

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

La question de la conciliation entre vie personnelle et professionnelle occupe largement le débat public depuis la crise du COVID, qui a provisoirement ou durablement 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 faire évoluer les 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 organisations.²

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. 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 travail*⁴, 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'emploi.⁵

Pour contribuer à la réflexion sur le sujet des rythmes de travail, la Fondation The Adecco Group et le CREDOC 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.

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 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).

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

1. La semaine en 4 jours séduit la moitié des actifs, qui y voient l'opportunité d'améliorer leur équilibre de vie

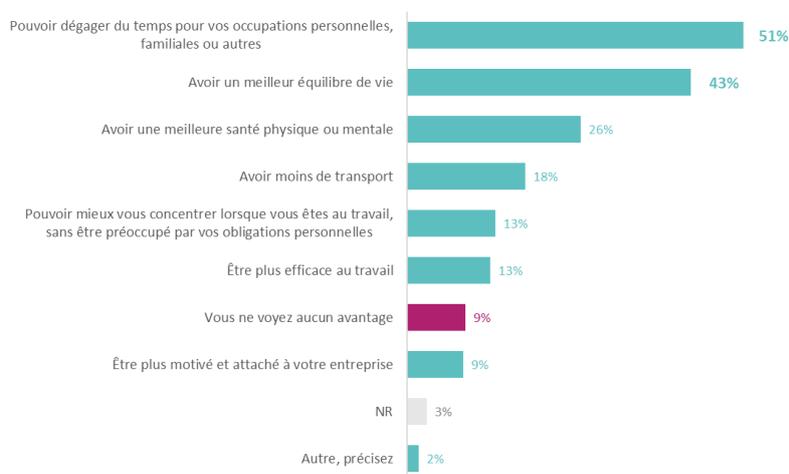
La formule consistant à réduire le nombre de jours travaillés à 4 jours par semaine sans réduire le temps de travail séduit un actif sur deux, qui seraient *a priori* plus satisfaits de ce rythme. Un quart (24%) jugent que cela aurait peu de conséquences pour eux, et 26 % en seraient moins satisfaits (dont 4% devraient quitter leur emploi).

A noter que 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.

Autre option possible pour réorganiser les rythmes de travail, une plus grande flexibilité des horaires séduit un peu plus de 4 actifs sur 10 (44%) (horaires d'arrivée ou de départ de l'entreprise).

De façon générale, l'évolution vers de nouveaux rythmes de travail est indéniablement perçue comme une opportunité de mieux articuler les temps de vie, en particulier pour 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%).

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

2. 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. Aujourd'hui, 11% des personnes interrogées ont déclaré 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.

Ce sont en grande partie des salariés du public, travaillant notamment dans l'enseignement ou la fonction hospitalière.

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 dans l'ensemble des secteurs d'activité. Dans ce cadre les entreprises disposent de différents leviers dont les modulations de l'organisation du temps de travail hebdomadaire.

Différents arguments sont développés par les entreprises contactées dans le cadre de l'enquête, pour expliquer le passage à un nouveau rythme de travail, et en particulier à la semaine en 4 jours. Ils s'articulent autour de deux grands registres :

- Un **levier d'attractivité**, permettant de capter des candidatures et de fidéliser les salariés en poste.
- Un **outil au service d'une plus grande égalité** permettant aux femmes à temps partiel de **(re)trouver une rémunération à la hauteur d'un temps plein** tout en continuant à bénéficier d'une journée libérée.

Au-delà de ces objectifs 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 la plupart des cas étudiés. 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. 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)

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)

Focus – Les entreprises interviewées : 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 enquête⁶ :

- 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 : satisfaction des salariés, rentabilité économique, absentéisme (accidents du travail, arrêts maladie), *turn over* ou volume de candidatures reçues.

Avec baisse du temps de travail hebdomadaire	
Vente à distance Effectif de plus de 500 salariés	<ul style="list-style-type: none">• Fonctionnement adopté dès sa mise en place• Temps de travail hebdomadaire baissé à 32h, sans baisse de salaire (via la révision du cout horaire)• Concerne l'ensemble du personnel de l'entreprise (1 000 salariés)

⁶ 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.

