

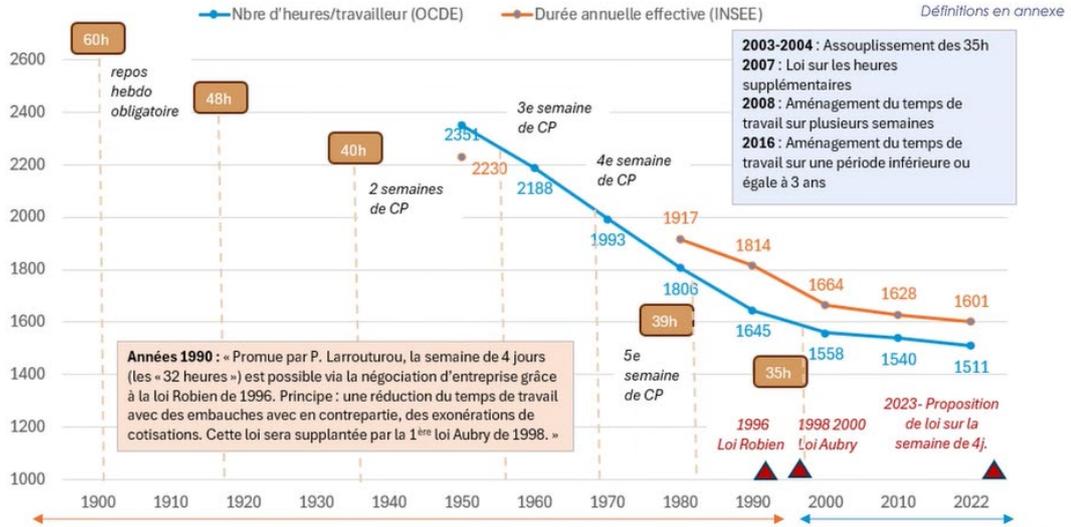


# La semaine de 4 jours, une ancienne modalité d'organisation du travail qui revient sur le devant de la scène ...Vers un nouveau paradigme de travail ?

## ► Évolution de la durée du travail en France depuis 1900 :

Le sens de l'histoire c'est la réduction du temps de travail et non pas la semaine de 4 jours. Aujourd'hui lorsque nous parlons de la semaine de quatre jours, ce n'est pas nécessairement une réduction du temps de travail mais une réorganisation de celui-ci.

Source : Insee, enquêtes Emploi annuelles 1975-2002, enquêtes Emploi en continu 2003-2022, calculs Dares.  
Source : OCDE (2024), Heures travaillées (Indicateur), doi : 10.1787/90b614ce-fr (Consulté le 8 mars 2024)



Diminution du temps de travail dans une logique de créations d'emplois et de baisse du coût du travail en lien avec les gains de productivité réalisés

Assouplissement de l'aménagement du temps de travail dans une logique de flexibilité



## ...pour des raisons nouvelles tenant à l'évolution de la Société en proie à plus de flexibilité et de recherche d'autonomie ...

**63%**

des candidats déclarent que l'équilibre vie pro/vie perso est leur priorité principale.  
Étude LinkedIn Monde 2022



Les jeunes familles aspirent à plus de souplesse et moins de pression générée par leurs engagements professionnels.  
Métiers en tension, Avis du CESE, janvier 2022

**37%**

des salariés préféreraient travailler 4 jours par semaine, en conservant le même salaire, mais avec des journées plus longues.  
Enquête de l'ADP Research Institute de 2023

**47%**

+4% en 1 an

des répondants souhaiteraient travailler 1 semaine de 4 jours (mêmes horaires en 4 jours pour le même salaire)  
Enquête Robert Half du 30/03/2023

2008



**62%**



2023



**61%**



En 2008, 62% des salariés préféreraient gagner plus d'argent au détriment du temps libre. Aujourd'hui ils sont 61% à préférer gagner moins d'argent, mais avoir plus de temps libre.  
« Je t'aime, moi non plus : les ambivalences du nouveau rapport au travail » Fondation Jean Jaurès, 23/01/2023

Le salaire reste le principal facteur d'attractivité



Les salariés expriment davantage un **désir de flexibilité** : autonomie dans le choix des jours, des horaires, de travailler moins.

