



## « Les jeunes diplômés exigent une liberté totale » : la semaine de quatre jours, un appât pour les entreprises

En proie à des difficultés de recrutement, quelques grands groupes proposent de travailler un jour de moins par semaine. De la réduction à la compression du temps de travail, de l'ambition écologique à l'amélioration de la productivité, ce dispositif recouvre des modalités et des philosophies très différentes. Un nouveau verbe fait fureur parmi les employés d'Accenture. Depuis le 1 juin 2022, la boîte de conseil permet de « flexer » un jour de la semaine. Clémentine Stéphan, 27 ans, embauchée en janvier, « flexe » ainsi son vendredi : « Ce jour-là, je ne travaille pas. Je profite de ma famille, je fais du sport. C'est un vrai atout. » Si elle le souhaite, et sans perte de salaire, l'ingénieure d'études diplômée de l'EMBA Business School peut organiser sa semaine de travail sur quatre jours, et sans perte de salaire : « Quand je flexe mon vendredi, je démarre la semaine avec une autre énergie, car je sais que j'aurai un week-end de trois jours. Maintenant que j'y ai goûté, je pourrais difficilement basculer sur un mode de travail plus conventionnel. »

Rebaptisé « semaine flexible », le dispositif fait figure d'appât pour les milliers de jeunes diplômés recrutés par l'entreprise de conseil chaque année. « Ils s'approprient le dispositif comme ils le souhaitent. On a des “serial flexeurs”, qui optent systématiquement pour la semaine de quatre jours, mais aussi des employés plus prudents, qui le font moins fréquemment. Tous sont ravis. Grâce à la semaine flexible, on reçoit de plus en plus de candidatures spontanées », assure Jacqueline Haver Droeze, directrice des ressources humaines (DRH) du groupe. Promesse de bouleversement de notre rapport au travail, la semaine de quatre jours est devenue l'argument roi des entreprises soucieuses d'« attirer les talents ». La rareté de ces derniers – près de 30 % des entreprises ont des difficultés à recruter, selon la Grande Consultation des entrepreneurs menée en mars – rend l'idée d'autant plus affriolante. De la fonction publique à la réhabilitation du bâtiment, en passant par les boîtes d'audit, d'informatique, ou les médias, la semaine de quatre jours fait fureur dans tous les secteurs. L'idée n'est pas nouvelle, rappelle la philosophe Céline Marty : « Dans les années 1970-1980, c'est le concept de “week-end de trois jours” qui est débattu... jusqu'à ce que la réforme des 35 heures ne lui coupe l'herbe sous le pied. »

Porté par l'intensification des cas de burn-out et l'impression d'une irruption de plus en plus forte de la vie professionnelle dans le quotidien avec la généralisation des outils numériques, le dispositif intéresse de nouveau, poursuit la spécialiste des questions liées au travail : « Après avoir refait surface dans les secteurs en tension, comme l'hôtellerie ou la restauration, la semaine de quatre jours intrigue désormais les grandes entreprises désireuses d'attirer des jeunes diplômés qui ont confiance en leur employabilité, ceux qui se permettent de dire qu'ils n'iront pas chez TotalEnergies. » En 2022, le PDG de la compagnie pétrolière, Patrick Pouyanné, lui-même, affirmait au journal Les Echos « regarder de près » ce sujet

« Une fausse bonne réponse »

Manuelle Malot, directrice carrières et prospective de l'école de commerce Edhec, évoque une révolution sociétale, façon Mai 68 : « En position de force en raison de la pénurie des talents, les jeunes exigent une liberté totale dans le choix de leurs modalités de travail. Dans ce contexte, la semaine de quatre jours revêt une importance symbolique, même si ce n'est pas l'attente la plus réaliste. »

M Malot a piloté une étude sur le rapport au travail des jeunes diplômés des grandes écoles. L'enquête, qui a mobilisé plus de 2 000 jeunes actifs de seize grandes écoles, dont HEC, Sciences Po, ou encore l'université Paris sciences et lettres (PSL), a été publiée en avril. La semaine de quatre jours figure parmi les modalités de travail préférées des sondés, juste après les horaires de travail flexibles. Pourtant, seulement 6 % des personnes interrogées affirment en bénéficier, alors qu'elles sont 59 % à jouir d'horaires de travail flexibles, souligne M Malot : « La marge de manœuvre est importante. Certaines entreprises commencent à expérimenter la semaine de quatre jours sur des cas particuliers, comme les profils ayant des contraintes sportives ou familiales. La plupart n'iront pas plus loin. Elles craignent le non-retour en arrière si elles font sauter ce tabou, avec un effet de contagion sur les populations moins diplômées et non cadres. »

