



## Semaine de quatre jours : la formule magique ?

Un jour hebdomadaire de travail en moins à salaire équivalent : c'est la promesse de la semaine de quatre jours. De quoi aplanir les clivages entre les fonctions télétravaillables et celles qui ne le sont pas ?

Depuis septembre, Régis est «off» tous les vendredis. Vraiment off : pour cet ingénieur commercial, le télétravail n'est pas une option. En revanche, la semaine de quatre jours, oui. Cravachant comme un malade du lundi au jeudi, il profite pleinement de ses vendredis pour courir ou faire du vélo sur les bords de Marne, en région parisienne. «Au début, j'étais assez réticent, raconte-t-il. Mon patron nous a proposé de passer à la semaine de quatre jours pour, disait-il, attirer les jeunes. Moi, j'ai pensé qu'on allait surtout attirer les glandeurs ! Mais, en réalité, ce rythme me convient très bien : je travaille mieux en étant plus concentré, quitte à me lever un peu plus tôt et finir un peu plus tard. Et quand je suis en repos... eh bien, je me repose vraiment !»

Au pic de la crise du Covid, le taux de télétravail a atteint en France le record historique de... 27% des emplois salariés, selon le baromètre LHH-Adecco Group-IGS de 2023. La même étude rappelle une évidence qui échappe aux thuriféraires du full remote : guère plus de 40% des postes en France sont éligibles au télétravail. Quid des 60% restants, ceux qui n'auront jamais accès aux joies de la visio ? Heureusement, les cerveaux fertiles des experts en management ont phosphoré sur leur cas : «La semaine de quatre jours propose une organisation de l'entreprise différente, qui permet à tout le monde de bénéficier d'un aménagement de son rythme de travail et d'un meilleur

équilibre pro et perso», rappelle Francis Boyer, consultant en innovation managériale et auteur de *La semaine de 4 jours sans perte de salaire, ça marche !* (Eyrolles, 2023). Cela exige, certes, quelques menus sacrifices et aménagements : concrètement, on gagne quelques minutes en grignotant sur la pause déjeuner... Mais c'est surtout en assouplissant les procédures, en supprimant les réunions chronophages et les reportings inutiles qu'on améliore collectivement la productivité – suffisamment pour instaurer un jour de congé par semaine !

### “Dé-siloter” l'entreprise

Margaux Allain, responsable de contenus chez Pimpant, distributeur normand de produits du quotidien en poudre à diluer, peut en témoigner : «Pour fonctionner, l'organisation sur quatre jours nécessite de “dé-siloter” l'entreprise», constate cette salariée qui cumule télétravail et semaine de quatre jours. Son employeur s'est réellement emparé du sujet. Chez Pimpant, on a réduit le nombre et la durée des réunions, en présentiel comme en visio. Désormais, c'est un call général et un call d'équipe par semaine, dont la durée ne dépasse jamais quarante minutes. Tous les quinze jours, chaque collaborateur est convié à un entretien en «1-1» avec son manager pour parler bien-être, échanger sur les difficultés rencontrées, les optimisations à prévoir... Enfin, dans cette nouvelle orga, l'écrit fait son grand come-back.

Tout ce qui est réalisé et décidé est inscrit dans des documents accessibles à tous. En chassant tous ces grignoteurs de temps, Margaux Allain affirme travailler mieux... et plutôt moins qu'avant ! Pourtant, le passage à la semaine de quatre jours n'était pas si évident pour elle. «Au départ, j'ai pris mon mercredi off, mais cela me coupait dans mon élan de la semaine. J'ai finalement opté pour le vendredi. Là, c'est une vraie déconnexion et je reviens au télétravail le lundi en me sentant vraiment d'attaque», témoigne-t-elle. Margaux Allain ne cache pas que la bascule a été un peu compliquée pour elle. «Je n'arrivais pas à prioriser mes tâches.