Plus que la semaine de 4 jours, il est question ici de flexibilité, d'autonomie, d'individualisation... et aussi de la qualité de la relation au travail.

Pour beaucoup d'entreprises, la semaine de quatre jours apparaît comme une modalité organisationnelle innovante dans un contexte de tensions sur certains métiers et de concurrence accrue pour le recrutement et qui permettraient de répondre aux nouvelles aspirations des salariés.

**C'est en écoutant ses salariés qu'une entreprise pourra trouver l'organisation du travail idoine associant performance et qualité de vie au travail.**





## Les retours d'expérience pointent des avantages indéniables pour les salariés et les entreprises

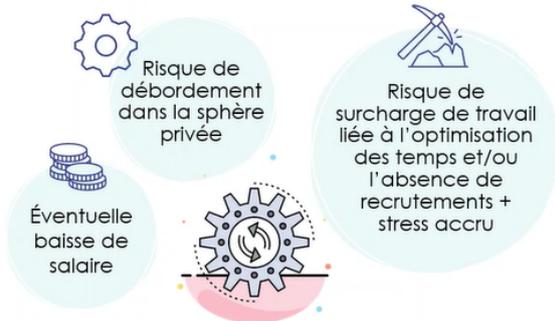
	SALARIE		EMPLOYEUR
	Équilibre vie pro/vie perso (+ de temps)		Bien-être des salariés, attractivité, fidélisation
	Alternative au télétravail		Réduction du sentiment d'iniquité
	Réduction des coûts (garde, transport, etc.)		Éventuelles réductions des coûts fixes (fonction de l'organisation retenue)
	Amélioration de la santé physique et mentale		Réduction de l'absentéisme, des RPS
	Accroissement de la motivation		Gain de productivité, amélioration de la rentabilité
	Réduction de l'empreinte carbone		Impact positif sur l'environnement (locaux, électricité, etc.)
<b>ATTENTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sentiment d'iniquité dans les équipes</li> <li>✓ Impact sur le collectif de travail</li> <li>✓ Renforcement de l'isolement en cas de cumul avec le télétravail</li> <li>✓ Difficulté dans l'organisation personnelle</li> </ul>	<b>ATTENTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fragilisation de la continuité de l'activité (gestion des ressources, planification, habitudes clients)</li> <li>✓ Changements organisationnels complexes avec des éventuels « résistants » au changement</li> <li>✓ Risque de déstabilisation du management</li> <li>✓ Investissements technologiques</li> </ul>



## Des risques identifiés différents sur la santé des salariés en fonction du temps de travail retenu dans les entreprises

### Semaine DE 4 jours

La semaine « de » 4 jours est assortie d'une **réduction du temps de travail** hebdomadaire et qui pourrait avoir un **impact sur le salaire**.

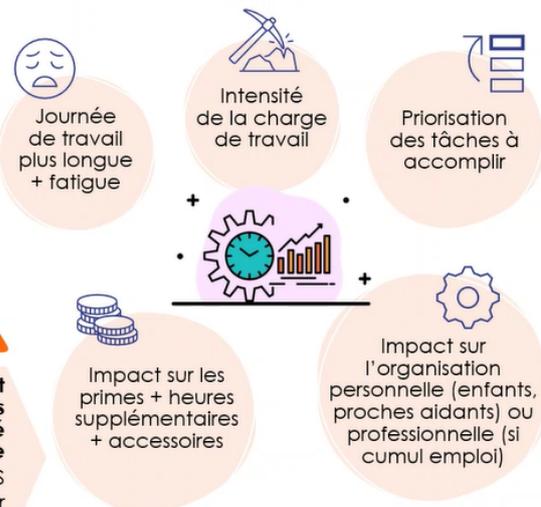


**Une mauvaise évaluation en amont des risques et l'absence de mesures de prévention adaptées auront un impact sur la performance et la rentabilité de l'entreprise**

