

Connaissance de l'emploi

Le 4 pages du Centre d'études de l'emploi et du travail
Septembre 2024

199 le cnam
ceet

LA SEMAINE DE 4 JOURS : TRAVAILLER MOINS TOUT EN TRAVAILLANT... PLUS ?

Pauline Grimaud
Cnam, CEET

La semaine de 4 jours suscite une attention médiatique et politique remarquable ces dernières années et s'avère populaire parmi les salariés. Ce numéro de *Connaissance de l'emploi* cherche à éclairer comment les entreprises adoptent en France la semaine de 4 jours à partir d'une analyse quantitative et qualitative de 150 accords d'entreprise signés en 2023.

Si la semaine de 4 jours est souvent mise en œuvre au nom du bien-être au travail, celui-ci est surtout conçu comme un moyen de mobiliser les salariés en vue de gains de productivité. Ce souci de la performance économique se traduit par des semaines de travail compressées ou intensifiées puisque la semaine de 4 jours n'implique en général ni une baisse de la durée du travail, ni une diminution de la charge de travail. D'ailleurs, cette organisation du temps de travail recouvre des réalités très diverses dans les entreprises selon les secteurs et les catégories socioprofessionnelles des salariés concernés.

La semaine de 4 jours suscite une attention médiatique et politique croissante ces dernières années. Elle fait l'objet d'expérimentations dans plusieurs pays (Islande, Royaume-Uni, Espagne, Portugal...). En France, elle est promue tant par des responsables politiques que par certains employeurs au nom d'une meilleure articulation entre la vie professionnelle et personnelle des salariés, de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes voire de la transition écologique. En outre, les salariés la citent souvent pour décrire leur « rythme idéal de travail » (CRÉDOC, 2024).

Au-delà de ces prises de position enthousiastes sur la semaine de 4 jours, il apparaît nécessaire d'étudier comment les entreprises adoptent la semaine de 4 jours. Pour certains, elle serait une étape supplémentaire dans le mouvement séculaire de la baisse du temps de travail depuis le dernier tiers du XIX^e siècle (Gomes, 2021). Mais s'accompagne-t-elle véritablement d'une baisse de la durée du travail? Depuis les années 1980, les réformes

réduisant la durée du travail ont toujours été accompagnées de mesures en faveur de la « flexibilité » du temps de travail, avec la modulation de la durée du travail sur l'année et la facilitation des horaires atypiques (Grimaud, 2022; Pélisse, 2008). De ce fait, la baisse de la durée de travail a eu comme conséquence de faire du temps de travail une variable d'ajustement aux besoins économiques de l'entreprise, et en particulier aux rythmes des marchés (Thoemmes, 2000). Qu'est-ce que les directions d'entreprise exigent de la part des salariés en contrepartie de ce troisième jour de repos? Quelles en sont les conséquences sur les différentes dimensions du temps de travail que sont la durée, les horaires et le rythme de travail? En quoi ce dispositif recouvre-t-il des réalités diverses selon les salariés concernés?

Pour répondre à ces questions, ce numéro de *Connaissance de l'emploi* s'appuie sur l'analyse quantitative et qualitative de 150 accords d'entreprise signés en 2023 (encadré 1). Sans

préjuger *a priori* de ce qu'est « la » semaine de 4 jours, l'étude de ces accords permet au contraire de faire émerger les différents types d'organisation du temps de travail en 4 jours.

Encadré 1

MÉTHODOLOGIE

Les résultats présentés ici reposent sur l'analyse approfondie de 150 accords d'entreprise signés en 2023 et mettant en œuvre la semaine de 4 jours.

Tous les accords signés entre les représentants de direction et du personnel sont disponibles sur le site *Légifrance* depuis septembre 2017. Les accords étudiés ont été tirés de manière aléatoire (à partir de la date de signature) sur ce site. Ce tirage a été effectué sur les accords mentionnant au moins l'un des trois termes suivants : « semaine de 4 jours », « 4 jours de travail » ou « travail de 4 jours » (en chiffres et en lettres). Sur les 250 accords tirés, seuls ceux qui mettent en place la semaine de 4 jours (soit 150 d'entre eux) seront au cœur de cette étude.

L'exploration de ces accords sélectionnés a inclus deux volets distincts. D'une part, une base de données a été construite à partir de ces accords pour examiner de manière quantitative les négociations sur la semaine de 4 jours. D'autre part, une analyse qualitative du contenu des accords permet également de saisir précisément les différentes organisations proposées en 4 jours de travail.

