

La semaine de 4 jours

INTRODUCTION

Selon une étude récente de l'OCDE, la France n'aurait jamais autant travaillé. En effet, le nombre total d'heures travaillées en France s'élevait à 34,9 milliards en 1985. Toutefois, il est possible de remarquer que ce nombre d'heures est passé à 41,3 milliards en 2021. Paradoxalement, 61% des Français interrogés seraient favorables au passage à la semaine de 4 jours d'après l'Observatoire des Rythmes de Travail 2020.

Pour définir la semaine de 4 jours, il est important de préciser qu'il existe des organisations différentes. À noter que le point de vue diffère entre compression du temps de travail ou réduction du temps de travail :

- C'est le cas notamment de 4 jours travaillés sur 5 : le principe concerne la plupart des salariés.
- De plus, un weekend de 4 jours toutes les deux semaines,
- Ou, une semaine de libre sur les 5 peuvent être des exemples de cette organisation.

Le principe est simple : mieux partager le temps de travail et avoir un meilleur confort de vie. Par exemple, cela peut notamment conduire au recrutement de nouvelles personnes. Partant de ce constat on appellerait cela le partage du temps de travail.

En outre, le gouvernement serait plutôt favorable à la mise en place du système de la semaine de 4 jours dans la fonction publique. Selon Gabriel ATTAL, celle-ci rendrait la fonction publique plus attractive. En effet, cela conduirait à la réduction du temps de transports mais aussi à la réduction du stress des salariés.

Un test a notamment été effectué en Picardie au sein de l'URSSAF, où il est question de compresser les 36h hebdomadaire de travail sur 4 jours dans la semaine. Ce test a été peu concluant, mais cette information est à prendre avec des pincettes car le début de l'expérience date de janvier 2023.

Néanmoins un contentieux pourrait naître sur l'égalité pro entre les agents de la fonction publique. La semaine de 4 jours est-elle possible sans méconnaître le principe d'égalité entre les agents ? Dans le secteur privé, la liberté contractuelle permet une plus grande adaptabilité de la semaine de 4 jours dans ce secteur.

Histoire :

Historiquement, la diminution du travail en France a toujours été au cœur des problématiques et des revendications, que ce soit par l'arrivée du Front populaire ou par l'apparition progressive de diverses lois sociales. La France est alors passée à 40 heures par semaine sous

Léon Blum et, outre la période de Vichy où la semaine était à 60 heures, les Lois Auroux ont mis en place la semaine de 39 heures, puis 35 heures sous le gouvernement Jospin.

Dès 1993, Pierre Larrousurou a initié l'expression « semaine de quatre jours » et à la fin du XXème siècle, des négociations sont apparues afin de réduire le temps de travail et pour éviter d'éventuels licenciements. Cela s'est notamment traduit par la loi dite « Robien » du 11 juin 1996 relative à l'aménagement du temps de travail. Cette réduction pour les entreprises se faisait notamment en échange d'un allègement de leurs cotisations pendant sept années.

400 entreprises ont donc pu profiter de cette loi jusqu'en juin 1998.

A titre d'exemple, la société Yprema qui depuis 1997 était passée à la semaine de 4 jours payés 5. Pour cette entreprise, les jours non-travaillés sont en rotation de sorte que l'entreprise reste ouverte 5 jours par semaine.

Cette loi a cependant été abrogée par la Loi Aubry du 13 juin 1998 fixant la durée de travail à 35 heures hebdomadaires. Son entrée en vigueur fut le 1er janvier 2000 dans les entreprises de plus de 20 salariés, et le 1er janvier 2002 pour les autres.

La semaine de quatre jours n'a dès lors plus été au cœur des préoccupations.

Si la loi Robien avait autrefois comme objectif majeur de créer de l'emploi en France, en obligeant notamment les entreprises à augmenter les effectifs à 10%, voire 15%. Aujourd'hui, il semble que le questionnement autour de la semaine de quatre jours soit davantage tourné vers le bien-être des salariés et la productivité.

Finalement, il faut tout de même nuancer l'aspect théorique de la semaine de quatre jours car, en pratique, sa mise en place reste disparate voire compliquée pour les entreprises.

Droit comparé :

Plusieurs États ont tenté des expérimentations relatives à la mise en place de la semaine de 4 jours et des résultats différents ont émergé de ces diverses expériences.

La semaine de 4 jours a connu un vrai succès dans quelques États, comme par exemple en Islande ou bien plus récemment au Royaume-Uni.

En effet, dès 2015, le conseil municipal de la ville de Reykjavik et le gouvernement islandais ont lancé une grande expérimentation de réduction du temps de travail, qui n'a rien coûté aux autorités.

Durant 4 ans, près de 2500 salariés ont pu bénéficier d'une réduction de leur temps de travail sans réduction de salaire. Cette étude a été un réel succès selon l'Alda (Association for Democracy and Sustainability) et Autonomy, qui ont analysé les résultats produits.

Il a notamment été remarqué que les salariés ont pu bénéficier d'une nette amélioration de leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. De plus, ces salariés étaient en meilleure santé, plus efficaces et plus heureux, ce qui s'est notamment traduit par une baisse du stress

ainsi que du risque de burn-out. De plus, le temps de travail a pu être réduit et de nouveaux postes ont pu être créés.

