi

Effectif de 4000 salariés

- Expérimentation initiale de 6 mois, prolongée
- Sur la base du volontariat dans différents sites du groupe et ensuite sur la base du volontariat des salariés
- Dispositif qui ne concerne pas les cadres au forfait jours
- Choix du jour « off » par les salariés, en concertation avec le manager
- Environ 50 salariés volontaires

Activité de conseil et stratégie RH

Effectif de plus de 600 salariés

- Expérimentation initiale de 6 mois, prolongée
- Semaine dite « optimisée » : 2 jours « off » dans le mois et deux demi-journées pour les cadres au forfait jour
- Choix du jour « off » par les salariés, sous réserve d'une validation par le manager
- 15% des salariés volontaires pour l'expérimentation

Collectivité territoriale

Effectif de plus de 5 000 agents

- Expérimentation d'un an et évaluation réalisée à 6 mois
- Sur la base du volontariat des directions et des agents
- Ne concerne pas les agents en horaires atypiques
- Plusieurs formules possibles : 4,5 jours ; alternance de semaines de 4 et 5 jours ; 35h sur 4 jours ou 36h sur 4 jours
- 300 agents volontaires sur les 1000 agents éligibles à l'expérimentation grâce à l'accord des managers

Temps convenu

Activités de centres d'appels

Effectif entre 100 et 200 salariés

- Fonctionnement adopté dès sa mise en place, à la création de l'entreprise
- Chaque semaine, le planning est déterminé selon les (in)disponibilités des salariés
- Toutes les huit semaines, point sur le nombre d'heures réalisées et ajustements planifiés en conséquence avec le manager
- Temps de travail hebdomadaire peut être révisé deux fois dans l'année
- Concerne l'ensemble des 200 salariés



Des écueils anticipés par les salariés ou révélés par les expérimentations

Des interrogations sur la soutenabilité du rythme de travail

Du côté des salariés, le risque d'un rythme difficilement soutenable n'est pas occulté. Une majorité émet des réserves quant à un changement de rythme hebdomadaire, au premier rang desquelles **la fatigue liée à l'allongement des journées** de travail, mentionnée par 33% des actifs.

Les employés sont particulièrement concernés par cette crainte (38%) et c'est aussi le cas des personnes travaillant dans le secteur de la construction (38%) ou du commerce (39%).

Le volume horaire réalisé chaque semaine a, sans surprise, une influence sur l'anticipation d'une plus grande fatigue : 36% des personnes travaillant actuellement plus de 35h par semaine l'évoquent, contre 32% des personnes travaillant habituellement 35 heures. À ce titre, il est intéressant de constater que les personnes travaillant actuellement 35h par semaine sont davantage séduites à titre personnel (54%) que les personnes travaillant 36h ou plus (49%).

On l'a vu, la fatigue est une des principales raisons qui poussent les salariés initialement volontaires à demander un retour à la semaine de 5 jours. Mais lorsque toute l'organisation est passée à ce rythme, c'est l'emploi même du salarié qui est remis en question :

« Clairement les salariés nous disent que le vendredi comme jour de repos est nécessaire. Ils ne pourraient pas faire un 5ème jour de travail après avoir fait une semaine comme ça. Ce n'est pas fait pour tout le monde, ce n'est pas magique. »

On a eu quelques recrutements qui se sont soldés par un échec parce qu'ils pensaient que ça allait être plus cool en ne travaillant que 4 jours. Depuis on a changé notre discours aussi en entretien de recrutement. » (Secteur de la diffusion de mobilier et matériel professionnel)

La soutenabilité du rythme de travail est un enjeu particulièrement sensible, dans un contexte d'**intensification du travail** et de **vieillesse de la population active**¹². Une précédente enquête menée par le CRÉDOC pour la Fondation The Adecco¹³ Group souligne par exemple que 68% des actifs entre 40 ans et 59 ans s'inquiètent de ne pouvoir occuper leur emploi jusqu'à la retraite en raison de problèmes de santé ou d'une moins grande résistance au stress.