Jusqu'en 2020, les accords d'entreprise mentionnant la semaine de 4 jours sont peu nombreux (autour de 80). À partir de 2021, leur nombre augmente sensiblement pour atteindre 459 en 2023¹, soit une multiplication par près de 5 en 3 ans. Ces textes restent néanmoins extrêmement marginaux au sein de la négociation d'entreprise puisqu'environ 17 000 accords sont signés chaque année sur la question du temps de travail (et 88 000 tous thèmes confondus²).

Cependant, tous ces textes ne mettent pas en place la semaine de 4 jours. L'analyse des 250 accords signés en 2023 fait émerger deux types distincts de textes : ceux qui mettent en place partiellement ou totalement une organisation du temps de travail en 4 jours (n= 150) d'une part et ceux qui évoquent la semaine de 4 jours sans s'y engager (n=100) d'autre part. Dans la seconde catégorie, on trouve surtout des accords issus des négociations annuelles obligatoires au cours desquels les représentants syndicaux réclament l'adoption de la semaine de 4 jours, ce qui est refusé ou reporté par la direction. Ainsi, il est probable qu'une grande partie de la croissance du nombre d'accords mentionnant la semaine de 4 jours résulte de ces discussions dans les cadres habituels de la négociation collective, sans que celles-ci s'accompagnent (pour le moment) par une mise en œuvre de la semaine de 4 jours.

Pour étudier comment les entreprises organisent le travail en 4 jours, c'est la première catégorie d'accords qui sera analysée ici. Si la semaine de 4 jours est principalement adoptée au nom du bien-être au travail, celui-ci est surtout conçu comme un moyen de mobiliser les salariés en vue de gains de productivité (1). Ce souci de la performance économique se traduit par des semaines de travail compressées ou intensifiées (2). De plus, il existe de grandes disparités dans la manière d'organiser le travail en 4 jours selon les secteurs et les catégories socioprofessionnelles (3).

¹ Chiffres provisoires puisque les accords peuvent être transmis avec plusieurs mois de décalage.

² Chiffres de la Dares de 2022.

● Le « bien-être au travail », au service de la compétitivité des entreprises

Grâce aux accords, il est possible d'étudier les justifications mises en avant par les représentants de direction et du personnel pour adopter la semaine de 4 jours. En la matière, les préambules des accords exposent assez souvent la démarche et les objectifs des signataires. Comme le tableau 1 l'illustre, différents motifs principaux ont pu être identifiés :

Tableau 1 : registres de justification de l'adoption de la semaine de 4 jours

Motif principal invoqué dans le préambule des accords	Nombre	%
« Bien-être au travail »	74	49,3 %
<i>Dont... « tout en préservant la compétitivité » des entreprises</i>	60	40,0 %
Fluctuation de l'activité	21	14,0 %
Continuité de l'activité	9	6,0 %
Économie (de frais et d'énergie)	9	6,0 %
Attractivité des emplois	7	4,7 %
Pas de motif explicite	30	20,0 %
Total	150	100,0 %

Lecture : 74 accords d'entreprise (sur les 150) invoquent le bien-être au travail des salariés comme justification première à la mise en œuvre de la semaine de 4 jours.
Source : Légifrance.

La nécessité pour l'entreprise de faire fluctuer l'activité en cours d'année (en fonction d'un rythme saisonnier ou du carnet de commandes), tout comme la continuité de l'activité sur des plages horaires étendues, le souci de faire des économies (de frais et d'énergie) ou encore l'intérêt pour l'attractivité des emplois sont des justifications mises en avant pour l'adoption de la semaine de 4 jours. Ces différents motifs renvoient tous à l'organisation de l'activité productive dans le but de réduire les coûts de production de l'entreprise. Cependant, le principal argument invoqué dans les textes conventionnels est très nettement « le bien-être au travail » des salariés puisqu'il concerne près de 50 % des accords qui organisent le travail en 4 jours. Cette expression est celle qui est très largement utilisée, même si de façon plus marginale, il est aussi mentionné la « qualité de la vie au travail » ou encore « l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle ». Mais cette justification se distingue-t-elle véritablement de la recherche de la rentabilité économique des entreprises ?