Néanmoins, cette réussite islandaise doit être nuancée par leur conception juridique du travail. En effet, les Islandais ont bien bénéficié d'une réduction de leur temps de travail mais ils sont passés de 40h à 35h ou 36h. De plus, selon une étude de l'OCDE de 2018, l'Islande était l'un des 10 pays dont les salariés travaillaient le plus au monde.

De ce fait, les résultats islandais ne permettraient pas forcément de prédire les conséquences d'une telle expérimentation en France.

S'agissant du Royaume-Uni, une expérimentation a été menée de juin à décembre 2022 concernant près de 3000 salariés et 100 entreprises. Il est possible de remarquer que 66% de ces entreprises étudiées ont moins de 25 salariés, ce qui permet donc d'avoir un aperçu de la mise en place de la semaine de 4 jours dans les petites entreprises.

Les salariés ont donc bénéficié de la mise en place de cette nouvelle organisation de la durée du travail avec un maintien de leur salaire et une « réduction significative de leur temps de travail ».

Selon l'étude rendue de nouveau par Autonomy, la productivité des salariés aurait augmenté d'environ 1,4%. De plus, il est intéressant de constater une baisse de 71% des facteurs de burn-out, de 65% des jours d'arrêts maladie et de 57% des risques de démission. 92% des entreprises sondées seraient même prêtes à continuer.

Le Royaume-Uni n'est pas notre seul voisin européen à oser une telle expérience.

En effet, l'Espagne tente actuellement une mise en place de la semaine de 4 jours auprès de 200 entreprises volontaires pour une durée de 3 ans. Les salariés effectueront 32h hebdomadaires de travail payées 40. Toutefois, cette expérimentation demeure très coûteuse : l'État espagnol s'apprête à déboursier près de 50 millions d'euros. On peut également noter que certaines grandes entreprises comme Telefonica et Desigual bénéficient déjà de la semaine de 4 jours.

La Belgique, quant à elle, a voté fin septembre 2022 une réforme offrant aux salariés la possibilité d'effectuer leur temps plein sur 4 jours. Néanmoins, les syndicats y sont globalement opposés car la mise en place de la semaine de 4 jours n'entraîne pas une réduction du temps de travail. Les salariés pourront donc simplement compresser leurs 38 ou 40h hebdomadaires sur 4 jours au lieu de 5.

L'objectif premier du gouvernement est « de donner aux personnes et aux entreprises plus de liberté pour aménager leur temps de travail ».

Finalement, nous pouvons remarquer que cette mise en place de la semaine de 4 jours n'est pas forcément une réussite partout.

Par exemple, au Japon, quelques grands groupes comme Panasonic et Nippon Denki ou même Hitachi proposent la semaine de 4 jours à leurs salariés. Néanmoins, cette mesure ne fait pas

du tout l'unanimité. En effet, en raison de leur culture exacerbée du travail et de leur sens du sacrifice de la vie privée, les Japonais sont globalement opposés à la semaine de 4 jours.

De même, en Suisse, une telle organisation du travail peine à s'imposer. En revanche, le temps partiel est une alternative répandue. Les salariés demeurent toutefois très sceptiques face à la possibilité de moins travailler.

Nous pouvons finalement citer quelques autres États qui réfléchissent activement à une mise en place de la semaine 4 comme les États-Unis, la Nouvelle-Zélande, le Canada, l'Écosse ou même le Pays-de-Galles.

Problématique :

A ce titre, il est donc possible de se poser plusieurs questions :

Comment mettre en place la semaine de 4 jours en France, en théorie et en pratique ?

Quels sont les points de vigilances et avantages d'une telle organisation du travail ?

Annnonce de plan :

I : La mise en place (droit français)

II : L'organisation de la semaine de 4 jours

III : Accompagnement

I. LA MISE EN PLACE

La possibilité de mettre en place une semaine de 4 jours n'est pas récente et s'inscrit dans un contexte historique de réflexions concernant la diminution du temps de travail (A), conduisant aujourd'hui à l'utilisation de différents outils permettant d'y recourir (B).

A. Le contexte historique de la mise en place de la semaine de 4 jours

En 1996, Gilles de Robien, député, ainsi que Pierre Larrourou, sont à l'origine d'une loi incitant à négocier la réduction du temps de travail de 39 à 32 heures par semaine. Le patronat y voyait alors un plus grand attrait pour une semaine de 4 jours avec 8 heures de travail, par rapport à une semaine de 5 jours avec 6,40 heures de travail.

À la suite du mouvement du front populaire, la loi du 21 juin 1936 a mis en place la semaine de 40h de travail maximum. Cette semaine de 40h pouvait alors être répartie sur 5 ou 6 jours par semaine, ou de manière inégalitaire avec 35 heures sur les 5 premiers jours, puis les 5 dernières heures le 6ème jour. Ce dispositif se trouvait alors au sein de nouveaux décrets créés

par la loi du 21 juin 1936, les décrets 40h. On pouvait le retrouver à l'article 2 de chacun de ces décrets.