- ✓ Augmentation de l'absentéisme, des RPS
- ✓ Augmentation du turn-over
- ✓ Risques juridiques liés au temps de travail

### Semaine EN 4 jours

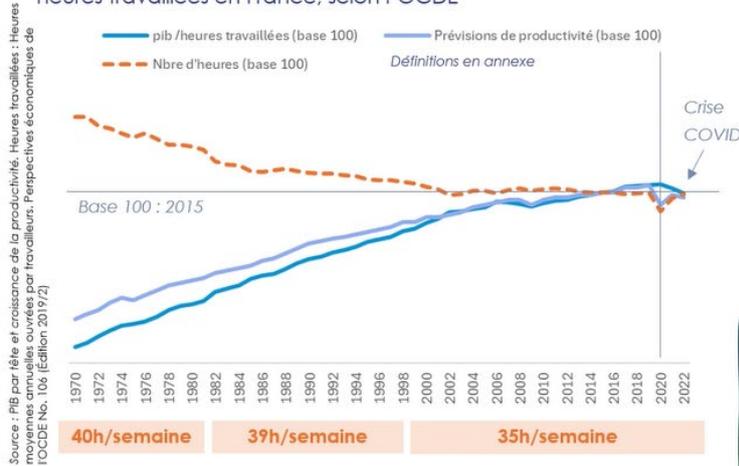
La semaine « en » 4 jours consiste à **compresser un horaire de travail** hebdomadaire standard (35h) sur 4 au lieu de 5





# La semaine EN 4 jours permet-elle de garantir à la fois l'attractivité et la performance qu'en attend l'entreprise et la QVCT des salariés ?

► Évolution du PIB et de la productivité par heures travaillées et des heures travaillées en France, selon l'OCDE



## POINT DE VIGILANCE ⚠

Une recherche de l'OCDE a mis en évidence que **plus une personne travaille longtemps en une journée, plus sa productivité diminue**. En outre des données montrent que des horaires lourds peuvent nuire à la santé, compromettre la sécurité et accroître le stress.\*



Source : <https://www.oecdbetterlifeindex.org/fr/topics/equilibre-travail-vie/>



Quels facteurs de risques pour les salariés et les entreprises d'opter pour la semaine EN quatre jours ?

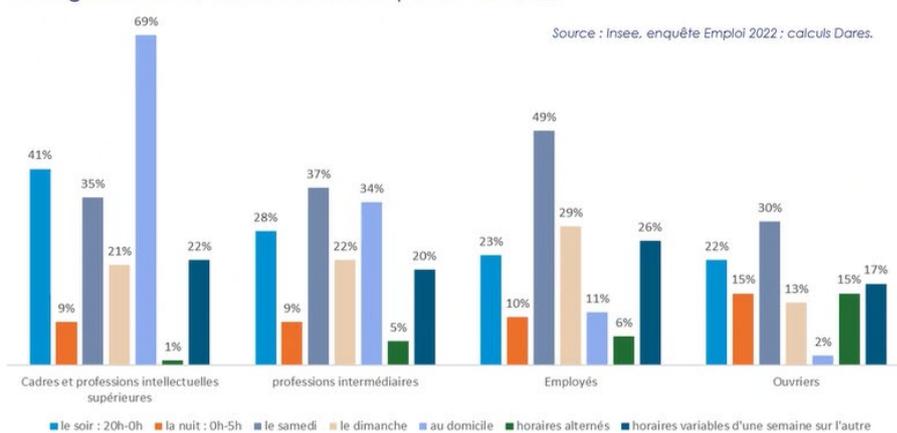
Malgré une diminution du nombre d'heures travaillées, **la productivité a poursuivi sa progression jusqu'aux années Covid** en lien avec l'automatisation et les nouvelles technologies permettant une meilleure efficacité au sein des entreprises. Dans ce cadre, la semaine EN quatre jours ne risque-t-elle pas de limiter les objectifs recherchés tant du côté de l'entreprise que des salariés ?