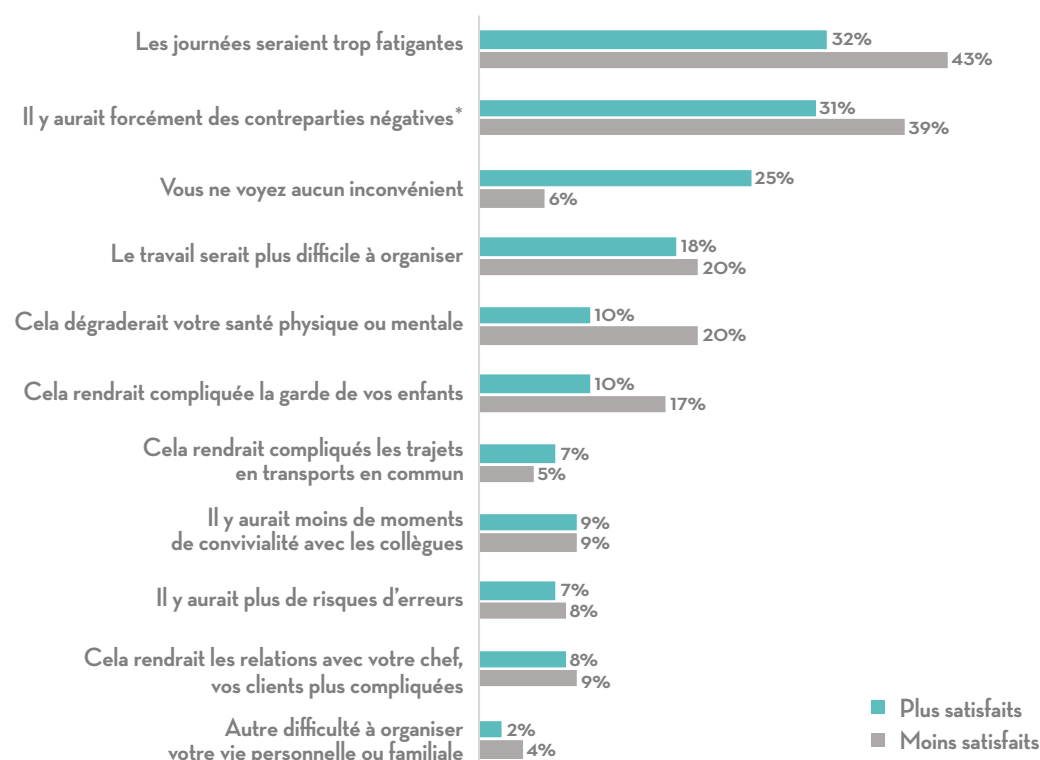
¹² Le taux d'activité des 55 ans a presque doublé entre 1998 (13 %) et 2021 (25 %), sous l'effet conjugué du recul de l'âge de départ à la retraite, de l'arrêt des dispositifs qui facilitent la sortie du marché du travail comme les préretraites ou la dispense de recherche d'emploi pour les demandeurs d'emploi âgés et de l'augmentation tendancielle de la participation des femmes au marché du travail. (Insee et Dares, 2022, « Emploi, chômage, revenus du travail », Insee Références, 30 juin 2022)

¹³ CRÉDOC - Fondation The Adecco Group, « Comment les 40-59 ans se projettent-ils dans leur fin de carrière ? », avril 2023

Graphique 7

Une plus grande fatigue et des contreparties négatives, principaux écueils identifiés par les salariés.

Quels seraient pour vous, personnellement, les deux principaux désavantages à changer de rythme de travail ? (en fonction de la satisfaction à l'égard de la semaine en 4 jours)



Source : CRÉDOC, enquête Conditions de vie et aspirations, octobre 2023

Champ : ensemble des actifs (occupés ou en recherche d'emploi)

* « Vous imposer des plages ou jours de travail non souhaités pour la continuité du service, vous demander plus de polyvalence, diminuer votre accès au télétravail »

L'autre principale difficulté anticipée par les actifs (32%) est **l'existence de contreparties négatives**, comme la diminution de l'accès au télétravail, moins de souplesse dans l'organisation ou une diminution du nombre de journées de RTT. Ces conséquences sont particulièrement redoutées par les professions intermédiaires (36%) et par les jeunes actifs (36% des 25-39 ans).

Il faut dire que les professions intermédiaires ont davantage accès au télétravail que d'autres catégories : 33%, contre 27% des actifs en moyenne. Les 25-39 ans sont également la tranche d'âge exerçant le plus en télétravail (32%). Ils auraient donc

davantage à perdre si le changement de rythme entraînait une réduction du télétravail. Une partie des entreprises interrogées confirme que ce dernier point a pu faire partie des déconvenues des salariés expérimentant le dispositif.

Troisième frein, largement identifié par le public concerné, **37% des parents de jeunes enfants** (10 ans ou moins), anticipent **des difficultés pour organiser la garde des enfants**.

Des incidences économiques variées pour les salariés

Les conséquences financières pour les parents d'enfants en âge scolaire ou préscolaire sont diverses selon les situations. Selon les dirigeants ou DRH interrogés, les salariés ayant des enfants non encore scolarisés peuvent faire part d'économies, liées au jour de travail libéré qui permet parfois d'**économiser un jour de garde hebdomadaire** (crèche ou assistante maternelle). De leur côté, les salariés ayant des enfants scolarisés peuvent au contraire regretter **des frais supplémentaires de garderie**, périscolaire ou baby-sitter, en lien avec l'extension journalière des heures de travail.

Dans certaines entreprises interrogées, les DRH ou dirigeants relatent également la surprise des salariés qui découvrent qu'en travaillant moins de jours par semaine, ils

bénéficient de **moins de tickets restaurant**. En contre-point, **des économies de carburant** sont soulignées pour les salariés motorisés.

Dans le contexte économique actuel, les effets indirects sur les revenus des salariés sont loin d'être négligeables. En octobre 2023, 68% des Français indiquaient qu'ils étaient contraints de s'imposer des restrictions sur certains postes de dépenses¹⁴. Un niveau de restriction élevé, qui est d'autant plus marqué chez les salariés disposant de bas revenus. À l'automne dernier, 83% d'entre eux indiquaient devoir s'imposer des restrictions sur leurs dépenses, soit 15 points de plus que la moyenne.

Des bénéfices pour l'environnement discutés

À grande échelle, la semaine de ou en 4 jours est soulignée comme intéressante pour contribuer à réduire l'empreinte carbone. En 2020, 73% des actifs utilisent leur voiture pour se rendre sur leur lieu de travail et 2% un deux-roues motorisé¹⁵.