Ces décrets s'inscrivent dans une logique de limitation du temps de travail quotidien et hebdomadaire entamée à la sortie de la première guerre mondiale, avec la Loi du 23 avril 1919 limitant le temps de travail à 8 heures par jour et la semaine à 48 heures. Ainsi, au travers de ces décrets le temps de travail hebdomadaire est réduit à 40h maximum.

Tous les décrets étaient rédigés à partir du même modèle, même nombre d'articles, mêmes thèmes, ils étaient fixés par branches d'activité existantes à l'époque, c'est à dire essentiellement entre 1936 et 1939.

Mais c'est à l'occasion d'un contentieux que la problématique de la répartition du temps de travail sur 4 jours va être réglée. Le 27 octobre 1978, le PDG d'International Décor est condamné pour avoir institué dans son usine de Celles-sur-Plaine la semaine de quarante heures en quatre jours. Il est par la suite relaxé par la CA de Nancy le 23 mars 1979. Cette relaxe s'explique par l'adoption d'une loi le 2 janvier 1979. Cette loi va introduire l'article L212-2-1 du Code du Travail autorisant les employeurs à répartir unilatéralement sur quatre jours ouvrables les quarante heures de travail sous réserve de l'avis conforme du comité d'entreprise, ou à défaut des délégués du personnel, ainsi que de l'information de l'inspecteur du travail et de l'emploi.

Cependant, l'article L212-2-1 du Code du Travail a rapidement connu une évolution importante. En effet, une ordonnance en date du 16 janvier 1982, abrogeant la loi du 2 janvier 1979, est venue le modifier. Elle introduit la possibilité de déroger par accord collectif aux modalités réglementaires de répartition de la durée hebdomadaire du travail. L'ordonnance du 16 janvier 1982 est ainsi intervenue en ajoutant de nouvelles dispositions à l'article L212-2-1 du Code du Travail, dispositions qui se trouvent aujourd'hui dans l'article L3121-68 du Code du Travail.

Il convient ici de faire une précision importante. En sommes, si l'ordonnance de 1982 est venue abroger les dispositions introduites en 1979 au sein de l'article L212-2-1, ces dernières n'ont pas pour autant disparu. En effet, à la lecture de l'article 3 de l'ordonnance de 1982 il apparaît que ces dispositions ont été " provisoirement " maintenues en vigueur jusqu'à l'intervention de nouvelles mesures réglementaires précisant les conditions de la répartition de la durée du travail sur la semaine.

Mais une loi du 19 janvier 2000 va marquer un tournant majeur dans la réduction du temps de travail hebdomadaire faisant ainsi passer la semaine de 40h à une semaine de 35h. Cependant, comme l'indique Maître Michel Morand, aucune intervention réglementaire n'est venue modifier la rédaction de l'article L212-2-1. Ainsi, "On pourrait donc en déduire que ce texte continue à s'appliquer dans le cadre de la nouvelle durée légale, prolongeant ainsi la survie des décrets professionnels d'application de la loi des 40 heures".

Pour les entreprises concernées par ces décrets 40 heures, cela implique que seuls des accords étendus ou d'entreprise permettraient de répartir le temps de travail différemment de ce qui est inscrit dans lesdits décrets, et non une décision unilatérale de l'employeur. C'est l'article

L3121-68 du Code du travail qui s'applique dès lors bel et bien dans ce cadre permettant de déroger aux dispositions des décrets prévus à l'article L3121-67.

Il convient maintenant d'observer les outils qu'il est aujourd'hui possible d'utiliser afin de mettre en place la semaine de 4 jours.

B. Le contexte actuel de la mise en place de la semaine de 4 jours

La mise en place du temps de travail sur quatre jours peut être faite par le biais de plusieurs voies à savoir par DUE, par accord collectif, par dispositions contractuelles ou encore en recourant éventuellement au dispositif de l'APC.

> DUE :

Il est tout d'abord possible de mettre en place la répartition du temps de travail sur quatre jours par décision unilatérale de l'employeur.

En effet, comme cela a été mentionné plus tôt, la loi du 2 janvier 1979 a instauré la faculté pour l'employeur de répartir unilatéralement le temps de travail sur 4 jours. Cette répartition du temps de travail est prévue à l'ancien article L212-2-1 du Code du Travail, lequel est selon la doctrine toujours applicable en l'absence de nouvelles mesures réglementaires en la matière.

En cas de mise en place par décision unilatérale, l'employeur n'a aucune obligation de consulter les organisations syndicales mais cela reste néanmoins conseillé. Il devra en revanche obtenir l'avis conforme du CSE ainsi qu'informer préalablement l'inspecteur du travail.

Pour les entreprises appartenant à un secteur soumis à un décret 40h, cette possibilité est néanmoins soumise à 3 conditions cumulatives à savoir que :

- la durée maximale hebdomadaire de travail de 40h doit être respectée
- les dispositions conventionnelles ne doivent pas y être opposées
- la répartition des horaires sur 4 jours doit être la même chaque semaine

L'employeur pourra également répartir le temps de travail sur 4 jours si des dispositions d'application directe fixées par convention collective de branche le permettent ; à condition toutefois qu'elles aient été étendues. Ici, il faudra également procéder à la consultation du CSE afin d'obtenir son avis.