Assez souvent, le bien-être au travail est mis en avant dans les premiers paragraphes du préambule de l'accord, et ce, de manière très proche d'un accord à l'autre. L'extrait ci-dessous du préambule d'un accord d'une entreprise de service automobile, signé le 9 juin 2023 est à ce titre exemplaire :

*« La politique sociale de l'entreprise est guidée depuis plusieurs années par le souci d'assurer auprès de l'ensemble des collaborateurs un véritable **bien-être au travail** tout en préservant la **compétitivité économique** de l'entreprise. [...] Aussi, la Direction est convaincue que cette approche sociale, reposant sur le **bien-être au travail**, développera dans l'entreprise une conception de **l'efficacité** et de la **performance** respectueuse de la santé de ses salariés, favorisant leur motivation et leur implication dans le travail et contribuant à l'épanouissement professionnel des salariés tout en améliorant l'ambiance de travail au sein des équipes ».*

Le bien-être au travail est ici surtout défendu comme un facteur de compétitivité des entreprises. Comme la plupart des accords,

ce texte met en avant la possible conciliation entre « le bien-être au travail » des salariés et la compétitivité des entreprises que permettrait la semaine de 4 jours. Dans cette perspective, la semaine de 4 jours peut être analysée comme un nouveau champ du « management de la vertu » (Bereni, 2023) au sens où elle est définie comme un dispositif susceptible de concilier la rentabilité économique des entreprises et le bien commun, ici entendu comme le bien-être au travail des salariés. Plus précisément, le bien-être au travail serait même ce qui permettrait aux entreprises d'améliorer leur compétitivité, car il est appréhendé comme un ressort de mobilisation des salariés pour être plus productifs.

● La semaine de 4 jours : une semaine compressée

L'analyse des accords permet d'aller au-delà des seules déclarations d'intention des signataires et de saisir — au moins partiellement — l'organisation du temps de travail en 4 jours dans ces différentes dimensions. Elle donne en particulier à voir si la semaine de 4 jours s'accompagne d'une réduction de la durée de travail (tableau 2).

Tableau 2 : la semaine de 4 jours et la durée du travail

Type d'accords	Nombre d'accords	%
Sans baisse de la durée du travail, ni de la rémunération	133	89 %
Avec réduction de la durée du travail et de la rémunération (temps partiel)	2	1 %
Avec une réduction de la durée hebdomadaire de travail et sans perte de rémunération	15	10 %
<i>Avec une durée supérieure ou égale à 35 h par semaine</i>	8	5 %
<i>Avec une durée inférieure à 35 h par semaine</i>	7	5 %
Total	150	100 %

Lecture : 133 accords d'entreprise (sur les 150) organisant la semaine de 4 jours ne proposent ni une réduction de la durée du travail, ni une baisse de la rémunération. Source : Légifrance.

Sauf exception, les accords ne proposent pas une réduction de la durée du travail accompagnée d'une baisse de la rémunération. La semaine de 4 jours ne correspond donc pas à une nouvelle mouture de temps partiel. Plus généralement, peu d'accords réduisent la durée de travail. Près de 9 fois sur 10, il s'agit en effet de compresser la semaine de travail sur 4 jours sans diminuer la durée hebdomadaire de travail.

Seulement 10 % des accords étudiés impliquent une réduction de la durée de travail sans perte de rémunération. Mais parmi ceux-ci, il faut distinguer les textes dans lesquels la durée hebdomadaire de travail reste supérieure ou égale à 35 heures d'une part et celles où elle est fixée en deçà de 35 heures. Car, pour les premiers, la baisse de la durée hebdomadaire du travail (qui passe par exemple de 39 à 35 heures) est souvent accompagnée d'une perte de jours de RTT. Et dans ce cas, cette formule ne diminue donc pas (ou peu) la durée de travail sur l'année. Finalement, c'est seulement pour la deuxième catégorie de textes qui représente environ 5 % des accords que la diminution de la durée hebdomadaire (de 35 à 32 heures par exemple) signifie une baisse réelle de la durée du travail sans perte de salaire.

Logiquement, la compression de la semaine de travail sur 4 jours sans réduction du temps de travail implique un allongement de la journée de travail. Ainsi, très souvent, les accords fixent le « temps de travail effectif » à 8 h 45 par jour pour les salariés à 35 heures et à 9 h 45 pour celles et ceux à 39 heures. Ce temps n'inclut en général pas les pauses, notamment la pause méridienne, ce

qui fait que l'amplitude journalière de travail avoisine ou dépasse régulièrement 10 heures par jour. Le tableau 3 est une reproduction du planning proposé dans un centre d'appel en vue du passage à la semaine de 4 jours (accord signé le 6 janvier 2023) :

Tableau 3 : planning proposé pour organiser la semaine de 4 jours dans un centre d'appel