L'économiste Aurélie Piet souligne à ce titre des effets plus positifs sur la planète d'un passage à la semaine de 4 jours, avec un jour commun de fermeture au sein d'une même entreprise. Cette modalité d'application conduit à une réduction de la consommation d'énergie (baisse de l'utilisation des éclairages, des ascenseurs mais aussi du chauffage ou de la climatisation selon les saisons).

À l'inverse, la chercheuse mentionne que l'allongement des journées de travail s'accompagne plus souvent de « comportements défavorables à l'environnement (...) ». Pour décompresser, après de longues semaines de travail, les salariés se réfugient dans une consommation frénétique : ils achètent davantage sur Internet, se font livrer des produits alimentaires de mauvaise qualité »¹⁶.

L'allongement des journées de travail pourrait également inciter des salariés à préférer effectuer leur trajet en voiture, plutôt qu'en transports publics, à pied ou à vélo. 7% des salariés estiment ainsi qu'un changement de rythme aurait pour inconvénient principal de compliquer les trajets en transports en commun (graphique 7).

¹⁴ CRÉDOC, Enquête Conditions de vie et aspirations des Français

¹⁵ Brutel C., Pages J., janvier 2021, « La voiture reste majoritaire pour les déplacements domicile-travail, même pour de courtes distances », Insee Première, n°1 835

¹⁶ Nasi M., Le Monde, 31 août 2023, « Passer à la semaine de quatre jours au travail aurait un vrai impact sur la planète », entretien avec l'économiste Aurélie Piet

Enfin, si la compression de la semaine de travail entraîne mécaniquement une réduction des trajets pendulaires domicile-travail, on peut également anticiper des effets rebond, démontrés dans le cadre du télétravail par une étude de l'ADEME¹⁷. Les bénéfices de la diminution des trajets domicile-travail sont en effet minorés par le maintien de certaines étapes de ces trajets les jours de télétravail (poste, école

ou lieu de garde des enfants...), l'émergence de nouvelles mobilités quotidiennes (sport, courses, etc.) et de nouvelles consommations énergétiques au domicile (chauffage, éclairage...). Ces effets peuvent être compensés si les entreprises passent au flex office et réduisent leur surface.

Une gestion des plannings plus complexe pour certains encadrants

Du côté des organisations, les témoignages mettent en évidence une complexification de la tâche de certains encadrants, particulièrement ceux ayant en charge la gestion des plannings de salariés au contact d'usagers, d'administrés ou de clients. Car les jours libérés s'ajoutent au télétravail lorsqu'il est maintenu, aux congés et aux autres absences liées à des impondérables (maladie, absence pour enfant malade, etc.). Selon l'un des DRH, les managers sont ainsi devenus des « supers planificateurs », contraints d'anticiper encore plus en amont les agendas de leurs équipes.

Selon l'activité et l'organisation du travail, la compression de la semaine génère donc une plus grande **charge mentale** et *in fine*, plus de stress pour les managers :

« Ça semble ne pas poser de difficultés supplémentaires pour les managers qui encadrent des chefs de projets. Mais pour d'autres, ça génère du stress supplémentaire.

On est notamment vigilants par rapport aux quelques agents qui font déjà des semaines de travail de 50h ou plus. Et les syndicats aussi sont vigilants ». (Collectivité territoriale)

Pour les assister, certaines organisations ont mis en place des outils visant à faciliter la gestion des plannings. Dans l'entreprise qui a opté pour le modèle du « temps convenu », un outil spécifique et sur-mesure a été développé.

La validation du jour « off » peut également donner lieu à des conflits au sein des équipes. Si les sept interlocuteurs de l'enquête ne soulignent aucun conflit durable, ce sont bien les cadres intermédiaires qui se retrouvent en première ligne pour la mise en place opérationnelle de la nouvelle organisation et le choix final du jour « off ». Une seule entreprise a fait le choix de déléguer le choix du jour « libéré » aux équipes, d'autres organisations ont accompagné les managers pour les aider à prévenir ces conflits.

Le passage à temps plein des salariés auparavant à temps partiel fournit un exemple des tensions qui peuvent se produire. Pour participer à l'égalité salariale hommes / femmes, le jour de travail libéré des femmes auparavant à temps partiel doit être identique (le plus souvent le mercredi).

Ces dernières risquent dans le cas contraire de ne pas se saisir du dispositif. Sur ce point spécifique, les situations dans les entreprises sont assez différentes. Dans l'une d'elles, les syndicats « veillent au grain » d'une certaine

¹⁷ ADEME, en partenariat avec greenworking, « Etude sur la caractérisation des effets rebond induits par le télétravail », septembre 2020

manière et insistent sur la nécessité que ce dispositif ne revienne pas sur le jour non travaillé des femmes concernées. Dans une autre entreprise, les femmes à temps partiel et volontaires pour expérimenter cette nouvelle modalité de travail sont clairement informées du fait qu'elles ne sont pas assurées de maintenir leur jour non travaillé en passant sur ce format.

Les modalités de mise en place de la semaine en 4 jours s'accompagnent parfois de la mise en place d'une organisation plus stricte des journées de travail.