Diffusion de mobilier et matériel professionnel Effectif de moins de 100 salariés	<ul style="list-style-type: none"> • 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
Maintien du temps de travail hebdomadaire	
Restauration Effectif de moins de 50 salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnement adopté dès sa mise en place • Concerne une partie des salariés des restaurants (4 jours par 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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. Cadres au forfait jours non éligibles au dispositif • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Expérimentation initiale de 6 mois, prolongée • Semaine dite « compressée » : 2 jours « off » dans le mois et deux demi-journées pour les cadres au forfait jour (afin de ne pas amputer des jours de congés) • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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

3. Des écueils anticipés par les salariés ou révélés par les expérimentations

Des interrogations sur la soutenabilité du rythme de travail

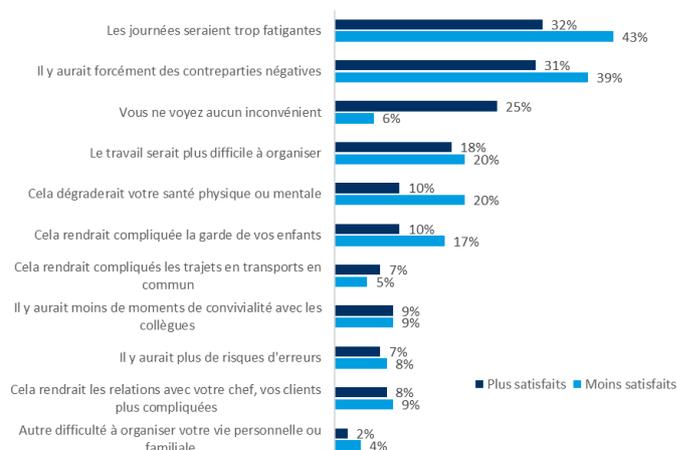
Du côté des salariés, le risque d'un rythme difficilement soutenable n'est pas occulté. Une majorité émet des réserves quant à un changement de rythme hebdomadaire, au premier rang desquelles la fatigue liée à l'allongement des journées de travail, mentionnée par 33% des actifs.

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**⁷. Une précédente enquête menée par le CREDOC pour la Fondation the Adecco Group⁸ 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.

⁷ 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)

⁸ CREDOC – Fondation The Adecco Group, « Comment les 40-59 ans se projettent-ils dans leur fin de carrière ? », avril 2023

Graphique 1. 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 : CREDOC, 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 »

La fatigue occasionnée par l'étirement des journées de travail est également un point d'achoppement soulevé par plusieurs DRH et dirigeants d'entreprise. 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)**

Enfin, un autre frein est largement identifié par les parents de jeunes enfants (10 ans ou moins) : **37% d'entre eux anticipent des difficultés pour organiser la garde des enfants.**

Des incidences économiques variées pour les salariés

Pour les parents d'enfants en âge scolaire ou préscolaire, **les conséquences sont diverses selon les situations.** Selon les dirigeants ou DRH interrogés, les salariés ayant des enfants non scolarisés peuvent faire part d'**économies parfois possibles d'un jour de garde** hebdomadaire. De leur côté, les salariés ayant des enfants scolarisés peuvent au contraire regretter **des frais supplémentaires de garde**, en lien avec l'extension journalière des heures de travail.

Certains DRH ou dirigeants interrogés également la surprise des salariés qui découvrent que la semaine en 4 jours implique qu'ils bénéficient de **moins de tickets restaurant**. En contre-point, les salariés motorisés soulignent **des économies de carburant**.

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 la clientèle. Car les jours libérés s'ajoutent au télétravail lorsqu'il est maintenu, aux congés et aux autres absences. Une organisation plus stricte des journées de travail peut aussi être demandée aux salariés passant à la semaine en 4 jours. Ainsi, selon l'activité et l'organisation du travail, la compression de la semaine génère donc une plus grande **charge mentale** et plus de stress pour les managers.

