

**GUIDE D'AIDE À LA  
NÉGOCIATION DE LA  
SEMAINE SUR 4 JOURS**

**2024**



# **GUIDE D'AIDE À LA NÉGOCIATION DE LA SEMAINE SUR 4 JOURS**



ÉDITEUR  
CFE-CGC  
42 avenue de la Porte de Clichy  
75017 Paris

RÉDACTION  
Sonia Arbaoui  
Aurélié Cea  
Ana Cuesta  
Lucie Oneto

CONCEPTION  
Service communication CFE-CGC  
Adrien Capdebos

RELECTURE  
Service communication CFE-CGC

CRÉDIT PHOTOS  
Adobe stock

IMPRIMEUR  
ITF Imprimeurs  
Z.A. Le Sablon - 72230 Mulsanne  
Labellisé Imprim'vert. Certifié PEFC et FS

Décembre 2024

ISBN : 978-2-38340-052-3

[www.cfecgc.org](http://www.cfecgc.org)





# SOMMAIRE

## AVANT-PROPOS

## INTRODUCTION

11. Quelle a été notre philosophie dans l'élaboration de ce guide ?
12. Quel est le contenu de ce guide ?

## LA SEMAINE SUR 4 JOURS : DE QUOI PARLE-T-ON EXACTEMENT ?

15. Quelques définitions sur le temps de travail
18. Les éléments de définition de la semaine sur 4 jours
19. Le contexte dans lequel s'inscrit l'idée de la semaine sur 4 jours

## QUELS SONT LES AVANTAGES ET LES INCONVENIENTS DE LA SEMAINE SUR 4 JOURS ?

23. Les avantages et les inconvénients pour le salarié
26. Les avantages et les inconvénients pour l'entreprise

## COMMENT ENVISAGER LA MISE EN PLACE DE LA SEMAINE SUR 4 JOURS ?

31. Prévoir une étape de préparation et d'expérimentation
67. Prévoir une étape de bilan avant mise en œuvre

## QUELS SONT LES MODES POUR METTRE EN PLACE LA SEMAINE SUR 4 JOURS ?

- 71. Soit par une décision unilatérale de l'employeur
- 74. Soit par accord collectif de travail
- 87. Et l'accord du salarié ?

## QUELLES SONT LES ALTERNATIVES POSSIBLES À LA SEMAINE SUR 4 JOURS ?

- 93. Les horaires individualisés
- 93. L'annualisation du temps de travail
- 95. Le compte épargne-temps
- 95. Le travail hybride

## TRAVAILLER 4 JOURS PAR SEMAINE EN EUROPE ET DANS LE MONDE

- 97. Les modalités de mise en œuvre de la semaine de travail sur 4 jours
- 111. Un bilan unanimement positif à ce jour



## RAPPEL SUR L'ÉVOLUTION DU TEMPS DE TRAVAIL EN FRANCE

- 117. Le retour d'une idée mise en sommeil
- 118. Commençons par le repos hebdomadaire obligatoire
- 119. Continuons par la durée de 8 heures par jour
- 121. Finissons par la semaine de 40 heures

## CONCLUSION GÉNÉRALE ET ANNEXES

- 126. Annexe 1 : liste des questions structurantes pour la semaine sur 4 jours
- 128. Annexe 2 : exemple de sondage sur la semaine sur 4 jours



---

# ÉDITO

**JEAN-FRANÇOIS FOUCARD**  
Secrétaire national en charge  
des parcours professionnels

---

Négociateurs de la semaine sur 4 jours, ce guide d'aide à la négociation est fait pour vous. Il a été conçu pour vous permettre d'englober l'ensemble des problématiques que vous allez devoir aborder si vous êtes amenés à traiter ce sujet.

Ce n'est pas une négociation comme une autre. En effet, la réduction du nombre de jours de travail, est la mère de toutes les réformes en entreprise, car elle modifie fortement la vie des gens et pour de nombreuses années. Une telle négociation n'arrive qu'une fois tous les trente ou cinquante ans. Aussi, pour vous, il est important de vous approprier les enjeux, analyser et étudier en profondeur les solutions d'organisations possibles afin d'être à même de porter des revendications cohérentes, soutenables et durables.

Aujourd'hui, la semaine sur 4 jours revient sur le devant de la scène car l'introduction de la souplesse apportée avec le télétravail ne concerne que 25 % des salariés, bien que l'ensemble de la population désire accéder à davantage de flexibilité. Les sollicitations pourront aussi bien venir de votre entreprise avec des raisons d'attractivité, d'équité, de compétitivité que de vos mandants pour davantage de flexibilité et/ou de progrès social.

Outre les classiques références juridiques, nous avons également introduit des sujets de méthodologie, des questions à se poser afin de mieux appréhender les défis qui sont devant vous.



---

# ÉDITO

**MAXIME LEGRAND**

Secrétaire national en charge de  
l'organisation et de la santé au travail

---

De même, nous vous avons développé un regard particulier, spécifique sur le personnel en forfait-jours et sur le management pour éviter toute discrimination ou organisation ingérable, intenable les concernant afin de protéger au mieux la population que nous représentons.

