

Johann Bedel

L'aménagement du temps de travail comme levier stratégique

L'aménagement du temps de travail s'impose comme une réponse stratégique aux défis de recrutement et de fidélisation des talents auxquels font face les entreprises.

Ce constat, issu d'un mémoire de Master 2 en « Négociations & Relations Sociales » réalisé avec Jean-Pierre Bara, Maryam Guerida et Alain Perigault, met en lumière une opportunité pour les organisations de se différencier dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel.

En 2026, le marché du travail français se caractérise par un taux de chômage historiquement bas (7,5 % au premier trimestre selon l'Insee) et un taux d'emploi élevé (plus de 68 % pour les 15-64 ans). Cette situation, combinée à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, crée une pression accrue sur les entreprises pour attirer et retenir les compétences. Parallèlement, le phénomène de la « grande rotation » s'est amplifié : en 2022, la France a enregistré 520 000 démissions par trimestre, dont 470 000 CDI (Dares). Ce mouvement reflète une recherche accrue d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi qu'une volonté de mieux-être au travail. Les salariés ne

Johann Bedel est membre du Bureau national Cadres, président du CPR de l'Apec Occitanie et secrétaire général de la CFDT Cheminots Occitanie.

sont plus prêts à sacrifier leur qualité de vie pour leur emploi. Leurs attentes ont évolué, notamment depuis la crise sanitaire. Selon une étude de la Fondation Jean-Jaurès de 2022, 80 % des actifs privilégient désormais leur bien-être plutôt que leur ambition professionnelle. Un sondage YouGov/Le HuffPost d'avril 2023 révèle que 75 % des Français sont favorables à la semaine de 4 jours sans perte de salaire. Les jeunes générations, en particulier, attendent des entreprises une organisation du travail plus flexible, une reconnaissance accrue de leur contribution, ainsi qu'un impact social et environnemental positif.

Les risques d'une mauvaise stratégie de fidélisation sont multiples. Un turnover élevé engendre des coûts cachés estimés à plus de 10 000 euros par départ, incluant les frais de recrutement, de formation, la perte de productivité et l'impact sur le moral des équipes. L'absentéisme est également en hausse : en 2022, 47 % des salariés ont été absents au moins une fois dans l'année, contre 41 % en 2020. Enfin, une gestion inadéquate de la fidélisation peut entraîner une dégradation de la marque employeur, rendant l'attraction de nouveaux talents encore plus difficile.

Dans ce contexte, la semaine de 4 jours émerge comme une solution innovante. Plusieurs pays européens ont déjà testé ce modèle avec des

résultats encourageants. En Islande, entre 2015 et 2019, une réduction du temps de travail à 35-36 heures par semaine sans baisse de salaire a permis une baisse de 71 % de burn-out, une diminution de 65 % de jours d'arrêt maladie et une réduction de 57 % des risques de démission. Au Royaume-Uni en 2022, 61 entreprises ont participé à une expérimentation : 88 % des salariés ont souhaité maintenir ce rythme, tandis que les entreprises ont constaté une hausse de 35 % de la productivité. En Espagne, une expérimentation est en cours depuis 2022 avec 200 PME (soit 6 000 salariés) travaillant 32 heures par semaine sans perte de salaire, soutenue par un budget gouvernemental de 50 millions d'euros.

En France, des entreprises comme LDLC, IT Partner, Elmy Énergie ou l'Urssaf Picardie ont déjà adopté ce modèle. Les résultats sont probants : baisse de l'absentéisme et du turnover, amélioration de la productivité et de l'engagement des salariés, et renforcement de l'attractivité. Certaines entreprises ont même vu le nombre de candidatures doubler pour certains postes. Pour les salariés, ce modèle permet un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une réduction du stress et de la fatigue, ainsi qu'une amélioration de la qualité de vie. Pour les entreprises, les bénéfices incluent une hausse de la productivité, une réduction des coûts liés au turnover et à l'absen-

téisme, ainsi qu'un renforcement de la marque employeur. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la semaine de 4 jours peut également constituer un argument différenciant pour attirer de nouveaux talents.

Cependant, la mise en place de ce modèle soulève plusieurs défis. L'organisation du travail doit être repensée pour concilier ce nouveau rythme avec les contraintes opérationnelles, notamment dans les secteurs industriels où la production en continu est nécessaire. Il existe également un risque de condensation des heures de travail sur 4 jours, ce qui pourrait entraîner des journées plus longues (par exemple, 8 heures 45 par jour pour maintenir un total de 35 heures hebdomadaire). L'équité entre les salariés est un autre enjeu important : il faut veiller à ce que tous les employés, qu'ils soient cadres ou non-cadres, puissent bénéficier de ce nouvel aménagement sans créer de disparités. Enfin, l'impact sur les clients et la production doit être soigneusement évalué, notamment pour les activités critiques où la continuité du service est essentielle.

Pour qu'elle soit un succès, la semaine de 4 jours doit être co-construite avec les partenaires sociaux et les salariés. Une expérimentation progressive est recommandée : celle-ci pourrait être menée sur une période de 12 à 24 mois, sur un périmètre limité (site pilote, ser-

vice administratif...). Deux options principales pourraient être testées : une semaine de 35 heures, réparties sur 4 jours (soit environ 8 heures 45 par jour), sans réduction de salaire ; une semaine de 32 heures sur 4 jours (soit 8 heures par jour), avec maintien du salaire. Le jour de repos supplémentaire pourrait être au choix (par exemple, le lundi ou le vendredi) pour faciliter l'organisation personnelle des salariés. Pour les métiers en continu, des aménagements spécifiques pourraient être prévus, comme des roulements ou des astreintes renforcées.

Plusieurs conditions essentielles doivent être réunies pour assurer la réussite de cette expérimentation : une communication transparente pour expliquer les objectifs, les modalités et les bénéfices attendus ; une formation des managers pour les aider à gérer les nouvelles contraintes (répartition des tâches, priorisation) ; un suivi rigoureux avec des indicateurs pour mesurer l'impact sur la productivité, l'absentéisme, la satisfaction des salariés et la production ; un accompagnement des salariés, par exemple à travers des ateliers sur la gestion du temps et le bien-être au travail. Si l'expérimentation est concluante, les retombées pourraient être significatives : les entreprises pourraient devenir pionnières dans leur secteur, avec un avantage concurrentiel en matière de recrutement. Elles pourraient réduire leurs coûts liés au

turnover, économisant ainsi plusieurs millions d'euros par an. La performance globale pourrait s'améliorer grâce à des salariés plus motivés et moins absents. L'image RSE de l'entreprise serait renforcée, en alignant sa politique sociale sur les attentes sociétales actuelles.

La semaine de 4 jours n'est pas une solution miracle, mais elle représente une opportunité pour les entreprises de se différencier, fidéliser leurs talents et anticiper les évolutions du marché du travail. Les retours d'expérience en France et à l'étranger montrent que ce modèle peut concilier bien-être des salariés et performance économique, à condition d'être bien préparé, négocié et adapté aux spécificités de chaque secteur. Pour les entreprises industrielles, l'enjeu est de saisir cette chance en lançant une expérimentation ambitieuse, tout en adaptant le modèle à leurs contraintes. La démarche permet de répondre aux défis de recrutement et de fidélisation, mais aussi de positionner l'entreprise comme un acteur innovant et responsable.