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.

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

Des enjeux d'équité au sein des organisations

Pour des raisons organisationnelles, statutaires, ou économiques, certains salariés peuvent ne pas être pris en compte dans les dispositifs (salariés en horaires atypiques, managers, continuité dans la gestion des urgences...). Le passage à la semaine en 4 jours soulève donc des enjeux d'équité entre les salariés d'une même entreprise qui « peuvent tenter l'aventure » et ceux que l'entreprise écarte du dispositif.

Des formules qui pourraient renforcer les inégalités de genre

Au sein des couples bi-actifs, l'allongement des journées rend nécessaire des recompositions dans la répartition des tâches parentales, en impliquant que l'un ou autre puisse assurer l'ensemble de ces tâches parentales. Cette conséquence pourrait peser davantage pour les femmes. En effet, les enquêtes emploi du temps réalisées par l'Insee confirment 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 femmes⁹.

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 dix¹⁰ et que moins de 1% des pères prennent un congé parental à l'arrivée d'un enfant, contre 14% des mères¹¹.

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

Les foyers monoparentaux se caractérisent par des contraintes organisationnelles plus fortes concernant la garde des enfants car celle-ci ne peut être déléguée à un autre adulte. 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**. Ces salariés rencontrent déjà plus souvent qu'en moyenne des difficultés d'accès puis de maintien

⁹ 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.

¹⁰ Dares, « Le temps partiel », juillet 2023

¹¹ OFCE, 2021

dans l'emploi¹². 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 travail.¹³

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. 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 passer 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 publics cibles (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. Et c'est au fil des semaines d'expérimentation que des déconvenues ont surgi, pour les salariés concernés comme pour les dirigeants d'entreprise. Et 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 ?

La logique du « temps convenu » 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. L'entreprise interrogée ayant opté pour ce modèle 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'appel. 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.

¹² Une personne handicapée a trois fois moins de chances d'être en emploi qu'une personne non handicapée ayant les mêmes caractéristiques (Meriam Barhoumi, « Travailleurs handicapés : quel accès à l'emploi en 2015 ? », Dares Analyses n°032, mai 2017)

¹³ Alain Betterich, Bruno Drolez, Bénédicte Legrand-Jung, 2018, « Handicap et Emploi : études de parcours individuels », rapport de l'IGAS, n°2018-006R

CONCLUSION

La semaine en ou de 4 jours, objet de nombreux débats actuels, pourrait répondre 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.

Pour autant, l'équilibre est complexe à atteindre pour s'assurer que les conditions de travail soient soutenables pour tous. **L'étude met en évidence certaines limites révélées par les expérimentations, au-delà de l'adhésion « de principe » des salariés.**

L'extension des journées de travail s'accompagne 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 être synonyme d'**une plus grande complexité dans 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 personnel¹⁴. 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 la **situation complexifiée dans l'organisation du travail** 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 ou en 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.

Le modèle de la semaine en ou de 4 jours est souvent présentée 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. Au-delà de la semaine de ou en 4 jours, les actifs aspirent peut-être plus à une **plus grande individualisation et souplesse dans leurs horaires**. 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.

D'autres conséquences des changements de rythme doivent être explorées, au-delà des résultats de cette étude. Du point de vue **de la vie familiale**, mais aussi de celui de **l'organisation des entreprises**, avec l'étude des incidences sur **la cohésion et convivialité dans les équipes**.

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.

¹⁴ Elodie Albérola, Solen Berhuet, Nelly Guisse, Colette Maes, décembre 2018, « Maladie ou handicap et isolement : la double peine », étude réalisée par le CREDOC pour la Fondation de France

Encadré méthodologique

Mobilisation du dispositif permanent Conditions de vie et aspirations

Le CREDOC a mis en place depuis 1978 un dispositif permanent d'enquêtes 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 3000 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 est 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'entreprises et chef de projet qualité de vie au travail. C'est la Fondation The Adecco Group qui 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'entreprises variées

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

Auteurs

Solen Berhuet - Hélène Blake - Charlotte Millot