

## Consommation et modes de vie

# Semaine « en quatre jours » : une réponse partielle à la demande d'un meilleur équilibre de vie

Charlotte Millot |

En bouleversant l'organisation du travail temporairement (arrêt d'une partie des activités, chômage partiel) ou durablement (généralisation du télétravail pour les cadres), la crise du COVID-19 a nourri l'aspiration d'une partie des actifs à mieux articuler les temps de vie professionnelle et personnelle. Face à ce constat et aux difficultés de recrutement dans de nombreux secteurs, des concepts comme la semaine en quatre jours ont fait leur apparition dans l'espace médiatique et l'agenda politique.

Une étude réalisée par le CRÉDOC pour la Fondation The Adecco Group et l'analyse d'une consultation citoyenne menée par le Conseil économique, social et environnemental (CESE) montrent qu'une partie significative de la population active aspire effectivement à une évolution de son rythme de travail actuel. Pour autant, des dispositifs comme la semaine en quatre jours ou la flexibilisation des horaires ne font pas l'unanimité : la moitié des actifs y serait favorable, mais l'autre moitié se montre indifférente ou réticente. Les actifs s'interrogent notamment sur la soutenabilité de journées de travail plus longues. Enfin, la question de l'inclusivité de ces dispositifs se pose, soulignant la nécessité de les adapter aux contraintes spécifiques de certains actifs.

## La semaine en quatre jours intéresse la moitié des actifs

La semaine en quatre jours fait partie des dispositifs parfois envisagés pour améliorer la conciliation entre vie professionnelle et personnelle. La formule consiste à maintenir le volume horaire hebdomadaire, mais à le condenser sur un nombre réduit de jours grâce à l'allongement des journées de travail restantes. Cette réorganisation vise à améliorer la satisfaction des salariés qui bénéficient d'un jour de repos supplémentaire, tout en préservant leur salaire et sans com-

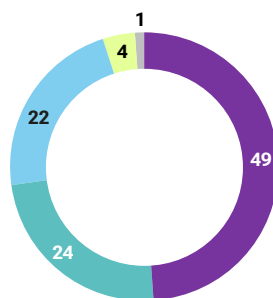
promettre la performance financière des organisations. Une autre solution, appelée ici « horaires flexibles », offre une plus grande souplesse sur les heures d'arrivée et de départ et permet aux salariés de reporter des heures d'une semaine sur l'autre pour mieux s'adapter à leurs besoins personnels et professionnels.

Les deux formules sont perçues comme des améliorations des conditions de travail actuelles par une partie signifi-

### Pas d'emballage pour la semaine en quatre jours ni pour la flexibilité des horaires

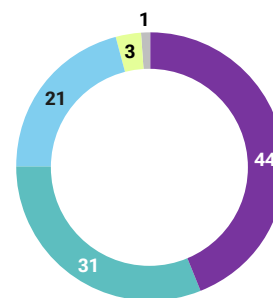
Une majorité d'opinions favorables ou neutres à l'égard de la semaine en 4 jours sans réduction du temps de travail (en %)

Opinion 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. »



La flexibilité des horaires de travail séduirait près d'un Français sur deux (%)

Opinion 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.). »



- Vous seriez plus satisfait par ces conditions de travail
- Cela ne changerait pas grand-chose pour vous
- Vous seriez moins satisfait par ces conditions de travail
- Vous devriez renoncer à cet emploi
- Ne sait pas

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

Champ : ensemble des actifs et occupés ou en recherche d'emploi.

Note : aucune catégorie de la population active ne se distingue par une appétence significativement différente pour ces dispositifs. Ils attirent dans les mêmes proportions les hommes et les femmes, les jeunes actifs et les plus expérimentés, les ménages avec et sans enfants, les cadres, ouvriers et employés.