## L'adaptabilité de la semaine de 4 jours doit être évaluée en lien avec les spécificités de l'activité.

Une marche à franchir plus ou moins importante en fonction du secteur d'activité, mais également de la CSP

► Organisation du travail des salariés par CSP en 2022



### PRÉCISION MÉTHODOLOGIQUE

Le % est calculé sur la base du nombre de salariés ayant travaillé au moins une fois au cours des 4 semaines précédant l'enquête.

**Lecture :** En 2022, 37% des professions intermédiaires ont travaillé au moins une fois le samedi au cours des quatre semaines précédant l'enquête. **Sur quatre semaines, deux personnes sur cinq travaillent au moins une fois le samedi, près d'une sur quatre le dimanche, trois sur dix le soir et une sur dix la nuit.**

**Les employés** travaillent plus souvent le samedi et le dimanche, **les ouvriers** la nuit et en horaires alternés, **les cadres** le soir et à domicile.

Aujourd'hui, il existe **des réalités très différentes d'organisation du travail en fonction des secteurs d'activités et des catégories socioprofessionnelles**. Par exemple, la question de la mise en place de la semaine de 4 jours dans les emplois de la santé versus ceux de bureau ne se posera évidemment pas de la même manière. **Sa mise en place doit donc être discutée, négociée, au plus près des réalités du travail et de son organisation.**

# Partie 2

Semaine [de] ou [en] 4 jours

Le champ des possibles pour les IRP

Comment appréhender la semaine de 4 jours dans son organisation ?



## La semaine de 4 jours : quel cadre juridique ?

La loi ne fixe pas un nombre de jours de travail obligatoire par semaine

Respect des durées maximales de travail et des temps de repos

1



Vérifier en amont s'il y a des dispositions relatives à la répartition du travail dans :



Les dispositions des décrets professionnels pris par branches d'activité ou pour une profession donnée (L3121-67 Code du travail)

Article L.3121-68 du Code du travail : Toute dérogation aux prévisions du décret doit prendre la forme d'une convention ou d'un accord collectif étendu ou d'une convention ou accord d'entreprise ou d'établissement



La convention collective de branche applicable

2



Mise en place par négociation



Association du CSE au processus recommandé

La consultation amont du CSE et sur le contenu de l'accord ne sont pas obligatoire. Elle est néanmoins à privilégier d'autant que l'instance doit être informée et consultée sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, notamment sur les conditions de travail et de durée du travail. Par ailleurs, l'association des élus permet plus largement de faire remonter les interrogations des équipes et participe à un dialogue social constructif.

Ou



Mise en place unilatérale après consultation du CSE

Sauf contractualisation\*, la fixation des horaires de travail relève du pouvoir de direction de l'employeur

Ce dernier peut imposer aux salariés une semaine de travail de quatre jours.

Augmentation de la durée journalière pour répartir la durée du travail sur 4j  
La modification des horaires de travail engendrant des conséquences excessives sur la vie privée des salariés ou incompatible avec leurs obligations familiales et impérieuses constitue une modification du contrat de travail. Le salarié peut dans ce cas refuser le passage à une semaine de 4 jours. Le passage de 35h à 32h constitue par ailleurs une modification du contrat de travail.



Privilégier le volontariat afin d'éviter d'éventuels refus des salariés



## Quelles articulations avec d'autres dispositifs légaux ou conventionnels ?

### Quelle durée hebdomadaire du travail ?



Des salariés en 35h ou plus ? Ou un passage à une durée inférieure ? L'essentiel étant de respecter la durée maximale journalière de travail fixée par la loi (**art. L3121-18**). L'amplitude maximale de travail de 13h et le repos quotidien de 11 heures (**art. L3131-1**).

Les entreprises peuvent définir librement leurs modalités de mise en place par le biais d'accords collectifs négociés avec les syndicats ou après consultation du CSE et s'imposant aux salariés (**art. L3121-43**).

Dans le cas d'une réduction du temps de travail, le maintien ou non de la rémunération peut être discuté par le biais de l'augmentation du taux horaire.

La question des heures supplémentaires et du contingent doit faire partie intégrante des discussions.

### Quelle articulation avec le forfait jour ?



Pour les cadres dirigeants, une répartition sur 4 jours devrait être exclue puisque les dispositions du Code du travail relatives à la durée du travail ne leur sont pas applicables.