Suivant les recommandations de l'association « 4 Day Week »¹⁸, une entreprise s'est attachée à déterminer les sources de pollutions au travail, c'est-à-dire tous les événements ou micro-événements qui viennent déconcentrer :



« Dans les grandes théories, il faudrait que les salariés arrivent et partent tous en même temps, pour ne pas être perturbés par les arrivées et départs successifs des collègues qui donnent tous lieu à de brefs échanges.

À cause de nos mails, messages privés sur nos téléphones, on a un quotidien de travail extrêmement pollué. Le matin, on a fait le choix de temps de travail propices à la concentration, donc on limite les interactions entre collègues, ou en tout cas en s'isolant.

Les temps d'échanges et les réunions sont réservés à la seconde partie de la journée. On est passé de 39h à 36h (payées 39), donc concrètement il fallait de toute façon changer notre manière de travailler, sinon ça ne passait pas.

*La logique c'est de travailler moins, mais de travailler mieux. »
(Diffusion de mobilier et matériel professionnel)*

¹⁸ L'association « 4 Day Week » a été fondée en 2019 pour accompagner les entreprises dans la « planification, les tests et la mise en œuvre de l'initiative de la semaine de 4 jours, en utilisant le principe 100:80:100 ». Ce principe prévoit que les salariés soient payés à 100%, pour 80 % du temps travaillé avec des objectifs de productivité de 100 % atteints. Parmi les offres proposées, l'organisation propose aux entreprises désireuses de franchir le pas un « programme pilote », un essai de 6 mois aux côtés d'autres entreprises, un accès à un « mentorat expert », une adhésion d'une année donnant accès à des outils, modèles de cas et webinaires, etc. <https://www.4dayweek.com/>



Des modèles qui doivent faire leurs preuves en termes d'inclusivité

Des enjeux d'équité au sein des organisations

Certains dispositifs de flexibilité qui permettent d'aménager le temps de travail, comme la semaine en 4 jours, ne semblent pas concerner tous les salariés bénéficiant déjà de modalités spécifiques comme par exemple ceux en horaires atypiques ou ceux au forfait jour. La possibilité de libérer une journée dans la semaine peut par exemple être conditionnée à l'existence d'un binôme pouvant régler les urgences en cas de nécessité. Dans l'exemple de l'entreprise de restauration, les directeurs d'établissement, initialement éligibles à la semaine en 4 jours, ont été contraints de « re-basculer » sur des semaines de 5 jours.

Dans les dispositifs d'expérimentation mis en place par les entreprises, certaines interrogent leurs équipes sur les occupations de la journée « libérée ». Il s'agit d'apprécier si le jour « off » est effectivement un temps libéré de toute activité professionnelle. Les données recueillies sont à ce stade trop limitées pour tirer des conclusions générales.

À l'échelle des phases de tests, elles suggèrent des situations différentes, entre des salariés qui dédient ce jour à du temps pour eux ou la gestion des activités du foyer.

Mais d'autres indiquent qu'ils sont amenés, de manière plus ou moins fréquente à travailler (de la consultation des mails, jusqu'à la possibilité de faire des tâches « de fond » plus sereinement).

Des motifs économiques peuvent également être en jeu. Dans l'exemple de la restauration, le choix a été fait de ne pas rendre accessible la semaine en 4 jours aux cuisiniers, pour ne pas nuire à la rentabilité économique du groupe. L'allongement de leur amplitude horaire de travail aurait en effet été synonyme de temps inoccupé ou sous occupé mais rémunéré, comme en début de matinée par exemple.

Le passage à la semaine en 4 jours soulève donc **des enjeux d'équité** entre les salariés qui peuvent « tenter l'aventure » et ceux que l'entreprise écarte.

Des formules qui pourraient renforcer les inégalités hommes / femmes

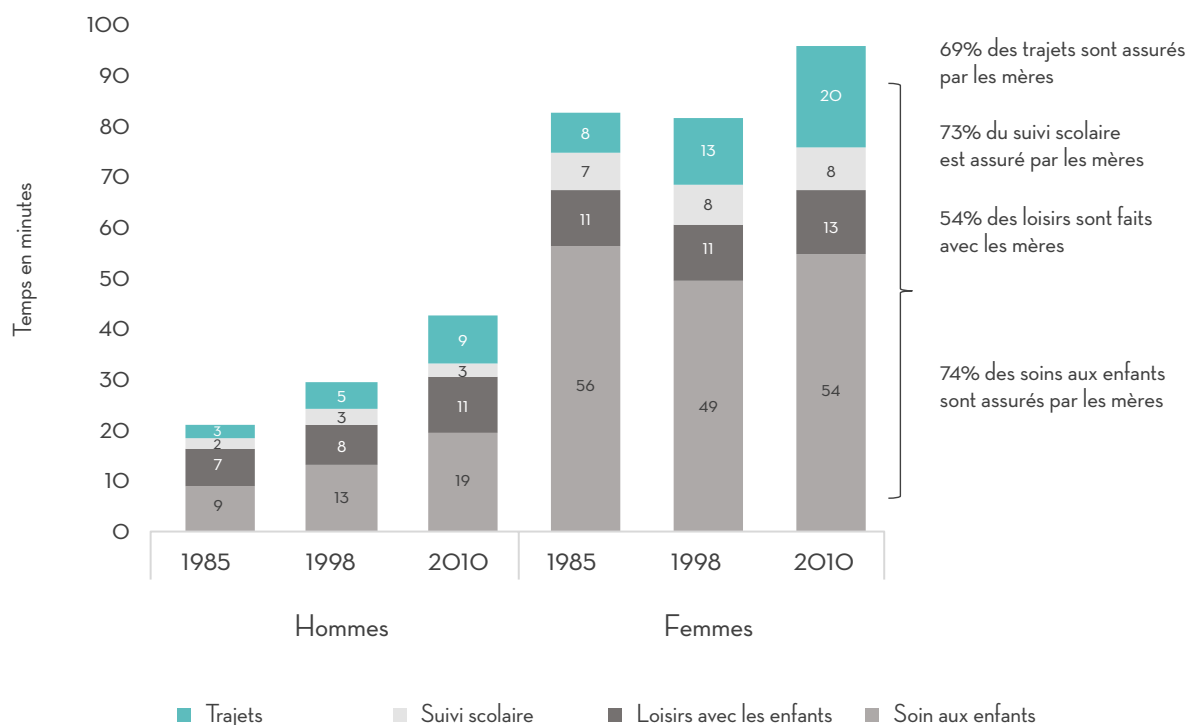
Au sein des couples bi-actifs, l'allongement des journées rend nécessaire des recompositions dans la répartition des tâches parentales (soins aux enfants, devoirs, transports de l'école vers la maison et vice-versa tant que leur âge le nécessite). Dans ces foyers, l'extension des horaires de travail de l'un implique que l'autre puisse assurer l'ensemble de ces tâches parentales, une conséquence qui pourrait peser davantage pour les femmes.

