

CONDITIONS DE TRAVAIL

La semaine de quatre jours fait son chemin en Europe

Est-ce si on ne travaillait plus que quatre jours par semaine ? Après le télétravail, largement développé par la crise due au Covid-19, l'idée de réduire, non pas le temps de travail, mais le nombre de jours sur lesquels il est effectué fait école en Europe. Au Royaume-Uni, en Espagne ou en Belgique, nombre d'initiatives ont été lancées pour tester cette organisation. En France, des entreprises pionnières permettent aux salariés d'effectuer leurs trente-cinq heures en quatre jours.

Selon le ministère du travail, 10 000 salariés environ sont concernés. Le secteur public n'est pas à l'écart : en Picardie, les agents d'une caisse de l'Urssaf se sont vu proposer cette possibilité, en mars. Une expérimentation annoncée par Gabriel Attal dans *l'Opinion*, le 1^{er} février. « Je crois que beaucoup de Français aspirent à travailler différemment », soulignait le ministre délégué aux comptes publics, alors que le gouvernement faisait face à une importante mobilisation contre la réforme des retraites et le report de l'âge légal de départ.

Le 25 mai, Nicolas Schmit, le commissaire européen à l'emploi et aux droits sociaux, a appelé dans un entretien à l'agence portugaise Lusa, les entreprises à déployer la mesure pour être plus attractives sur le marché du travail, arguant que « les nouvelles générations ont une certaine vision de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle ». Message entendu à Lyon, où les 9 000 salariés de la ville basculeront au 1^{er} septembre. Avec quelles conséquences ?

Des salariés plus heureux... en général A l'heure où la qualité de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux sont l'alpha et l'oméga du bon manager, faire accomplir en quatre jours les tâches autrefois réparties sur cinq jours peut paraître au mieux absurde, au pire délétère. Pourtant, les retours d'expérience (à prendre toutefois avec réserve, puisqu'elles proviennent d'entreprises volontaires, voire volontaristes) vont plutôt dans le sens d'un mieux-être pour les salariés.

Elmy, petite entreprise lyonnaise spécialisée dans la gestion de l'énergie, a expérimenté le dispositif pendant six mois, les cadres accomplissant trente-cinq heures, et les employés trente-deux heures. Evidemment, le travail s'est intensifié : les temps de pause quotidienne sont passés de près de quarante minutes à trente-quatre, et la pause déjeuner a été raccourcie d'une demi-heure, à une heure dix. Mais, à l'arrivée, les absences parmi les 120 salariés ont chuté de plus de 70 %, le nombre de démissions a été divisé par plus de deux, la durée moyenne des réunions a été réduite de soixante-trois à cinquante-quatre minutes, et la proportion de salariés qui « recommanderaient Elmy comme une entreprise où il fait bon travailler » est passée de 23 % à 48 %.

Avec une journée de plus de libre, « les salariés peuvent regrouper sur ce temps les corvées administratives, rendez-vous médicaux ou autres. Ils parviennent mieux à séparer les moments où ils travaillent et ceux où ils ne travaillent pas », expliquent Thomas Laborey et

Francis Boyer, consultant en innovation managériale, qui ont audité une dizaine d'entreprises. « Ils s'organisent mieux et gagnent une liberté d'esprit, poursuivent-ils. En moyenne, 70 % des salariés se disent moins fatigués et expliquent que leur charge mentale a diminué ». Autre source de satisfaction, moins de trajets domicile-travail, avec un gain de temps et d'argent à la clé.

Il y a toutefois des exceptions. Plutôt partants au départ, les agents de l'Urssaf de Picardie ont vite déchanté : le passage à quatre jours impliquait des journées de neuf heures de travail. Seuls trois agents sur 200 ont décidé de participer à l'expérience, les autres préférant rester sur leurs sept heures vingt quotidiennes sur cinq jours.

La revanche des oubliés du télétravail Face à une population de cadres qui a pu apparaître privilégiée car en capacité de télétravailler depuis le Covid, la semaine de quatre jours sonne comme une petite revanche pour les personnes dont la présence sur le lieu de travail est indispensable : ouvriers, employés du commerce ou de la distribution, soignants... « Passer à la semaine de quatre jours quand on est qualifié et qu'on a accès au télétravail a relativement peu d'intérêt », explique l'économiste Eric Heyer. Pour les non-qualifiés cela permet d'obtenir un peu de la flexibilité dont bénéficient les salariés qui ont droit au télétravail.

Pour Nela Richardson, chef économiste à l'ADP Research Institute, un groupe de recherche américain spécialisé sur le marché du travail, « les salariés ont le sentiment de reprendre un peu de pouvoir » sur leur vie professionnelle, car leur organisation gagne en souplesse. La semaine de quatre jours rééquilibre même un peu la répartition des rôles au sein du ménage entre hommes et femmes, puisque ce sont surtout ces dernières qui prennent des emplois à temps partiel pour s'occuper des enfants (ou, de plus en plus souvent, d'un parent âgé), notent MM. Laborey et Boyer.

Mais qu'on ne s'y trompe pas : l'aspiration à la flexibilité n'est pas la première. Selon l'enquête People at Work 2023 réalisée par ADP, elle n'arrive qu'au quatrième rang des critères qui importent aux salariés en France, derrière la rémunération (66 %), la sécurité de l'emploi (40 %) et le plaisir au travail (37 %).