Concernant les salariés au forfait annuel en jours, **une réduction du nombre de jours devant être travaillés pourrait être envisagée** selon deux options :

- Par le biais de la conclusion d'un avenant à chaque convention individuelle afin de réduire le nombre de jours travaillés dans l'année ;
- Ou en conservant le nombre de jours inclus dans le forfait, tout en allouant au salarié des jours de repos spécifiques, dans un cadre hebdomadaire, assimilés à une journée de travail pour les droits liés à la rémunération et aux congés payés.

### Quelle articulation avec le télétravail ?



Analyser l'accord collectif ou la charte ayant mis en place le télétravail est un prérequis. Dans l'objectif de maintenir un collectif de travail, il **pourrait être envisagé de limiter le nombre de jours de télétravail**. Un avenant à l'accord collectif ou à la charte télétravail devra alors, le cas échéant, être conclu ; voire également des avenants aux contrats de travail si le télétravail a été contractualisé.

Les dispositions d'un accord de performance collective qui viendrait modifier le temps de travail « s'imposent » au salarié au risque d'encourir un licenciement *sui generis* (art. L.2254-2 et s. du Code du travail).

Un avenant au contrat de travail doit-il être signé ?

Nécessairement pour les salariés à temps partiel.

Pour les salariés à temps plein, deux situations peuvent se présenter :

- **Les horaires ont été contractualisés.** On ne peut pas imposer le dispositif aux salariés, la signature d'avenants aux contrats de travail est nécessaire.
- **Le contrat de travail ne fait référence à aucun horaire.** La modification des horaires de travail, et non de la durée de travail, relève du pouvoir de direction de l'employeur et ne constitue pas une modification essentielle du contrat de travail. **Néanmoins nous préconisons de recueillir l'accord du salarié** (Cass. soc. 23/01/2001 n°98-44843).

**Mais rappel :** les nouveaux horaires ne doivent pas constituer un bouleversement trop important ni porter une atteinte excessive au droit du salarié au respect de sa vie personnelle et familiale, ou à son droit au repos (Cass. Soc. 3 novembre 2011, n° 10-14702).



## Quand et comment les IRP peuvent intervenir ?



### Diagnostiquer



Pensez à vous faire assister par un expert dans les consultations et dans les négociations



### Challenger

CSE

Consultation sur les orientations stratégiques

Consultation sur la politique sociale

Autres : projet important



### Négocier

OS

Temps de travail



Rémunération, partage de la VA et temps de travail





# Préalable indispensable aux discussions : un diagnostic partagé sur l'organisation du temps de travail



## Le point de départ : Diagnostiquer



## Quels process ?

1. Définir la notion et les besoins poursuivis
2. Interroger les salariés afin de connaître leurs besoins
3. Enquêter sur les pratiques externes
4. Réaliser une étude interne de faisabilité et d'impacts, visualiser les risques
5. Coconstruire un modèle adapté à l'entreprise
6. Cartographier les métiers pour repenser l'organisation
7. Accompagner le changement culturel
8. Expérimenter cette nouvelle organisation et s'adapter régulièrement par le biais d'un suivi continu (mise en place d'indicateurs)



# Synthèse de mesures phares résultant d'une analyse d'accords multisectoriels mettant en place la semaine de quatre jours (1/2)