Les enquêtes emploi du temps réalisées par l'Insee confirment en effet la plus grande implication des mères, qui réalisent encore près des trois-quarts des activités parentales. Sur la période allant de 1985 à 2010, la participation des hommes aux soins apportés aux enfants progresse, mais reste moins importante que celle des femmes¹⁹.

¹⁹ Clara Champagne, Ariane Pailhé, Anne Solaz, 2015, « Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolution en 25 ans ? », Revue Economie et statistique, n°478-480. La prochaine enquête Emploi du temps de l'Insee sera réalisée en 2025.

Graphique 8

Evolution du détail du temps parental quotidien



Source : enquêtes Emploi du temps, Insee, 198586, 199899, 201011.

Champ : hommes et femmes âgés de 18 à 60 ans, hors ménages complexes. Pour le temps parental, avec un enfant de moins de 18 ans dans le ménage.

Lecture : en 2010, les hommes passent en moyenne 9 minutes par jour aux trajets des enfants.

Dans la lignée de cette répartition des tâches, la journée libérée par la semaine en 4 jours pourrait être plus souvent consacrée aux enfants par les mères que par les pères, ceux-ci privilégiant plus souvent les loisirs ou des activités bénévoles. Rappelons à ce titre qu'à l'heure actuelle, plus d'une femme sur quatre travaille à temps partiel contre moins d'un homme sur dix²⁰ et que moins de 1% des pères prennent un congé parental à l'arrivée d'un enfant, contre 14% des mères²¹.

Pour les femmes comme pour les hommes, l'extension des amplitudes horaires des journées de travail peut s'accompagner du sentiment que ces jours ne sont dédiés qu'à l'activité professionnelle, faute de temps pour faire autre chose (loisirs, sport, culture, mais aussi tâches domestiques). Analysée sous cet angle, **la semaine en 4 jours propose plutôt un séquençage des temps de vie qu'une conjugaison facilitée de ces derniers.**

²⁰ Dares, « Le temps partiel », juillet 2023

²¹ OFCE, 2021

Une adaptation plus difficile pour les foyers monoparentaux et les actifs en situation de handicap

Concernant la garde des enfants, les foyers monoparentaux se caractérisent par des contraintes organisationnelles plus fortes. On l'a vu, l'allongement des journées de travail n'est pas toujours compatible avec la garde d'enfants, et cet écueil est plus souvent cité par les familles monoparentales (29% d'entre elles, contre 22% des couples avec enfants). Conséquence probable, **les personnes élevant seules des enfants sont a priori un peu moins séduites** par la semaine en 4 jours : 46% seraient plus satisfaites (contre 49% en moyenne), et 7% estiment qu'elles devraient renoncer à leur emploi (4% en moyenne).

Les entreprises confirment que selon la composition des foyers (âge des enfants, couple séparé ou non, foyer monoparental, etc.) et le temps de déplacement entre le domicile et le travail, les changements d'horaires n'ont pas les mêmes incidences dans la vie privée des salariés. La situation des foyers monoparentaux illustre le mieux les difficultés organisationnelles à l'origine de ces changements d'horaires :

« La demande des familles monoparentales, c'est plutôt de terminer tôt, pour aller chercher les enfants à l'école.

Cela implique sinon des frais de garde un peu plus élevés. Leur demande n'est pas nécessairement d'avoir une journée « off » dans la semaine. »
(Agences d'emploi)

Les personnes en situation de **handicap** ou atteintes de maladie chronique sont également plus réservées que les autres actifs quant à la semaine en 4 jours : 46% en seraient plus satisfaites, et 7% pensent qu'elles devraient quitter leur emploi.