Etant en full remote depuis Cherbourg, j'avais tendance à bosser dans mon coin, alors que la semaine de quatre jours impose un rythme plus exigeant et une meilleure coordination d'équipe.» Régis, pour sa part, regrette que, passés les effets d'annonce, son employeur n'ait rien mis en place afin de faciliter le passage à la semaine de quatre jours pour tous.

### Dissocier valeur et travail

«Ce n'est pas si simple de décrocher du boulot un jour de plus par semaine, explique Francis Boyer. C'est un peu comme la retraite : il faut s'y préparer petit à petit.» Quitte à travailler un peu le matin lors de ses premiers jours off, à jeter un œil à ses mails mais sans y répondre... Puis, au

fil des semaines, à diminuer ce temps, prévoir de nouvelles activités, se mettre au sport ou à la guitare. «Il faut apprendre à dissocier sa valeur individuelle de son travail. Il n'y a pas de fierté particulière à tirer du fait d'être toujours occupé», insiste Manuel Carroué, consultant expert en passage à la semaine de quatre jours.

Avec 47 jours de congé supplémentaires par an, la formule rassemble aujourd'hui tous les suffrages : selon l'enquête Work Style Study-Fiverr réalisée en septembre dernier, 71% des Français se disent prêts à adopter ce rythme de travail. «Le ministère du Travail estime qu'environ 10 000 salariés sont aujourd'hui concernés par la semaine de quatre jours», rappelle Francis Boyer. A de rares exceptions près (LDLC, Acorus ou Interdata), les entreprises concernées sont de petites structures, voire des startup, rompues au mode agile. Les motivations de ces pionnières sont diverses. «Elles y passent parce qu'elles sont soucieuses du bien-être de leurs salariés, mais aussi et surtout pour des intérêts économiques. C'est un moyen pour celles qui rencontrent des difficultés à recruter d'attirer de nouveaux talents. Et de retenir leurs salariés», constate Manuel Carroué. Durant l'été 2023, Interdata, en

pleine phase de test de cette organisation, a communiqué sur le sujet à grand renfort de posts sur LinkedIn. Histoire d'occuper le terrain avant ses concurrents. D'autres entreprises s'emparent du sujet pour l'amélioration de leur bilan carbone : un jour de congé par semaine, c'est 21% d'émissions de CO2 en moins ! Mais quid de l'avenir réel de la semaine de quatre jours ? Si les syndicats mettent en avant une réduction à venir du temps de travail, avec, par exemple, un passage aux trente-deux heures hebdomadaires, les entreprises misent plutôt, pour l'instant, sur une augmentation de la productivité. Et comment vat-on mixer semaine de quatre jours et télétravail ?



Ces 47 jours de repos supplémen-

taires pèseront dans la balance. Avec des semaines de quatre jours, les employeurs vont-ils continuer à accorder deux ou trois jours de télétravail ? «Les entreprises vont devoir faire des choix : privilégient-elles la semaine de cinq jours avec trois de télétravail ? Ou quatre jours de boulot, dont un en home office ? A mon sens, souligne Francis Boyer, cette option "trois jours en présentiel-un jour en télétravail" devrait réinstaurer du collectif dans les organisations.» Autre point de vigilance pour ce phénomène de la semaine de quatre jours : les salaires. Les employeurs mettront-ils en avant les jours de repos supplémentaires pour freiner les augmentations ? Comme le raconte Manuel Carroué, la quête d'un meilleur équilibre de vie peut sans doute suffire à convaincre les salariés de rester : «Lors du passage à la semaine de quatre jours chez LDLC, un salarié avait décliné une offre mieux rémunérée pour ne pas repasser à cinq jours par semaine.» Dans l'entreprise de Régis, le sujet n'a pas encore été abordé, mais le commercial anticipe d'ores et déjà un gel des salaires pour 2024. «Il va bien falloir tenir un équilibre financier», conclut-il, fataliste. C ■

Par Sylvie Laidet-Ratier

## ENCADRÉS DE L'ARTICLE

“ 71% DES FRANÇAIS se disent prêts à adopter la semaine de quatre jours. Source : Work Style Study-Fiverr, septembre 2023.