## Adapter l'organisation du travail dans l'intérêt des parties prenantes

- Prévoir une phase test amont**
- Détermination de l'horaire collectif de travail et impact sur la rémunération (yc impact des primes et heures supp.) :**
  - Maintien du temps de travail versus réduction du temps de travail
  - Impact sur les primes (activité, objectifs, ...)
- Détermination de l'organisation du travail pour permettre une continuité de service ou d'activité**
  - Jours fixes, par roulement, en alternance, en binôme
  - Horaires fixes, horaires tournants/roulements/plages horaires
  - Interaction avec les autres modes d'organisation (télétravail, home office), jours de présence physique
  - Forfait jour/forfait heures
  - Temps partiel
- Personnel éligible**
  - Déterminer les catégories de salariés éligibles (par statuts, services, activités, autres) et s'interroger sur les cas et éventuelles contreparties des salariés non éligibles
  - Traiter le cas des salariés intérimaires en apprentissage, les stagiaires
  - Traiter le cas des salariés au forfait jours (exclu vs réduction en % du nombre de jours travaillés)
  - Traiter le cas des salariés à temps partiel
  - Contreparties à d'autres modalités organisationnelles : télétravail, ...
- Process pour candidater**
  - Détermination des conditions d'entrée dans le dispositif : volontariat unique du salarié, volontariat réciproque, contrepartie au travail le dimanche (CHANEL), ...
  - Réversibilité possible ou non sous quelles conditions et dans quel délai

- Autres**
- Organisation du temps libre (association, mécénat)
  - Organisation de temps d'échanges

## Adapter l'organisation du travail dans le respect du cadre légal

- Horaires de travail :**
  - Horaire(s) collectif(s) applicable(s)
  - Modalité d'élaboration des plannings
  - Délai de prévenance en cas de modification
  - Modalités d'interchangeabilité avec d'autres salariés
  - Règles de continuité de l'activité/service
- Suivi du temps de travail**
  - Modalités de décompte
  - Suivi des jours et horaires de travail
  - Système d'alerte
  - Entretien avec les RH/manager
- CP et jours fériés**
  - Modalités de décompte des CP
  - Cas des jours fériés, de la journée de solidarité
- Respect des durées légales de travail**
  - Respect des durées maximales
  - Respect minimal entre deux journées
  - Respect de l'amplitude horaire
  - Respect du cumul d'activités
  - Décompte des heures supplémentaires
  - Respect du contingent d'heures supplémentaires



## Synthèse de mesures phares résultant d'une analyse d'accords multisectoriels mettant en place la semaine de quatre jours (2/2)

### Prévention et RPS

#### Respect de la santé et de la sécurité des salariés

- Formation des salariés : gestion du temps de travail, optimisation des réunions, au management
- Accompagnement au changement des managers
- Adaptation du DUERP
- Aménagement de (nouveaux) espaces de travail
- Mobilisation des services de santé
- Suivi d'indicateurs : absentéisme, maladie, épuisement, difficultés d'organisation sur la vie personnelle, problématique d'adaptation aux rotations, échange avec le supérieur hiérarchique, dispositif d'alerte, mise en place de formation, d'un référent, nombre de recrutements, etc.

### Information des salariés

#### Donner de la visibilité aux salariés sur les dispositifs existants

- Intranet/Communication RH, Fiches thématiques, Référent, Sensibilisation du management
- espace d'information sur Teams. (guide d'information, tutoriel pour la gestion des temps, document questions-réponses)

### suivi de l'accord

#### Suivi de l'accord :

- Indicateurs pertinents et chiffrés en lien avec les objectifs de l'accord (financier et administration, production, social, pour les tiers/clients, etc.)
- Durée de l'accord
- Révision de l'accord
- Bilan annuel
- Commission paritaire réunie une fois par an à minima,
- Réunion supplémentaire la 1ère année pour coconstruire le contenu du bilan
- Présentation des conclusions de la commission en CSE...



**Préparer vos négociations avec l'expert CSE**

Analyse réalisée par Sextant sur la base d'une cinquantaine d'accords sur la semaine de 4 jours et publiés sur le site de Légifrance



## À côté de la semaine de 4 jours, d'autres modalités d'organisation innovantes du temps de travail peuvent également être réfléchies

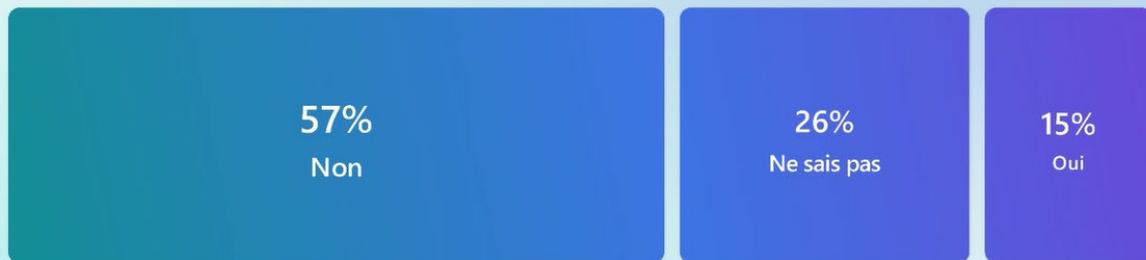
► Différentes modalités d'hybridation du travail relevées dans certaines entreprises françaises