Elles se montrent particulièrement sensibles aux effets sur la santé de l'intensification des journées de travail : 24% anticipent que cela aurait pour inconvénient de dégrader leur santé physique et mentale, contre 14% en moyenne et 36% redoutent des journées trop fatigantes (33% en moyenne).

L'expérience des entreprises passées à la semaine en 4 jours confirme également que ce changement peut s'avérer difficilement conciliable pour les personnes porteuses d'une **maladie chronique ou en situation de handicap** :

« A priori, ce n'est pas nécessairement le format adapté pour ces personnes, puisque les journées de travail sont plus denses. » (Agences d'emploi)

Ces salariés rencontrent déjà plus souvent qu'en moyenne des difficultés d'accès puis de maintien dans l'emploi²². Et avec l'avancée en âge des actifs, les situations de handicap ou de maladie chronique vont être de plus en plus nombreuses sur le marché du travail²³.

Outre une fatigabilité qui peut être plus importante, la modification des horaires d'entrée et de départ du lieu de travail peut s'avérer en inadéquation avec l'état de santé du salarié.

²² Une personne handicapée a trois fois moins de chances d'être en emploi qu'une personne non handicapée ayant les mêmes caractéristiques (Barhoumi M., « Travailleurs handicapés : quel accès à l'emploi en 2015 ? », Dares Analyses n°032, mai 2017)

²³ Betterich A., Drolez B., Legrand-Jung B., 2018, « Handicap et Emploi : études de parcours individuels », rapport de l'IGAS, n°2018-006R

La situation s'est révélée problématique pour un salarié dont l'évolution du handicap visuel ne lui permet plus de conduire de nuit :

« En hiver ça n'est donc pas possible pour cette personne de s'adapter aux amplitudes horaires demandées.

Il poursuit donc sur le format d'une semaine en 5 jours et revient le vendredi dans les locaux.

*En été, il passera comme tout le monde sur un format de 4 jours de travail dans la semaine, comme le reste de l'équipe. »
(Diffusion de mobilier et matériel professionnel)*

Pour les entreprises testant la semaine en 4 jours, l'inclusion de certains publics (foyers monoparentaux, personnes en situation de handicap ou de maladie chronique notamment) n'a pas toujours été prise en considération au moment des réflexions préfigurant la mise en place de la nouvelle organisation. C'est au fil des semaines d'expérimentation que des déconvenues ont surgi, pour les salariés concernés comme pour les dirigeants d'entreprise. De manière générale, les incidences pour les salariés s'avèrent très différentes, selon que le dispositif soit mis en place sur la base du volontariat ou concerne l'ensemble des équipes de manière « obligée ».

Le « temps convenu », un modèle pour favoriser l'inclusivité ?

L'entreprise ayant opté pour le modèle dit du « temps convenu » à la fin des années 1990 a pensé cette organisation sur-mesure pour s'adapter aux difficultés de recrutement dans son secteur d'activité :

« On est un secteur d'activité peu attractif. On s'est demandé ce qui pourrait donner aux gens l'envie de passer la porte d'un centre d'appels.

On savait que nous avions de la concurrence, concurrence qui offre des niveaux de salaires plus élevés et d'autres avantages que nous ne pourrions pas offrir.

Donc nous avons contacté l'ANPE à l'époque pour comprendre quels seraient les candidats qui pourraient venir chez nous. Il s'est avéré que nos offres d'emploi allaient pouvoir intéresser des personnes avec pas mal de contraintes horaires, notamment liées à la garde des enfants.

*C'est comme cela que nous avons pensé ce mode d'organisation dit du temps convenu. »
(Activité de centre d'appels)*

Les objectifs d'insertion ou de maintien dans l'emploi de publics cibles ont été exposés de prime abord par cette organisation.

Le modèle de l'entreprise repose sur une planification des temps d'activité selon les contraintes personnelles des salariés, tout comme le volume horaire de travail. Ce mode de fonctionnement est particulièrement adapté à certaines catégories d'actifs comme les familles monoparentales, les parents de jeunes enfants, les étudiants, mais aussi les salariés seniors, ou ceux (indépendamment de leur âge) en prise avec des situations de handicap ou de maladie chronique.

L'entreprise avait également imaginé que cette organisation pourrait être facilitante pour les salariés s'occupant d'un proche âgé, en situation de handicap ou de maladie. Si la grande souplesse dans l'établissement des plannings des salariés s'avère un levier considérable pour l'articulation des temps de vie, elle n'est sans doute pas suffisante dans toutes les situations d'aidance. Les principaux dispositifs légaux destinés aux aidants « sont des congés spécifiques (...) plus ou moins limités du point de vue de leur durée comme de leur indemnisation (...) qui leur permettent de se dégager, partiellement ou totalement, de leur travail tout en garantissant une continuité de l'emploi.

Depuis plusieurs années, les partenaires sociaux sont incités également à s'engager dans la négociation collective afin d'élargir la portée des dispositifs existants et d'en créer de nouveaux pour soutenir cette catégorie de travailleurs »²⁴. Ces derniers sont en effet particulièrement exposés à des situations d'épuisement (tant sur le plan physique que moral), sans toujours identifier suffisamment en amont un éventuel besoin de répit²⁵.