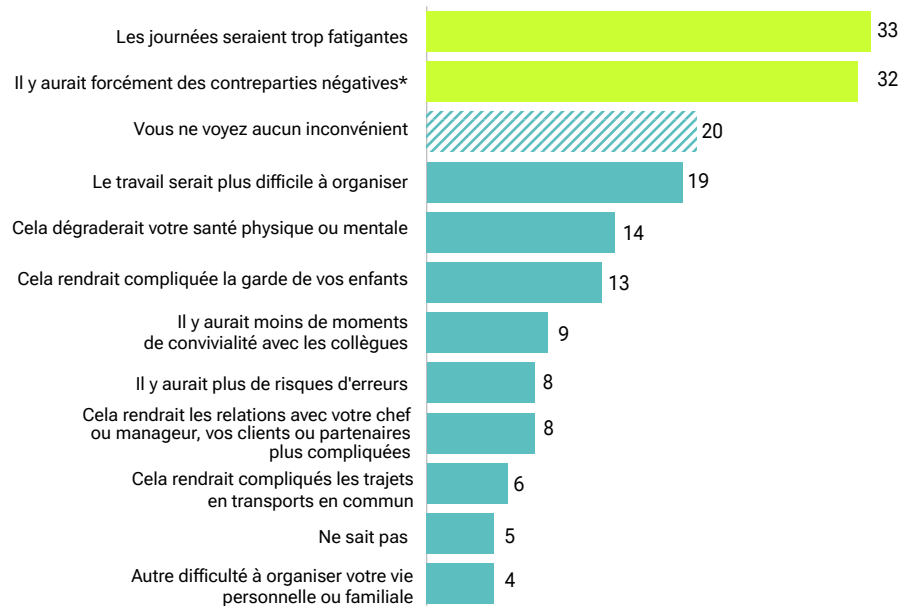
cative des actifs : 49 % seraient à titre personnel plus satisfaits s'ils passaient à la semaine en quatre jours et 44 % accueilleraient positivement les horaires flexibles. Cependant, ces dispositifs suscitent également une certaine indifférence : de la part de 24 % des enquêtés pour la semaine en quatre jours et de 31 % pour les horaires flexibles. Un désintérêt que l'on peut mettre en perspective avec la proportion non négligeable (11 %) d'actifs dont le travail est déjà organisé sur quatre jours. Enfin, semaine en quatre jours et horaires flexibles ont aussi des opposants : plus d'un actif sur cinq serait insatisfait de leur mise en œuvre par leur employeur et une petite partie estime même qu'ils devraient quitter leur emploi.

## Réorganiser la semaine standard... à quel prix ?

Qu'ils soient ou non favorables aux principales propositions de transformation des rythmes de travail, les actifs s'interrogent sur leur soutenabilité. Ainsi, un tiers d'entre eux juge que la semaine en quatre jours ou les horaires flexibles entraîneraient de la fatigue en raison de l'allongement des journées. Une intensification qui pourrait s'avérer problématique dans un contexte de vieillissement de la population active, où beaucoup s'inquiètent de leur capacité à maintenir leur emploi jusqu'à la retraite en raison de problèmes de santé ou de stress. Certaines des organisations expérimentant ces nouveaux rythmes, interrogées dans le cadre de l'étude réalisée par le CRÉDOC pour Adecco, rapportent qu'une partie des salariés volontaires pour expérimenter la semaine en quatre jours demandent finalement à repasser à cinq jours pour retrouver un meilleur équilibre. C'est le cas dans certaines des organisations qui ont mis en place

### 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 %)



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. »

ou expérimentent la semaine en quatre jours sans réduction du temps de travail :

« Les journées de travail peuvent être éreintantes pour certains salariés qui sont présents jusqu'à 10H 30 en continu sur leur lieu de travail. Certains peuvent être amenés à demander à repasser à la semaine de cinq jours, parce que le rythme est trop dense ». (Secteur de la restauration)

La compatibilité de l'allongement des journées de travail avec les tâches parentales pose également question : 37 % des parents de jeunes enfants anticipent des difficultés pour faire garder leurs enfants s'ils terminent plus tard leur journée de travail. Une partie significative des salariés craint enfin des contreparties négatives imposées par leur em-

ployeur, notamment plus de contraintes dans l'organisation du travail. Les entreprises interrogées par le CRÉDOC soulignent que le passage à la semaine en quatre jours peut aussi être synonyme de diminution du nombre de journées de RTT ou de tickets-restaurant, à l'origine de déconvenues qui ne sont pas toujours anticipées par les salariés.