Travail à distance/hybride avec planning plus ou moins flexible	Semaine de 4 jours parentale	6 <sup>e</sup> semaine de congé	Forfait jour	Congés flexibles
Congé respiration	Forfait heures	Freelancing day	Le congé menstruel	Horaires flexibles

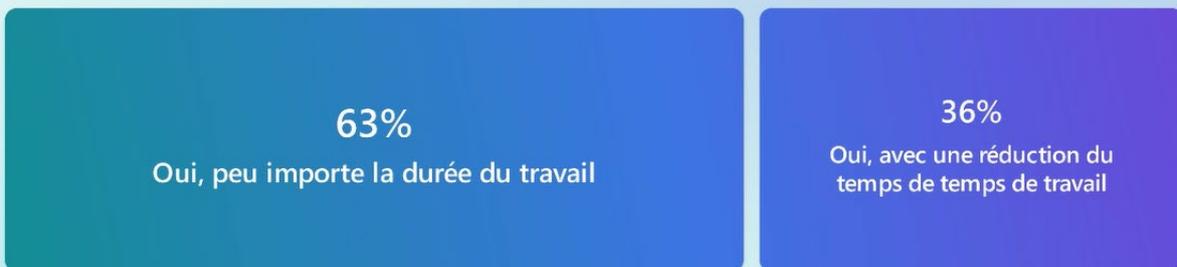
Source <https://thedaily.swile.co/alternatives-semaine-4-jours>

- Certaines entreprises ont adopté d'autres formes d'organisation du travail pour répondre aux attentes différentes des salariés.
- Dans tous les cas, ces initiatives nécessitent d'interroger le collectif de travail et de bien écrire les règles du jeu pour éviter les sentiments d'iniquité.

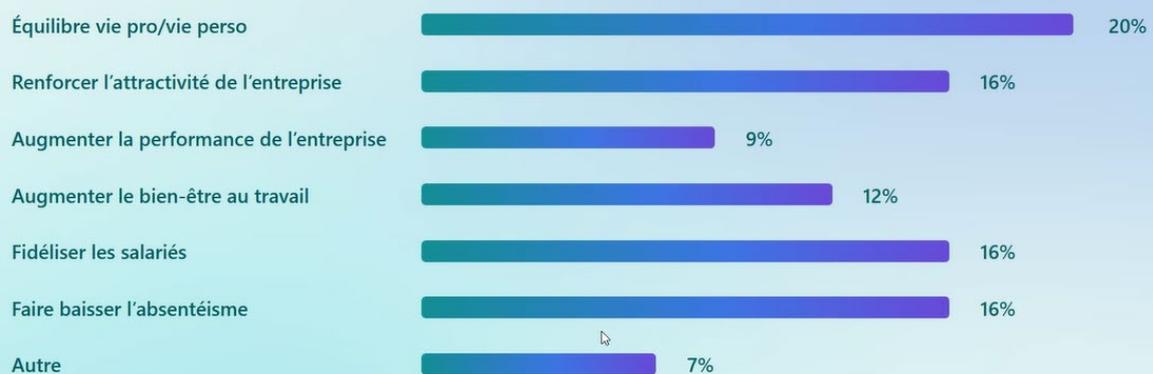
Votre entreprise souhaite t'elle mettre en place la semaine de 4 jours ?



En tant que salarié, aimeriez-vous bénéficier de cette modalité ?



Si votre entreprise souhaite mettre en place cette modalité, quel est l'objectif principal ?



## Quelles sont vos craintes et réserves face à cette répartition du temps de travail ?