²⁴ Trenta A., 2022, « Concilier vie professionnelle et aide à un proche dépendant : les dispositifs publics et conventionnels de soutien aux aidants en emploi », Informations sociales, 2022/4, n°208

²⁵ Albérola E., Müller J., 2020, « Aider un proche : une situation à risques », Etude réalisée par le CRÉDOC pour la CNAV, 4 Pages n°314

Conclusion

Répondre à la demande d'une meilleure conciliation des temps de vie et s'assurer que les conditions de travail sont soutenables pour tous : un équilibre complexe à atteindre.

La semaine de 4 jours, objet de nombreux débats actuels, pourrait offrir une réponse à la demande des salariés d'une meilleure articulation des temps de vie. La moitié des actifs y sont favorables à titre personnel, et selon les modalités de mise en œuvre, les entreprises qui l'expérimentent relatent généralement une plus grande satisfaction des salariés, dont découle une plus grande attractivité de l'organisation (plus de candidatures, moins de turn over au sein des équipes).

L'étude met toutefois en évidence certaines limites révélées par les expérimentations, au-delà de l'adhésion « de principe » des salariés.

La satisfaction des candidats au changement de rythme peut s'estomper au fur et à mesure des semaines, notamment lorsque le temps de travail hebdomadaire n'est pas réduit. L'extension des journées de travail s'accompagne en effet **d'une plus grande fatigue** dont les conséquences ne sont pas toujours anticipées en amont par les salariés.

Le plus large déploiement du dispositif s'accompagnera sans doute d'études à plus grande échelle pour mesurer de manière fiable et dans le temps les incidences sur la santé des actifs et donc les conditions de « **soutenabilité** » de ce modèle. Dans un contexte d'intensification du travail, de difficultés de recrutement

et d'allongement des journées de travail, il est crucial de souligner l'importance stratégique des syndicats et de la médecine du travail dans la prévention des risques professionnels (accidents du travail, ou risques psychosociaux notamment).

L'allongement des journées de travail peut également **rendre plus complexe la conjugaison des temps de vie**, avec des conséquences particulièrement importantes pour les familles et notamment les familles monoparentales qui ne peuvent déléguer certaines tâches. Les personnes en situation de handicap ou de maladie chronique pourraient également être empêchées dans leur suivi médical, avec moins de disponibilités pour les temps de soins ou les démarches administratives associées qui s'ajoutent aux temps professionnels et personnels²⁶. Le principe de la participation à ces expérimentations sur la base du **volontariat des salariés** pourrait sans doute garantir l'accès et le maintien dans l'emploi de plusieurs catégories d'actifs.

Notons également que **l'organisation du travail est rendue plus complexe** pour certains cadres intermédiaires (spécifiquement dans le contexte de services rendus à des clients) qui se voient confier la validation du « jour off » et une anticipation accentuée dans la gestion des plannings. La mise en place de la semaine de 4 jours peut ainsi s'accompagner d'un **accroissement de la charge mentale pour certains managers**.

Pour répondre à ces situations, certaines organisations ont mis en place des logiciels « sur mesure » permettant de faciliter

l'établissement des calendriers, ou encore un accompagnement par des équipes dédiées en interne, en charge de la mise en place de la nouvelle organisation du temps de travail. La participation effective des cadres intermédiaires à la semaine de 4 jours constitue un autre domaine d'observation à investiguer pour comprendre les effets différenciés de la semaine de 4 jours selon les catégories d'actifs.

Le modèle de la semaine en / de 4 jours est souvent présenté comme la promesse « évidente » d'une meilleure articulation des temps de vie. Mais il existe de nombreuses applications de cette formule, qui ne sont pas toujours gage d'une plus grande flexibilité, notamment dans les horaires d'arrivée et de départ.

« La semaine de quatre jours, telle qu'elle est (...) évoquée aujourd'hui, n'est donc pas une mesure de réduction du temps de travail, mais une mesure de répartition du temps de travail »²⁷. Au-delà de la semaine de 4 jours, les actifs aspirent peut-être plus à **une plus grande individualisation et souplesse dans leurs horaires**.

À ce titre, le dispositif dit du « temps convenu » (plannings « sur mesure », proposés en fonction des disponibilités hebdomadaires des salariés), pensé par une organisation pour attirer des profils éloignés de l'emploi, semble avoir atteint ses objectifs. Pour la DRH de cette entreprise, le modèle du « temps convenu » n'est sans doute pas adapté à l'ensemble des secteurs d'activité et des métiers. Elle reste convaincue que les entreprises peuvent, selon leurs réalités de travail, trouver des voies d'organisation sur mesure pour faciliter l'articulation des temps de vie de leurs salariés.

²⁶ Albérola E., Berhuet S., Guisse N., Maes C., décembre 2018, « Maladie ou handicap et isolement : la double peine », étude réalisée par le CRÉDOC pour la Fondation de France

²⁷ Proust S., juin 2023, op. cit.

D'autres conséquences des changements de rythme envisagés doivent être explorées au-delà des résultats de cette étude sur le temps long. D'une part, il est à ce stade difficile de conclure comment cela affectera l'organisation familiale et la répartition des tâches domestiques entre hommes et femmes. D'autre part, l'incidence sur la cohésion et la convivialité des équipes reste à déterminer.