Du côté de l'organisation du travail, ces transformations ne sont pas non plus sans conséquences. La fragmentation du temps de travail pose la question du collectif. Avec des employés présents à différents moments, la coordination et la communication peuvent s'avérer plus difficiles, nuisant à la fluidité des projets. Ainsi, alors qu'ils jugent favorable-

## De la semaine de quatre jours à la semaine en quatre jours

L'idée d'une semaine raccourcie (ou semaine de quatre jours) émerge dans les années 1990, promue par des économistes et des personnalités politiques qui y voient l'opportunité de partager le travail dans un contexte de forte augmentation du chômage. 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, abandonné avec la mise en place de la loi sur les 35 heures.

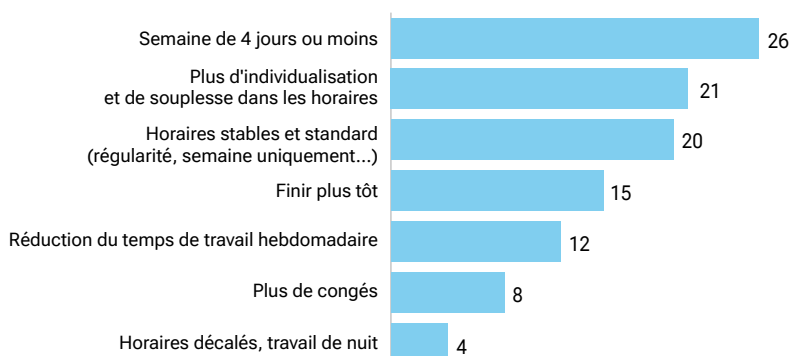
Vingt ans plus tard, l'idée est de retour dans le débat public, alors que des expérimentations sont menées dans plusieurs

pays (voir encadré). En France, elle est considérée comme une réponse potentielle à divers objectifs, comme l'amélioration de l'attractivité des entreprises qui ont des difficultés à recruter ou la compensation des disparités entre les salariés en télétravail et ceux qui n'y ont pas accès. À la différence de la semaine « de » quatre jours promue dans les années 1990, la semaine « en » quatre jours ne s'accompagne pas de mesures de réduction du temps de travail. Concrètement, les employés bénéficient d'un jour de repos compensé par l'allongement des journées de travail restantes.

## Des avis très partagés sur les conditions de travail idéales

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

Question ouverte, réponses recodées à posteriori (en %)



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 les autres ; certaines personnes ont pu mentionner plusieurs d'entre eux (par exemple, des horaires standards et plus de congés).

## La semaine de ou en quatre jours intéresse de nombreux pays

En Belgique, le *deal pour l'emploi* permet aux salariés du privé de condenser leur semaine sur 4 jours depuis novembre 2022.

Au Royaume-Uni, une expérimentation de la semaine de 32 heures en 4 jours, avec maintien de salaire, a été menée en 2022 au sein de 61 entreprises, représentant 3000 salariés.

En Espagne, le gouvernement a initié une expérimentation de la semaine de 32 heures en 4 jours avec maintien des salaires pour 250 PME.

En Australie et Nouvelle-Zélande, la firme internationale Unilever expérimente depuis 2021 la semaine de 32 heures en quatre jours sans baisse de salaire, en réorganisant le travail pour maintenir le même niveau de qualité et de production.

Au Japon, Microsoft a expérimenté la semaine de quatre jours en 2019, avec des résultats positifs sur la productivité et le bien-être des employés. En 2021, le gouvernement japonais a proposé une réforme visant à encourager le passage à une semaine de travail en quatre jours (sans réduction du temps de travail).

ment la semaine de quatre jours ou l'individualisation des horaires, les participants à la consultation du CESE sont 57 % à penser que la prise en compte des demandes individuelles complexifie l'organisation collective du travail. D'autres inconvénients peuvent être cités, comme une gestion moins efficace des urgences ou un sentiment d'isolement chez certains salariés. Enfin, les entreprises ayant sauté le pas rapportent une complexification de la tâche des managers, parfois synonyme d'une charge mentale accrue et de plus de stress.