Des impacts économiques encore flous Si les salariés sortent plutôt satisfaits des expérimentations, qu'en est-il de l'entreprise elle-même ? Ces salariés sont-ils plus productifs et

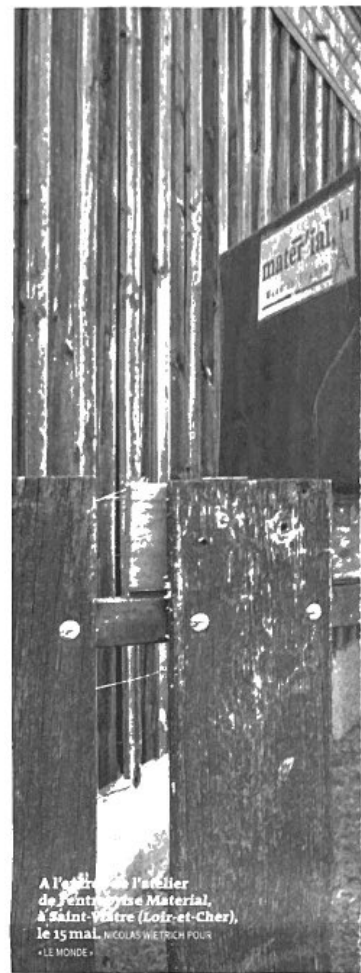
l'entreprise connaît-elle meilleure fortune ? En l'absence de recherches sur le sujet, ces impacts « restent assez théoriques », admet M. Heyer. « De plus, poursuit l'économiste, ils dépendent de nombreux facteurs : les salaires sont-ils maintenus ? A quel type d'activité ou de personnel le dispositif est-il appliqué ? » Mais, pour lui, une chose semble certaine : « Plus l'entreprise est grosse, plus elle est capitaliste, plus les impacts sont favorables ». La semaine de quatre jours peut même se révéler « très avantageuse » dans l'industrie. En réorganisant les équipes et la production, elle peut permettre d'augmenter la durée d'utilisation des machines et, éventuellement, de réduire en contrepartie le temps de travail.

« C'est plus complexe dans les services », nuance M. Heyer. Faute de pouvoir intensifier l'utilisation des équipements pour compenser, la semaine de quatre jours implique un allongement de la journée de travail qui peut conduire à du mal-être ou du burn-out. L'exemple de l'Urssaf de Picardie le démontre. Organiser la semaine de travail sur quatre jours « est une réelle occasion de remettre en question certains processus » et de tenter de les améliorer, disent MM. Laborey et Boyer. « Les entreprises qui ont réussi sont celles qui ont conditionné ce nouveau rythme de travail au maintien de la productivité », poursuivent-ils.

Acorus, une entreprise de réhabilitation des bâtiments, a profité du passage à la semaine de quatre jours pour externaliser l'acheminement de ses 50 véhicules vers des garages pour réparation. Autant de temps gagné pour les techniciens, qui n'avaient plus à transférer le matériel d'un véhicule à l'autre, et refaire l'opération en sens inverse lorsque le véhicule revenait du garage. Camille Darde, la directrice des ressources humaines d'Elmy, est, elle, moins catégorique : « Nous avons des améliorations à faire sur l'organisation », concède-t-elle, évoquant notamment un besoin de progresser dans la continuité des plannings.

Un argument pour recruter Pénalisées, pour plus d'une sur deux, par la difficulté à recruter de la main-d'œuvre, les entreprises disposent, ici d'un bon argument pour attirer les candidats. Chez Elmy, le nombre de CV reçus a plus que doublé sur les six mois d'expérimentation. Cela ne dit rien de la qualité des candidatures, de l'adéquation au poste ou du turnover ultérieur, mais montre l'aspiration à un meilleur équilibre vie personnelle-vie professionnelle. D'ailleurs, selon une étude de la plate-forme Talent.com, publiée en avril, neuf Français sur dix seraient partants pour rejoindre une entreprise qui propose ce dispositif, et 56 % le placent dans leur tierce gagnant en matière de critères de choix d'un employeur.

Des implications juridiques et sociales « La semaine de quatre jours n'est pas un sujet sur lequel les entreprises se posent beaucoup de questions juridiques, et pourtant ce changement n'est pas sans conséquence », précise Franck Morel, avocat associé du cabinet Flichy Grangé. Le choix du jour non travaillé peut,



« EN MOYENNE,
70 % DES SALARIÉS
SE DISENT MOINS
FATIGUÉS
ET EXPLIQUENT
QUE LEUR CHARGE
MENTALE
A DIMINUÉ »

THOMAS LABOREY
ET FRANCIS BOYER
consultants
en management

par exemple, être source de difficultés, voire de litiges. Est-il fixé par l'entreprise ou le salarié ? Chez Elmy, les salariés avaient le choix entre le mercredi et le vendredi... La balance penchait dangereusement en faveur du vendredi, l'entreprise a procédé par tirage au sort pour répartir les équipes entre les deux jours.

Quel est l'impact sur les jours fériés ? Un salarié de la société Semaer a appris la réponse à ses dépens : alors que son jour non travaillé tombait un jour férié, il a réclamé une compensation. Demande balayée par la Cour de cassation, qui a jugé que ce jour n'était ni récupérable ni indemnisable. Autre point important : certains salariés, comme les alternants, intérimaires ou cadres dirigeants, peuvent être exclus du champ d'application de la mesure. Cela peut être un frein pour les entreprises ou ces catégories sont très représentées, car la plupart des experts l'assurent : mieux vaut embarquer tout le monde pour assurer le succès de cette nouvelle organisation. ■

BÉATRICE MADRELIN ET ANNE RODIER