En passant ses 1 000 salariés aux trente-deux heures en 2021, l'entreprise informatique LDLC a ainsi fait grincer quelques dents. « On nous accuse d'être une ONG, ou encore de semer le chaos, car on montre que ce dispositif





est également fonctionnel à plus grande échelle » , s'amuse Laurent de La Clergerie, président et cofondateur du distributeur de matériel informatique. Faits à l'appui, le PDG justifie son choix : avec le déploiement de la semaine de quatre jours, LDLC est passé de 500 à 700 millions d'euros de chiffre d'affaires, sans avoir à recruter. Le taux de turnover a baissé, passant de 11 % en 2021 à 2,5 % aujourd'hui, et les candidatures spontanées, inexistantes ou presque auparavant, dépassent la centaine chaque mois. Depuis, l'entrepreneur s'est mué en chantre de la semaine de quatre jours, à laquelle il a consacré un ouvrage : « Je travaille trois jours par semaine, le reste du temps je fais de la pédagogie autour de la semaine de quatre jours. »

Une tâche ardue, car, côté employeur, les réticences sont nombreuses : elles ciblent la complexité de la mise en place, son coût... voire son inutilité. « Ce n'est pas un vrai sujet. Nos employés peuvent télétravailler jusqu'à 50 % du temps. Du moment que le travail est fait, s'ils terminent plus tôt le vendredi après-midi, personne ne s'en soucie » tranche Mathilde Le Coz, DRH de Mazars. Même son de cloche chez Orange : « La semaine de quatre jours n'est pas la priorité, nous offrons un cadre de travail déjà suffisamment souple, avec la possibilité de télétravailler jusqu'à trois jours par semaine » déclare Vincent Lecerf. Le DRH du groupe de télécommunications qualifie le dispositif de simple « slogan » « Je m'entretiens régulièrement avec des DRH de grands groupes, nous sommes nombreux à penser que la semaine de quatre jours est une fausse bonne réponse qui risque de faire perdre la dynamique de groupe. »

Derrière la mesure, cherchez l'intention

En se lançant dans les quatre jours, Accenture a dû « réinventer des moments de présence physique, via des formations ou des afterworks » , souligne Jacqueline Haver Droeze. Conjointement au lancement du dispositif dans une entreprise de conseil dont il est le DRH, Anthony Contat a également instauré une journée de présence obligatoire par mois par équipe. Le président de l'Association nationale des DRH évoque également deux autres risques d'écueil : « Les iniquités entre cols-bleus et cols blancs, et surtout l'intensification du travail. On entend beaucoup dire qu'en quatre jours les gens sont plus productifs. Vérifions quand même qu'ils ne soient pas en surcharge. »

Derrière la mesure, cherchez l'intention. « Pour la gauche écologiste, travailler moins, c'est polluer moins, alors que, dans certaines entreprises, la semaine de quatre jours est un simple levier managérial » , distingue Céline Marty. Les modalités d'application de la semaine de quatre jours sont ainsi très variables. Chez LDLC, afin de ne pas dépasser les huit heures par jour, le nombre d'heures de travail par semaine a été réduit à trente-deux. Chez Accenture, en revanche, pas question de moduler le volume horaire : « On ne change ni les horaires, ni les responsabilités, ni les tâches » , précise Jacqueline Haver Droeze. « Quand je ne travaille pas le vendredi, je fais généralement du 8 heures-19 heures le reste de la semaine » , confirme l'ingénieure d'études Clémentine Stéphan.

Les entreprises de conseil sont pionnières dans l'aventure des quatre jours, car elles connaissent de grandes difficultés de recrutement, note Manuelle Malot : « Si on veut attirer les jeunes, il faut aussi faire de la pédagogie sur l'impact sociétal du secteur, et du poste. » Car la « quête de sens » des jeunes est la première leçon à tirer de l'étude sur le rapport au travail des récents diplômés, souligne la spécialiste de l'insertion professionnelle : « Il y a dix ans, le profil compétiteur, à savoir centré sur sa carrière, motivé par la perspective d'un poste de dirigeant, une rémunération attractive, était ultradominant. Il est aujourd'hui détrôné par le profil centré sur les enjeux du monde, motivé par l'intérêt général, l'utilité de sa mission. »

Les entreprises dégagent alors pléthore de dispositifs centrés sur l'engagement. Chez Mazars, les employés peuvent prendre chaque année une journée pour la consacrer à une association. Quant au « Mazars Break » , il permet, au bout de cinq ans d'ancienneté, de solliciter une absence de trois mois rémunérée à 50 %. Autre nom, mais même dispositif chez Accenture : le « congé priorité personnelle » garantit, après cinq ans d'ancienneté, une pause de trois mois rémunérée à hauteur de 50 % de leur salaire. Chez Orange, on parle de « congé respiration » : au bout de dix ans d'ancienneté, les salariés peuvent se consacrer à un projet personnel à temps plein pendant trois à douze mois, en gardant 70 % de leur rémunération. Avis aux jeunes en quête de sens : vous pouvez désormais aller le chercher hors de votre entreprise.