En l'absence de CSE, et sauf accord collectif l'autorisant, il semble alors impossible de mettre en place unilatéralement une répartition du temps de travail hebdomadaire sur quatre jours.

> Accord collectif :

Cette répartition peut également être prévue par accord collectif. Il est d'ailleurs préférable de privilégier cette modalité de mise en place au regard des incertitudes qui entourent la mise en place par décision unilatérale. De plus, cela permettrait de faciliter l'articulation de cette négociation avec celle portant au moins une fois tous les quatre ans sur le temps de travail.

Il faudra alors vérifier si la convention collective de branche prévoit des dispositions relatives à la répartition hebdomadaire du travail sur 4 jours puisque dans ce domaine, l'accord de branche prime sur l'accord d'entreprise. Ainsi, si tel n'est pas le cas, il conviendra alors de démontrer le caractère équivalent ou plus avantageux de cette répartition hebdomadaire du temps de travail sur 4 jours et ce, par exemple, à travers la tenue de sondages réalisés auprès des salariés d'une entreprise.

De ce fait, si un accord d'entreprise est finalement conclu à ce sujet, il est essentiel de procéder à un audit préalable des usages et des dispositions conventionnelles applicables dans l'entreprise et ainsi d'explicitier à quelles dispositions relatives à la répartition hebdomadaire du temps de travail cet accord collectif se substitue. Dès lors, s'il existe des usages internes à l'entreprise avant la conclusion d'un accord d'entreprise, il conviendra dans cet accord de les dénoncer de manière explicite. Cela n'est pas obligatoire mais reste vivement conseillé.

En outre, il est préférable d'un point de vue juridique, de conclure un accord à durée déterminée afin de pouvoir opérer un retour en arrière dans l'hypothèse où l'intérêt collectif se tournerait vers un retour à la répartition antérieure du temps de travail. Ainsi, le fait de recourir à un tel mécanisme permettrait de procéder à une phase expérimentale de cette répartition du temps de travail sans pour autant être contraint de recourir à la dénonciation de l'accord si cela n'était pas concluant. Le fait de prévoir une clause de reconduction de l'accord pour des durées supérieures pourrait être un point intéressant puisque cela permettrait la survie de l'accord pendant une durée raisonnable mais non définitive. L'entreprise pourrait alors envisager la conclusion d'un accord à durée indéterminée en cas de satisfaction de ce mode de répartition du temps de travail sur quatre jours.

En cas de mise en place par accord d'entreprise, le CSE ne doit pas nécessairement être consulté. En effet, l'employeur n'a pas l'obligation de recueillir son avis en cas de mise en place de la semaine de quatre jours par ce biais. En revanche, le CSE devra être consulté pour la mise à jour du DUERP et de façon périodique sur tout ce qui touche à la durée du travail.

> Dispositions contractuelles :

La répartition du temps de travail sur quatre jours pourrait aussi être prévue par dispositions contractuelles. Les textes légaux ne prévoient pas cette possibilité de mise en place par le biais d'une clause des contrats de travail ou encore des avenants mais rien ne fait obstacle à une organisation individualisée.

En revanche, lorsque ce passage concerne l'organisation de la durée collective de travail, il n'est pas conseillé de contractualiser cette répartition au risque de devoir obtenir l'accord de chaque salarié en cas de modification ultérieure de l'horaire hebdomadaire de travail. Il est toutefois possible de la mentionner à titre informatif dans le contrat de travail.

> APC :

Enfin, la mise en place de la semaine de quatre jours peut se faire par le biais de l'APC qui est un accord collectif dérogatoire permettant de modifier les conditions de travail des salariés dont la durée du travail sans avoir à obtenir leur accord. Ce dispositif reste néanmoins assez complexe et ne constitue pas, en ce sens, la voie à privilégier.

II. L'ORGANISATION DE LA SEMAINE DE 4 JOURS

La semaine de quatre jours, longtemps ignorée par le domaine du droit du travail français, semble désormais s'ancrer progressivement au sein des entreprises nationales. En effet, sous l'impulsion de résultats, plutôt convaincants, dans certains pays européens mettant en place la semaine de quatre jours, les employeurs français s'intéressent à ce nouveau mode de répartition du temps de travail. Ainsi, une telle mise en place n'est pas sans conséquence pour les salariés et l'employeur devra donc respecter un cadre légal précis et strict de mise en place.

En outre, l'organisation de la semaine de quatre jours peut susciter de nombreux questionnements, qu'il conviendra d'énoncer tout au long de cette seconde partie. Des problématiques importantes, telles que la question de la modification et le changement des conditions de travail, mais aussi celles de la durée du travail et des salaires seront impérativement à évoquer.

Dans un premier temps, nous évoquerons la thématique de la répartition du temps de travail. Ensuite, sera évoquée la question relative à la modification du contrat de travail et au changement des conditions de travail. Enfin, dans une dernière partie, nous nous pencherons sur les différents conseils pouvant être apportés, dans le cadre d'une organisation de la semaine de 4 jours au sein d'une entreprise, ainsi que sur les exclusions, relative au mécanisme.