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Matin temps de travail effectif	3 h 55			3 h 55	3 h 55		4 h 45
Horaire début	9 h 50			9 h 50	9 h 50		9 h
Pause en temps	15 min			15 min	15 min		15 min
Horaire matin fin	14 h			14 h	14 h		14 h
Pause repas en temps	1 h			1 h	1 h		1 h
Après-midi temps de travail effectif	5 h 15			5 h 15	5 h 15		2 h 45
Horaire début	15 h			15 h	15 h		15 h
Pause en temps	15 min			15 min	15 min		15 min
Horaire fin	20 h 30			20 h 30	20 h 30		28 h
Temps de travail effectif (total sur la semaine 35 h)	9 h 10			9 h 10	9 h 10		7 h 30
Amplitude journalière	10 h 40			10 h 40	10 h 40		9 h

Au-delà de la durée, aucun accord étudié n'évoque une éventuelle baisse de la charge de travail. Au contraire, la plupart explicitent que la charge de travail restera identique avec la semaine de 4 jours. Cette condition vaut aussi pour les accords qui diminuent la durée hebdomadaire du travail : il est demandé aux salariés de faire autant en moins de temps. Dans ce cas, la semaine de 4 jours implique une intensification du travail, généralement qualifiée dans les textes conventionnels de « gains de productivité ». La semaine de 4 jours signifie donc pour les salariés que leur rythme de travail est soit inchangé, soit intensifié. C'est d'ailleurs ce qui explique pourquoi aucun accord ne propose de créer des emplois : l'objectif du dispositif en 4 jours est bien de produire autant ou plus sans employer de salariés supplémentaires.

Ainsi, au regard des trois dimensions structurantes du temps de travail, seuls les horaires de travail sont au cœur de la semaine de 4 jours au détriment de la durée quotidienne et du rythme de travail.

● Des semaines de 4 jours inégales

Malgré ces caractéristiques communes, l'analyse des accords fait émerger trois types de semaines de 4 jours très distinctes les unes des autres.

La semaine de 4 jours sur 5

La plus courante (64 % des textes) est la « semaine de 4 jours sur 5 ». Elle s'observe aussi bien dans les services — et plus précisément les emplois de bureau — que dans l'industrie. Le jour non travaillé est soit collectif quand il est possible d'arrêter l'activité un jour dans la semaine, soit pris individuellement par les salariés un jour fixe (souvent le lundi, mercredi ou vendredi) ou par roulement.

Dans cette configuration, la semaine de 4 jours est souvent défendue comme une réponse à l'explosion récente du télétravail. Elle est fréquemment décrite comme une « compensation » pour les salariés qui occupent des postes non éligibles au travail à distance. Certaines entreprises proposent par exemple un télétravail systématique le vendredi pour une partie des salariés et la semaine du lundi au jeudi pour les autres. Par ailleurs, plusieurs accords actent la baisse (voire la suppression) des jours de télétravail avec le passage en 4 jours pour les salariés concernés. La popularité croissante de la semaine de 4 jours s'explique donc bien par le

contexte post-pandémie puisqu'elle constitue, pour les entreprises, un dispositif alternatif à la généralisation du télétravail pour une partie des salariés.

Si cette semaine de 4 jours sur 5 est celle qui est la plus largement discutée aujourd'hui, l'étude des accords d'entreprise fait néanmoins apparaître deux autres types d'organisation du temps de travail en 4 jours.

La semaine de 4 jours modulée

Une deuxième manière d'organiser la semaine de 4 jours dans les accords consiste à envisager comme un instrument de flexibilisation du temps de travail en fonction des besoins de l'entreprise. Cette « semaine de 4 jours modulée » qui concerne 20 % des textes, là encore l'industrie et des emplois de bureau, permet de faire face aux fluctuations de l'activité de l'entreprise en raison des saisons ou du carnet de commandes. L'organisation du temps de travail est ici plurihebdomadaire, sur l'année ou un cycle plus court, et distingue d'une part des périodes de basse activité avec des semaines de 4 jours, souvent autour de 30 ou 32 heures et d'autre part des périodes de haute activité, avec des semaines de 5 ou 6 jours à 40 heures ou plus. Il n'est alors pas rare que les directions d'entreprise ne proposent la semaine de 4 jours qu'aux salariés qui ont un temps de travail annualisé ou qui sont sur des postes où l'activité fluctue. De ce fait, ce fonctionnement permet des semaines intenses de travail au-delà de la durée hebdomadaire légale sans que les directions aient à payer d'heures supplémentaires puisque le temps de travail est lissé sur l'année.

Avec ce mécanisme, la semaine de 4 jours s'inscrit dans la continuité des mesures de flexibilisation du temps de travail menées depuis les années 1980 au nom de la compétitivité des entreprises.