« Pour certains managers, cela génère du stress supplémentaire. On est notamment vigilants par rapport aux agents qui font déjà des semaines de travail de 50 heures ou plus ». (Collectivité territoriale)

## Pas d'unanimité sur le rythme de travail « idéal »

La remise en cause des rythmes de travail ne date pas de la crise sanitaire. En 2018, le baromètre de l'Observatoire des temps de vie, de la parentalité en entreprise (OPE) indiquait que près de 3 salariés sur 4 avaient le sentiment de « manquer de temps », une impression particulièrement forte chez les jeunes parents (83 %), les cadres et dirigeants (79 %) et les mères de famille (79 %). Dans la consultation sur l'articulation des temps de vie menée fin 2023 par le CESE, 75 % des 11000 contributeurs volontaires – parmi lesquels les femmes, les cadres et les personnes travaillant dans le secteur social ou sanitaire sont surreprésentés – ont jugé que

le rythme de la semaine de travail standard n'est pas adapté à un bon équilibre entre vies personnelle et professionnelle, un taux qui atteint 85 % parmi les répondants âgés de 26 à 35 ans. De manière plus générale, l'importance accordée au travail semble s'affaiblir : entre 2015 et 2024, la proportion de nos concitoyens qui estiment que le travail a une très grande importance dans leur vie est passée de 37 % à 31 %, dans l'enquête Conditions de vie et aspirations des Français.

Pour autant, nos concitoyens ne sont pas unanimes sur les évolutions qui permettraient d'améliorer leur satisfaction. Interrogés de manière ouverte sur leurs conditions de travail idéales, les actifs sont partagés. S'ils placent en tête la réduction du nombre de jours travaillés (26 %), ils sont aussi 21 % à souhaiter bénéficier d'une plus grande individualisation des horaires, mais presque autant (20 %) à être attachés à la semaine de travail « standard » et à des rythmes stables (pas de travail le week-end, ou en dehors des horaires « de bureau » standard). Or actuellement, seuls 36 % des actifs ont des horaires dits standards (9 H-17 H, cinq jours par semaine). Enfin, 15 % des répondants se prononcent en faveur de journées qui se termineraient plus tôt, soit l'inverse de ce qu'implique la semaine en quatre jours. Les contributions recueillies dans le cadre de la consultation du CESE montrent de manière convergente un intérêt prononcé pour l'individualisation des horaires, aux côtés de la semaine de quatre jours (pour certains sous la condition qu'elle s'accompagne d'une réduction du temps de travail). Une plus grande souplesse est vue par les partisans comme un moyen de mieux concilier les différentes sphères de la vie : rendez-vous personnels, impératifs liés à l'éducation des enfants...

Une partie des entreprises interrogées dressent toutefois un bilan positif du passage à la semaine de quatre jours et relatent une amélioration du bien-être et de la motivation des salariés, la réduction de l'absentéisme, une baisse du turnover, ainsi qu'un nombre accru de candidatures aux offres d'emploi. Il en va ainsi de deux organisations, dans lesquelles la transition s'est accompagnée d'une réduction du temps de travail (de 35 H à 32 H ou de 39 H à 36 H). Une réduction compensée dans le premier cas par de nouveaux recrutements (mais moins nombreux qu'anticipés grâce aux gains de productivité), dans le second

par une nouvelle organisation du travail : réduction des temps de réunion et d'échanges, horaires d'arrivée et de départ harmonisés pour ne pas perturber la concentration.

« 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 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 ». (Secteur de la vente à distance)

« C'est un pari gagnant en termes d'attractivité. Aujourd'hui, on reçoit trente CV sur une annonce pour un poste au lieu de trois auparavant. En entretien, on explique que ce n'est pas un fonctionnement qui convient à tout le monde ». (Secteur de la diffusion de mobilier et matériel professionnel)

## Adapter les formules et veiller à l'inclusivité

On le voit, les formules « clé en main » telles que la semaine en quatre jours ne sont pas adaptées à toutes les situations et ne font pas l'unanimité parmi les actifs. Sur le terrain, l'évolution des rythmes de travail se traduit par une grande diversité de modalités d'application. La taille, l'or-

ganisation, l'activité de la structure et les métiers exercés en son sein sont autant de paramètres qui conduisent à adapter les formules.

Les dispositifs doivent également tenir compte des fragilités qui touchent certains individus pour éviter d'amplifier leurs difficultés. Les foyers monoparentaux, souvent confrontés à des contraintes organisationnelles plus strictes, peuvent trouver plus difficile de s'adapter à ces nouveaux rythmes de travail. Ils se montrent d'ailleurs légèrement moins enthousiastes que le reste des actifs à l'idée de passer à une semaine en quatre jours. Les personnes en situation de handicap ou atteintes de maladies chroniques montrent également plus de réserves, généralement en raison des effets potentiels sur leur santé et de la fatigue due aux longues journées. Certaines entreprises qui se sont lancées dans l'aventure de la semaine en quatre jours reconnaissent que l'inclusion de ces groupes spécifiques n'est pas toujours suffisamment prise en compte au départ, ce qui peut donner lieu à des ajustements au fil de l'eau.