A. La répartition du temps de travail : des possibilités d'aménagement multiples

La répartition du temps de travail est le fer de lance de cette thématique de la semaine de quatre jours. En effet, l'entreprise mettant en place la semaine de quatre jours va décider de la répartition, en fonction des nécessités de fonctionnement de l'entreprise, mais aussi en fonction des contraintes liées aux impératifs personnels et privés des salariés.

Bien qu'aucune obligation légale n'impose cela, l'employeur aura tout intérêt à le faire, afin de mettre en place cette nouvelle répartition de la durée du travail, dans un climat apaisé.

En tout état de cause, deux modes d'organisation ressortent majoritairement dans la mise en place de ce dispositif :

- Soit un jour de repos accolé au week-end, dans le cas où l'entreprise serait fermée le week-end (le vendredi, ou le lundi) ;
- Soit un jour de repos, non accolé au week-end (mardi, mercredi, jeudi).

En effet, sauf décision unilatérale prise en application de l'ancien article L. 212-2-1 du Code du travail, plusieurs autres modalités de répartition de la durée du travail sont envisageables au sein de l'entreprise :

Horaires identiques sur chacun des jours travaillés ou différents d'un jour à l'autre.

Jour non travaillé identique pour tous ou différent au sein de la même unité de travail.

Il est important de préciser que cette répartition peut, indéniablement, varier selon le rythme d'activité de l'entreprise. Dans ce cas, il est toutefois préférable de privilégier un aménagement pluri-hebdomadaire du temps de travail, lequel permet de moduler le volume de la durée hebdomadaire du travail.

Toujours concernant la répartition, notons qu'il n'est pas possible de s'affranchir du cadre de la semaine civile. Dans le cas où l'entreprise est fermée le samedi et le dimanche, la répartition quadri-journalière doit impérativement s'effectuer au cours de la période comprise entre le lundi et le vendredi. Il n'est donc pas possible de reporter sur une autre semaine la journée non travaillée. De plus, ne peut constituer une modalité d'application de la semaine de quatre jours, le fractionnement du jour supplémentaire de repos par demi-journée, en le fixant pour partie le vendredi après-midi et le lundi matin de la semaine suivante.

Il est important de préciser que la mise en place de la semaine de quatre jours n'impose pas forcément une réduction du temps de travail hebdomadaire. Ainsi, un employeur peut très bien mettre en place ce dispositif, tout en conservant un temps de travail de 35 heures hebdomadaires, réparti sur 4 jours.

Dans cette hypothèse, si la durée hebdomadaire demeure égale à 35 heures, l'horaire journalier peut par exemple être fixé à 8 heures 45 minutes, réparti sur les 4 jours de la semaine, ou à 9 heures les trois premiers jours et à 8 heures le quatrième jour.

Toutefois, afin de préserver la santé physique mais aussi mentale de ses salariés, les employeurs pourront abaisser la durée du travail hebdomadaire. Dans cette hypothèse, la durée du travail sera, en pratique, souvent, abaissée à 32 heures hebdomadaires.

Pour rappel, l'employeur est détenteur d'une obligation de santé et de sécurité à l'égard de ses salariés : au cas particulier, il peut donc être utile, voire essentiel, de faire corrélérer la mise en place de la semaine de quatre jours avec une diminution du temps de travail hebdomadaire. À cet égard, il convient de rappeler qu'en France le législateur impose le respect d'une durée maximale journalière mais aussi hebdomadaire de travail :

Concernant la durée maximale journalière, celle-ci ne doit pas dépasser 10 heures par jour (même si certaines dérogations existent).

Concernant la durée maximale hebdomadaire, celle-ci ne pourra pas excéder 40 heures (sauf en cas de dérogations contraires).

De plus, une amplitude maximale de la journée de travail est à respecter : celle-ci, temps de pause et de repas compris, ne pourra excéder 13 heures.

Concernant les heures supplémentaires, dans l'hypothèse où l'employeur décide d'opter pour une durée hebdomadaire de travail de 35 heures, sur 4 jours, celui-ci ne pourra décider de mettre en place plus de 5 heures d'heures supplémentaires dans la semaine, dans un souci du respect de la durée maximale journalière de travail. En revanche, des heures supplémentaires peuvent être effectuées occasionnellement au-delà de 40 heures, par semaine, si elles sont positionnées pendant des jours de repos. Ce qui n'est pas interdit, dès lors que le repos hebdomadaire de 35 heures consécutif est respecté.

Concernant les droits à congés payés et leur prise, les salariés travaillant 4 jours par semaine, auront toujours droit à cinq semaines légales de congés payés.

B. Modification du contrat de travail ou changement des conditions de travail : une interrogation partiellement résolue

En droit du travail rappelons que la modification du contrat de travail est impérativement à différencier de la notion de changement des conditions de travail. En effet, la modification du contrat de travail ne peut avoir lieu qu'en présence de l'accord exprès du salarié concerné.

A contrario, le changement des conditions de travail s'impose au salarié, qui n'aura pas son mot à dire et qui devra subir ce changement, du fait du pouvoir de direction de l'employeur.