Pour toutes ces raisons, des temps de réflexion sur l'organisation globale et d'élaboration des dispositifs apparaissent indispensables pour bien penser le passage à un nouveau rythme de travail. Les responsables interrogés dans le cadre de l'étude soulignent que des temps d'ajustement sont nécessaires pour que

l'organisation pensée en amont soit efficiente et que les salariés trouvent un nouvel équilibre dans l'articulation de leurs temps de vie. La diversité des secteurs d'activité, des effectifs salariés, les exigences ou non d'ouverture des structures (pour recevoir les clients ou les administrés) justifient la pluralité des formats et modèles d'organisation des temps de travail.

Encadré méthodologique

Mobilisation du dispositif permanent Conditions de vie et aspirations

Le CREDOC a mis en place depuis 1978 un dispositif permanent d'enquête sur les Conditions de vie et aspirations des Français. Cette enquête est réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population française, avec trois vagues par an en janvier, juin et octobre. L'échantillon est interrogé depuis 2015 par questionnaire autoadministré en ligne auprès des membres d'un panel.

A chaque vague d'enquête, un échantillon renouvelé de 3 000 personnes âgées de 15 ans et plus résidant en France (France métropolitaine, Corse et DROM) est constitué selon la méthode des quotas. Ces quotas (région, taille d'agglomération, âge, sexe, habitat individuel ou collectif et PCS) sont calculés d'après le dernier recensement général de la population.

La durée médiane du questionnaire se situe entre 50 minutes et une heure selon les vagues. Afin d'assurer la représentativité par rapport à la population nationale, un redressement final est effectué en fonction des critères suivants : variable croisée sexe x âge, région, taille d'agglomération, PCS de la personne interrogée, logement individuel ou collectif ainsi qu'une variable croisée âge x niveau de diplôme.

Le questionnaire de l'étude menée pour la Fondation The Adecco Group a été inséré dans la vague d'octobre 2023. Celle-ci s'est déroulée entre le 28 septembre et le 9 octobre 2023, auprès d'un échantillon représentatif de la population. 2 976 internautes âgés de 15 ans et plus résidant en France ont été sélectionnés.

Terrain qualitatif

Sept entretiens semi-directifs ont été menés auprès de DRH, dirigeants d'entreprise et chef de projet qualité de vie au travail (cf. pages 22 et 23).

La Fondation The Adecco Group a mobilisé ses contacts pour la sélection des entreprises concernées, en veillant à la diversité de leurs profils :

- Semaine en / de 4 jours ; temps convenu ;
- Des organisations du temps de travail à l'essai ou déjà adoptées ;
- Secteur privé et fonction publique ;
- Pluralité des secteurs d'activité ;
- Tailles d'entreprise variées.

Les entretiens se sont déroulés par téléphone ou en visio, entre décembre 2023 et janvier 2024, sur une durée moyenne d'une heure.

À propos

La Fondation The Adecco Group

L'ambition de la Fondation The Adecco Group est de contribuer à la construction d'un monde du travail plus inclusif et plus durable. Ses missions sont de comprendre les freins d'accès à l'emploi et de soutenir par du mécénat financier et du mécénat de compétences des associations engagées sur le terrain.

groupe-adecco.fr/fondation

Le pôle Études de la Fondation

Le pôle Etudes permet de mener des travaux pour comprendre les freins rencontrés par les personnes en difficulté sur le marché du travail, leur donner la parole et faire connaître les expérimentations et bonnes pratiques des différents acteurs de l'insertion professionnelle.

4 types de travaux :

- Des études réalisées avec des instituts de recherche sur des sujets d'actualité autour de l'inclusion dans l'emploi : emploi des seniors, rythmes de travail...
- La Collections Situations dont chaque numéro permet de décrypter la situation d'une catégorie de personnes et de combattre les idées reçues qui pénalisent leur accès à l'emploi
- L'Observatoire de l'Alternance : baromètres de l'alternance, tableaux de bord, rencontres
- Des cercles de réflexion : des lieux d'échanges et de rencontres pour les acteurs de l'emploi, des représentants d'entreprise et des experts du monde du travail.

Le CRÉDOC

Le CRÉDOC, Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie, est un organisme d'études et de recherche au service des acteurs de la vie économique et sociale. Depuis sa création, il y a maintenant près de 70 ans, le CRÉDOC analyse et anticipe le comportement des individus dans leurs multiples dimensions : consommateurs, agents de l'entreprise, acteurs de la vie sociale. Le CRÉDOC développe des outils méthodologiques qui intègrent les acquis les plus récents de la recherche et qui garantissent la qualité de ses travaux d'études. Cela lui permet de produire des analyses synthétiques sur la société française qui sont rendues publiques et qui participent au débat national.

credoc.fr

Cette étude a été réalisée pour la Fondation The Adecco Group par le CRÉDOC

Pour la Fondation The Adecco Group

Direction : Elsa Portal

Equipe projet du pôle Etudes : Laurence Blay, Laurent Tetard

Pour le CRÉDOC

Direction : Sandra Hoibian

Auteures : Solen Berhuet, Hélène Blake, Charlotte Millot

Mentions légales :

Avril 2024 - Crédit photos : Adobe Stock - ISBN 978-2-494502-16-1
Dépôt légal avril 2024



FONDATION
THE ADECCO GROUP
Abrtée par la Fondation de France

CRÉDOC
CENTRE DE RECHERCHE POUR L'ÉTUDE ET
L'OBSERVATION DES CONDITIONS DE VIE