« 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 ». (Secteur des agences d'emploi)

« A priori, ce n'est pas un format adapté pour les personnes en situation de handicap, puisque les journées de travail sont plus denses ». (Secteur des agences d'emploi)

Le modèle du « temps convenu », permettant d'adapter les horaires et le temps de travail aux contraintes personnelles de chaque salarié (à condition de réaliser un nombre d'heures mensuelles), apparaît comme une solution plus inclusive. Une entreprise interrogée par le CRÉDOC a adopté ce modèle dans les années 1990. Cette organisation sur mesure perdure depuis et lui a permis d'embaucher des salariés jusqu'alors éloignés du marché du travail.

« 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. 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 ». (Secteur des centres d'appel)

## Pour en savoir plus

- *Semaine en quatre jours, horaires flexibles : des formules qui séduisent mais dont les avantages pour l'ensemble des salariés restent à démontrer*. Étude réalisée par le CRÉDOC pour la Fondation the Adecco Group, avril 2024.
- *Articulation des temps de vie professionnel et personnel : de nouveaux défis*, Avis du CESE, avril 2024.
- « Ménage, garde d'enfants, courses... Comment les hommes et les femmes se répartissent les travaux domestiques depuis la mise en place de la réforme des 35 heures? », Ariane Pailhé, Anne Solaz, Arthur Souletie, INED, 2020.
- « Comment les 40-59 ans se projettent-ils dans leur fin de carrière? », Élodie Alberola, Solen Berhuet, Sandra Hoibian, Charlotte Millot, Clara Ponton, 2023, CRÉDOC pour la Fondation the Adecco Group.
- « Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des Français par rapport aux Européens? », Lucie Davoine et Dominique Méda (2009), *Informations sociales*, vol. 153, n° 3, pp. 48-55.

## Méthodologie

En janvier 2024, le CRÉDOC a interrogé la population active sur ses aspirations en matière d'organisation du temps de travail, dans le cadre de l'enquête Conditions de vie et aspirations. Cette enquête porte sur un échantillon de 3 000 individus représentatif de la population âgée de 15 ans et plus (dont 1 640 actifs). En complément, une étude qualitative par entretiens semi-directifs a été réalisée auprès d'un panel de sept dirigeants, DRH ou responsables de la qualité de vie au travail d'entreprises ayant expérimenté des dispositifs d'organisation du travail alternatifs à la semaine « standard ».

Les résultats de ces travaux ont été publiés dans une note de synthèse par la Fondation The Adecco Group. Le CRÉDOC a également analysé les réponses et contributions à une consultation citoyenne sur l'articulation des temps de vie menée entre novembre 2023 et janvier 2024 par le CESE. Répondant à une commande du gouvernement, l'initiative visait à explorer comment améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des Français. La consultation a reçu près de 11 000 contributions, incluant des réponses à un questionnaire et des propositions déposées dans une « boîte à idées ». La participation à la consultation s'est faite via une plateforme citoyenne, sur une base volontaire. Les consultations citoyennes tendent à attirer des personnes déjà intéressées ou concernées par le sujet, et ne reflètent pas nécessairement la diversité de la population. En l'occurrence, les femmes, les cadres et les personnes travaillant dans les secteurs de la santé et de l'action sociale sont particulièrement représentés parmi les répondants. Les analyses réalisées ont nourri l'avis du CESE publié en avril 2024, intitulé « Articulation des temps de vie professionnel et personnel : de nouveaux défis ».

Directeur de la publication : Christian Tardivon

Rédacteur en chef : Yvon Rendu

Relations publiques et presse : Jörg Müller | 0140778532 | E-mail : muller@credoc.fr

CRÉDOC, 142, rue du Chevaleret, 75013 Paris | Commission paritaire n° 2193 | AD/PC/DC | www.credoc.fr

Design graphique : Marlène Dorgny | Mise en page : kit-de-com.fr