Pour illustrer nos propos, il est possible de citer un arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation, du 20 octobre 1998 (n°96-40.614) : en l'espèce, un allongement de la durée hebdomadaire du travail constitue une modification du contrat de travail, nécessitant l'accord du salarié, dans la mesure où cette modification affecte la rémunération. La même solution a été prononcée dans le cadre d'un abaissement de la durée du travail.

A contrario, ne constitue qu'un simple changement des conditions de travail, un réaménagement des horaires du salarié (Cass. Soc. 20 février 2000, n°97-44.339). Rappelons qu'en cas de refus du salarié de se conformer à un changement des conditions de travail, celui-ci pourra se voir licencier.

Bien entendu, la problématique de la modification et du changement des conditions de travail se pose aussi dans le cadre de l'organisation et de la mise en place d'une semaine de quatre jours, au sein d'une entreprise. Ainsi, il est important d'énoncer la position des juges du quai de l'Horloge, quant à la mise en place de la semaine de quatre jours.

En outre, constituent une modification du contrat de travail découlant de la mise en place de la semaine de quatre jours les cas où :

Les anciens horaires du salarié ont été expressément ou implicitement contractualisés avec son employeur, via une clause de son contrat. Ainsi, dans ce cas-là le salarié devra donner son accord concernant les nouveaux horaires découlant de la semaine de 4 jours et son refus ne pourra constituer un motif valable entraînant son licenciement (Cass. Soc 30 novembre 1983, n°81-41.995 ; Cass. Soc 5 mai 2009, n°07.43.252).

Si le passage à la semaine de 4 jours entraîne un bouleversement majeur de la vie personnelle ou n'est pas compatible avec les obligations familiales impérieuses du salarié, dans ce cas aussi, son accord sera requis (Cass. Soc 12 mars 2002, n°99-46.034).

A contrario et en tout état de cause, constituent un simple changement des conditions de travail découlant de la mise en place de la semaine de quatre jours les cas où :

Le salarié n'observe pas de réduction de sa durée du travail. Ici, la mise en place de la semaine de quatre jours constituera donc un simple changement des conditions de travail et l'accord

du salarié ne sera pas obligatoire. Le refus du salarié constituera, donc, un motif valable de licenciement (Cass. Soc 6 mai 2009, n°07-41.766).

Il y a une réduction de la durée du travail, mais sans baisse de salaire. Les juges n'ont, toutefois, pas encore eu l'occasion de statuer sur ce cas de figure, bien que la doctrine semble placer ce cas dans le domaine du changement des conditions de travail (question M. Perrin).

III- Les clés de la réussite pour une mise en place apaisée de la semaine de quatre jours : conseils et exclusions

La période de quatre jours n'est pas un dispositif sans conséquences sur la vie de l'entreprise ainsi que sur celles des salariés. Ainsi, avant de se lancer dans un tel dispositif, il est vivement conseillé à l'employeur de procéder en amont à une consultation de son personnel.

Un référendum pourrait être grandement utile afin de mettre en place la semaine de quatre jours, dans un climat apaisé. En effet, de tels référendums ont déjà été utilisés pour la mise en place de ce dispositif : tel est le cas notamment de l'entreprise Yprema. En tout état de cause, un référendum serait souhaitable, puisque l'employeur pourrait « tâter le terrain », en interrogeant ses salariés sur leur point de vue quant à ce dispositif, mais aussi sur les jours de la semaine qui seraient les plus à même, selon eux, de devenir des jours sans travail.

De plus, les institutions représentatives du personnel devront également être consultées, en cas de mise en place d'un tel dispositif (CSE & CSST, s'il en existe une).

De même, rappelons aussi que l'employeur est à même de répartir la semaine de quatre jours, de manière individuelle, en cas d'ouverture continue de l'entreprise durant toute la semaine : ainsi, chaque salarié aurait une répartition de la semaine de quatre jours différente, en fonction de ses besoins privés.

Concernant la phase de conception, la direction devra se poser plusieurs questions afin de mettre en place la semaine de quatre jours harmonieusement :

Quel objectif est poursuivi ? C'est la question essentielle, car elle commande tout ce qui va suivre. En effet, si l'objectif principal est d'améliorer le bien-être du salarié au travail ou de limiter l'ouverture de l'entreprise à quatre jours, il est clair qu'il convient de bloquer le repos sur trois jours consécutifs. A contrario, si l'idée consiste à maintenir l'entreprise en activité sur cinq jours, voire sur six, l'employeur devra plutôt opter pour un roulement.

La durée du travail sera-t-elle réduite ? Si oui, avec ou sans réduction de salaire ?

L'ouverture de l'entreprise est-elle, ou non, calquée sur l'horaire des travailleurs ? Qui décide du jour supplémentaire de repos ? Est-il intangible ou doit-il varier d'une semaine à l'autre ? La semaine compressée est-elle imposée ou non ?

Le dispositif s'applique-t-il à toute l'entreprise ou à certaines unités de travail, à certaines catégories professionnelles ? Si oui, lesquelles ?

La structuration de l'entreprise doit-elle être revue ? Si oui, dans quel sens (nouvelle division, externalisation de certaines tâches) ? Le volume de l'effectif sera-t-il affecté ?