La semaine de 4 jours sur 7

Enfin, la semaine de 4 jours peut aussi ne pas être organisée sur 5, mais plutôt sur 6 ou 7 jours. Cette configuration implique la plupart du temps un roulement plurihebdomadaire pour assurer une activité continue sur au moins 6 jours. En général, non seulement le troisième jour travaillé n'est pas fixe, mais que c'est également le cas des deux jours de repos hebdomadaires. Cette organisation qui concerne 16 % des textes est souvent adoptée dans les services, très féminisés, en contact direct avec un public et qui fonctionnent sur des plages horaires étendues (santé, commerce...). Pour les directions d'établissements, elle a l'avantage d'augmenter l'amplitude journalière et de faciliter ainsi la mise en place de longues journées de travail sur un nombre plus restreint de jours, comme l'illustre le planning du centre d'appel (tableau 3).

Cette « semaine de 4 jours sur 7 » est souvent associée à un travail régulier le week-end. C'est par exemple le cas d'une entreprise de commerce de biens de luxe qui propose aux salariés de choisir, parmi plusieurs « options », la semaine de 4 jours à condition qu'ils travaillent deux week-ends entiers par mois et que leurs jours de repos hebdomadaire ne soient ni fixes, ni consécutifs³. De ce fait, l'idée couramment admise que

³ Accord signé le 14 novembre 2023.

ce dispositif est forcément favorable à la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle doit ici être sérieusement mise en cause puisque ces horaires atypiques diminuent sensiblement le temps partagé en famille (Lesnard, 2009). Au contraire, la semaine de 4 jours est ici un dispositif servant à faire accepter aux salariés des contraintes temporelles fortes.

Finalement, l'analyse des accords a fait émerger des semaines de 4 jours très inégales dans le sens qu'elles ne concernent pas les mêmes catégories de salariés et surtout qu'elles exigent de ces derniers une plus ou moins grande disponibilité temporelle.

Alors que la semaine de 4 jours est politiquement et médiatiquement présentée comme favorable aux salariés, l'analyse des accords d'entreprise montre une réalité plus contrastée puisque les salariés sont incités à faire autant ou plus en 4 jours au lieu de 5.

Il est remarquable que la semaine de 4 jours véhicule une conception très paradoxale du « bien-être au travail » qui reposerait avant tout sur le hors-travail. Au même titre que la journée de 12 heures à l'hôpital (Vincent, 2014), le principal intérêt de ce dispositif serait alors, pour les salariés, la potentielle mise à distance de leur travail pendant leur temps de repos. En ce sens, la semaine de 4 jours est surtout un moyen d'échapper au travail « pressé » (Gaudart et Volkoff, 2022). Or, avec l'allongement de la journée de travail et/ou l'intensification du travail qu'elle implique, la semaine de 4 jours peut aussi contribuer à son tour à dégrader le travail qui devient « compressé », augmentant d'autant plus les aspirations à mettre à distance celui-ci.

RÉFÉRENCES

Bereni L., 2023, *Le management de la vertu. La diversité en entreprise à New York et à Paris*, Paris, Presses de Sciences Po.

CRÉDOC, 2024, « Semaine en 4 jours, horaires flexibles : des formules qui séduisent, mais dont les avantages pour l'ensemble des salariés restent à démontrer », étude Fondation The Adecco Group – CRÉDOC.

Gaudart C., Volkoff S., 2022, *Le travail pressé. Pour une écologie des temps de travail*, Les petits Matins.

Grimaud P., 2022, « Les ambivalences du droit du travail de nuit et du dimanche », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 21, en ligne.

Lesnard, 2009, *La famille désarticulée*. Paris, Presses Universitaires de France.

Pélisse J., 2008, « Retour sur les 35 heures et ses ambivalences », *Savoir/Agir*, n° 3, 1, p. 21-30.

Thoemmes J., 2000, *Vers la fin du temps de travail ?*, Paris, Presses universitaires de France.

Vincent F., 2014, « Travailler pour son "temps de repos" ? Sens et usages du temps hors travail des soignantes en 12 heures à l'hôpital public », *Temporalités*, n° 20, en ligne.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi et du travail (dernières publications, colloques et séminaires) sont en ligne sur le site : ceet.cnam.fr
Elles sont également disponibles via les comptes [X @CeetEtudes](https://twitter.com/CeetEtudes) et [LinkedIn Cnam-CEET](https://www.linkedin.com/company/ceet).

Centre d'études de l'emploi et du travail

Conservatoire national des arts et métiers - 61, rue du Landy - 93210 Saint-Denis

Directrice de publication : Christine Erhel - Responsable éditorial et relations Presse : Bilel Osmane - bilel.osmane@lecnam.net

Mise en page : Ad Tatum - Dépôt légal : 1805-066 - Septembre 2024 - ISSN : 1767-3356

Ce numéro est en accès libre et sous licence Creative Commons 