Si l'employeur n'est pas certain du résultat bénéfique de la mise en place de la semaine de quatre jours, il est vivement conseillé à celui-ci de mettre en place une période de test, au cours de laquelle le dispositif sera mis à l'épreuve, puis, consolidé, en cas de résultat concluant. Au cas particulier, ces périodes de test ont pu être réalisées dans certaines entreprises françaises comme HELMY ou encore au sein de la Caisse nationale d'assurance vieillesse. À l'inverse, les sociétés HELI et LDLC ont préféré appliquer le dispositif de la semaine de 4 jours, sans passer, au préalable, par la mise en place d'une période de test.

Il est également possible, pour les entreprises, d'opter pour la mise en place d'un accord à durée déterminée, qui pourra être reconduit, en cas de résultat concluant.

A contrario et dans l'hypothèse où la phase de test ou l'accord à durée déterminée n'a pas produit les effets escomptés, l'accord ne sera tout simplement pas renouvelé. Dans l'hypothèse où il est institué par accord collectif à durée indéterminée, il peut prendre fin par voie de dénonciation ou via le mécanisme de mise en cause.

Il est également important de souligner le fait que la semaine de 4 jours n'est pas forcément à appliquer uniformément dans toute l'entreprise. En effet, ce mécanisme peut parfaitement être réalisé au sein d'établissements, voire même au sein d'unités de travail, comme cela a été le cas dans la société Olmix. Il est également tout à fait envisageable de faire bénéficier le mécanisme de la semaine de 4 jours, à certaines catégories professionnelles seulement : la société AXA Wealth Services a notamment institué cela.

En dernier lieu, il convient de préciser que la semaine de 4 jours ne concerne que les salariés soumis à la durée hebdomadaire collective de travail et dont les activités professionnelles sont décomptées en heures. Logiquement, seront donc exclus de ce dispositif les salariés soumis à un horaire en forfait ou encore à un aménagement pluri-hebdomadaire du temps de travail.

En ce qui concerne les apprentis et stagiaires, ceux-ci sont soumis à la durée légale du travail et à l'horaire collectif applicable dans l'entreprise : en réalité, pour ces salariés là, la réponse dépendra de la répartition de leur fréquentation au sein de l'entreprise, sur la semaine.

Enfin, pour les salariés à temps partiel, les modalités d'organisation de leur temps de travail présentent un caractère individuel et aléatoire, qui semble rendre difficile une potentielle application de la semaine de 4 jours, à leur égard.

III. LES RÉPERCUSSIONS DE LA SEMAINE DE 4 JOURS SUR L'ENTREPRISE ET LES SALARIÉS

La semaine de 4 jours entraîne diverses répercussions sur l'entreprise et les salariés concernant différentes thématiques. Il convient d'aborder les impacts en matière santé et de sécurité (A) ainsi que sur le fonctionnement de l'entreprise (B).

A. Les impacts de la semaine de 4 jours en matière de santé et de sécurité au travail

En premier lieu, l'employeur doit veiller à respecter son obligation de santé et de sécurité. Il doit évaluer les risques afférents à la semaine de 4 jours et prendre les mesures de prévention adéquates. D'une part, en cas de manquement de l'employeur à cette obligation, il risque de voir sa responsabilité civile engagée. En effet, l'employeur a une obligation de moyens renforcés et il doit donc justifier avoir pris les mesures suffisantes pour protéger les travailleurs d'un accident du travail et/ou d'une maladie professionnelle. A défaut, il s'expose à une réparation financière de préjudice devant le pôle social du tribunal judiciaire pour une faute inexcusable. De surcroît, le salarié peut prendre acte de la rupture de son contrat de travail. Il pourra saisir le conseil de prud'hommes pour tenter d'obtenir réparation des reproches à l'origine de la prise d'acte. D'autre part, l'employeur peut aussi engager sa responsabilité pénale. Il peut notamment faire l'objet d'une condamnation pénale par exemple en cas de mise en danger de la vie d'autrui. Parallèlement, il est nécessaire que les organes de prévention et de santé au travail, notamment le CSE et le CSSCT s'il existe, soient alertés et associés à la mise en place de la semaine de 4 jours le plus tôt possible. En cas de mise en place par accord collectif, le CSE doit rendre un avis sur le projet. L'employeur a également l'obligation d'évaluer les risques et de les inscrire au sein du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). Le risque est l'association d'un danger à un travailleur. Par exemple, un local électrique est dangereux car il peut causer des risques d'électrocution.

En second lieu, l'articulation entre la vie personnelle et professionnelle du salarié sera impactée par un tel changement d'organisation. En effet, il bénéficiera de plus de jours de repos, ce qui lui permettra de mieux gérer sa charge de travail afin d'éviter les risques psychosociaux pouvant aller jusqu'au burn-out. Il aura plus de temps pour se reposer et pour vaquer à ses occupations personnelles. Cet avantage permet par exemple à un ou une salariée d'avoir son mercredi de libre afin de s'occuper des enfants. De plus, le salarié effectuant le trajet domicile-travail en voiture sur 4 jours bénéficiera d'économies sur ses frais de transport car le nombre de jours travaillés est réduit. Afin d'illustrer les avantages de la semaine de quatre jours, il convient de présenter les résultats du sondage de Gallup. Il a effectivement été démontré que l'un des désirs humains les plus universels est d'avoir un "bon travail". Les salariés travaillant quatre jours par semaine présentent un taux de bien-être épanouissant qui s'élève à 63%, contrairement à ceux qui travaillent cinq ou six jours pour qui les taux s'élèvent respectivement à 57 et 56%. Également, 64% des dirigeants s'accordent pour affirmer que la productivité du personnel et la qualité du travail ont fortement augmenté.

Cependant, cette nouvelle répartition du temps de travail peut être vivement critiquée selon le mode de vie des salariés et leurs emplois. On peut noter que les parents d'enfants en bas-âge ainsi que les familles monoparentales peuvent avoir des difficultés à gérer la récupération de leurs enfants à la crèche ou à l'école ou de toute autre personne à leur charge. De plus, cette nouvelle répartition du temps de travail n'est pas sans risque puisque le salarié doit fournir le même travail sur un temps réduit, ce qui peut provoquer un certain stress de production et de rentabilité. Cette obligation de production pourrait en effet causer une augmentation des accidents du travail, voire un développement des maladies professionnelles sur le long terme. Pour protéger les salariés de ces risques, l'obligation de sécurité incombant à l'employeur est d'autant plus importante. En ce sens, l'employeur sera tenu de veiller au

bon respect du droit à la déconnexion des salariés. En effet, cette nouvelle organisation de leur semaine pourrait conduire ces derniers à travailler sur leurs jours de repos par souci d'efficacité.

La réorganisation de la semaine de travail sur quatre jours imposera de nouvelles obligations à l'employeur nécessitant de fait un nouveau fonctionnement dans l'entreprise.

B. Les conséquences de la semaine de 4 jours sur le fonctionnement de l'entreprise

Une des réticences liées à la mise en place d'une semaine de 4 jours est celle de la rentabilité des entreprises qui ne veulent naturellement pas la voir diminuer. Tout d'abord, le fait de fonctionner sur un nombre de jours réduits permet inévitablement de faire des économies d'énergie. Cela conduit donc à moins polluer et à réduire certaines pertes d'argent qui deviennent de plus en plus importantes, notamment au vu de l'augmentation du coût de l'électricité.

Ensuite, une telle organisation peut conduire à rendre plus attractives les entreprises et ainsi rendre le recrutement plus simple. À titre d'exemple, la société Welcome to the jungle a mis en place la semaine de 4 jours pendant 4 mois, et à l'issue de cette période, 90% des salariés ont validé ce nouveau mode de travail. Les salariés étant satisfaits de cette organisation, ils seront plus productifs pendant leur temps de travail, ce qui conduira à maintenir la rentabilité de l'entreprise. De plus, il est légitime de s'attendre à voir une réduction du taux d'absentéisme des salariés. C'est ainsi que la société LDCL, entreprise clermontoise, a affirmé que depuis la mise en place de la semaine de 4 jours "nous avons connu une croissance de 40% et nous n'avons presque pas eu besoin d'embaucher, car cette annonce, des semaines de quatre jours, a boosté les employés avant même de commencer". La semaine de 4 jours peut conduire à une réorganisation du fonctionnement et certaines entreprises seront peut-être contraintes, sur le long terme, d'embaucher d'autres salariés. Certaines entreprises ne peuvent pas mettre en place la semaine de 4 jours notamment les grandes surfaces ou le service public soumis à une obligation de continuité. Toutefois, il pourra être envisageable à l'avenir de se tourner vers une organisation du travail avec des équipes alternantes et chevauchantes. Cela permettrait d'allonger les plages horaires de réception des clients et de maintenir une relation avec ces derniers.

La question de la rentabilité de l'entreprise renvoie à celle de la rémunération. Il se pose la question de savoir si la rémunération d'un salarié qui travaille sur 4 jours va être maintenue. En effet, certaines entreprises vont laisser en place une durée légale de travail alors que d'autres vont la diminuer à 32 heures.

D'une part, une entreprise peut organiser une semaine de 4 jours en maintenant une durée légale de travail de 35h. Dans ce cas, la rémunération perçue par les salariés ne sera pas impactée.

D'autre part, l'entreprise peut réduire la durée du temps de travail à 32h. Dans ce cas deux options sont offertes à elle :

- Maintenir une rémunération équivalente à celle perçue auparavant. Toutefois, toutes les entreprises n'ont pas les moyens de la conserver.
- Diminuer la rémunération proportionnellement à la diminution du temps de travail. Si cela pose question de l'acceptation par les salariés, il a été démontré que 53 % d'entre eux seraient prêts à accepter une baisse de salaire pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cependant, une baisse de salaire conduirait à diminuer les cotisations sociales ce qui vient poser la question du financement des différentes institutions telles que la sécurité sociale.

Bien que la semaine de 4 jours nécessite une réorganisation et une attention particulière de la part de l'employeur, elle présente des bienfaits pour les salariés, tout en conservant la rentabilité de l'entreprise.