Il ne faut pas s'y tromper, le passage à la semaine sur 4 jours est un marqueur très symbolique pour le monde du travail, car il permettrait de travailler moins de la moitié de l'année (180 jours) sans compter les RTT s'il en reste. C'est un sujet conflictuel, compliqué qui pourra nécessiter plusieurs étapes avant de concerner l'ensemble des secteurs d'une même entreprise. Ceux qui rentrent en négociation sur ce sujet, sont des pionniers, des précurseurs de nouveaux droits pour les salariés français. Comme pour tout pionnier, le chemin est ardu et semé d'embûches. Nous espérons que ce guide vous aidera dans votre périple.

Aussi, Maxime et Jean-François, vous souhaitent une bonne lecture, une bonne appropriation, mais surtout une bonne négociation pour le bien de vos mandants.

## AVANT-PROPOS

Ce guide est à la fois un guide méthodologique et technique afin de vous aider à négocier au mieux ce sujet.

Il est important de comprendre avec quelle approche il a été rédigé afin que vous puissiez en tirer facilement le meilleur parti.

La semaine sur 4 jours est un problème d'organisation en nombre de jours de travail des salariés, indépendamment du nombre de jours de fonctionnement de l'entreprise. Plus l'écart entre ces deux chiffres est important, plus la gestion devient compliquée.

Lorsque la semaine sur 4 jours se fait sans baisse du volume d'heures rémunérées, la convention prise est semaine **EN** 4 jours. Il est expliqué également quels sont les sujets particuliers à traiter.

Lorsque la semaine sur 4 jours s'accompagne d'une baisse du volume d'heures rémunérées, la convention prise est semaine **DE** 4 jours. Il est expliqué quels sont les sujets particuliers à traiter.

Vous aurez à vous poser de très nombreuses questions de productivité, de modes d'organisation, de soutenabilité tant financière que liée à la santé.

Vous constaterez qu'une grande partie est liée à l'attention qui doit être prise sur l'impact sur la santé des collaborateurs. Ce n'est pas pour vous faire peur. C'est pour vous sensibiliser, car une mise en place d'une organisation mal pensée peut être vite délétère pour la santé des collaborateurs, avec des conséquences parfois irréversibles.

Enfin, une telle évolution avec des impacts potentiellement importants sur la vie personnelle des collaborateurs ne peut se faire sans eux. Il sera primordial de les interroger pour savoir ce qu'ils veulent, peuvent supporter. Des exemples de sondage vous sont fournis afin de vous faciliter la démarche.



## INTRODUCTION

Plus que jamais, la semaine sur 4 jours est un sujet en vogue !

Certaines entreprises l'ont adoptée, d'autres sont en train de l'expérimenter et l'administration française va l'expérimenter sur certains services pendant deux ans (de septembre 2024 à août 2026) : les retours d'expériences sont très souvent relayés dans la presse. Cela permet de nourrir une réflexion qui devient de plus en plus importante sur les attentes des salariés, les attentes des entreprises, les modalités de mise en place, les conséquences sur la productivité, ainsi que sur l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Que vous y soyez favorable ou non, la semaine sur 4 jours est un sujet qui occupe désormais le devant de la scène en tant que modalité d'aménagement du temps de travail.

**La Confédération a souhaité vous mettre entre les mains un guide d'aide à la négociation** dans le cas où ce sujet serait posé sur la table des négociations dans votre entreprise.

## QUELLE A ÉTÉ NOTRE PHILOSOPHIE DANS L'ÉLABORATION DE CE GUIDE ?

L'objectif de la Confédération a d'abord été d'engager une réflexion visant à établir un état des lieux des avantages et des inconvénients à la mise en place d'une semaine sur 4 jours dans les entreprises.

Pour la Confédération, il faut **regarder les différents points de vue : celui de l'entreprise et des salariés, via une approche forces/faiblesses/opportunités/risques** afin de bien comprendre ce que ce passage de 5 à 4 jours peut engendrer tant sur l'organisation du travail que sur la vie personnelle des salariés.

Cette réflexion s'inscrit dans un contexte particulier. Le sujet n'est pas entièrement nouveau en France mais il est certain que d'autres pays se situent à un stade beaucoup plus avancé, d'autres pays l'ayant expérimenté, voire déjà mis légalement en place de façon pérenne.

En France comme dans de très nombreux pays, la crise sanitaire a bousculé les modes d'exécution du travail, ainsi que la place du travail dans la vie des salariés. Le sujet de « la semaine sur 4 jours » est de plus en plus mis en avant, à la fois par :

- les entreprises, qui ont parfois pris l'initiative de négocier des accords ;
- les salariés, qui aspirent à davantage de flexibilité dans l'organisation de leur temps de travail ;
- le gouvernement français qui tente de redonner de l'attractivité à des métiers du secteur public.

La CFE-CGC se donne pour ambition d'anticiper la réflexion sur ce sujet afin d'évaluer les avantages et les risques de cette mesure et définir ainsi un positionnement de façon la plus éclairée possible.

Pour ceux qui seraient d'ores et déjà confrontés à une négociation sur ce sujet, vous trouverez dans ce guide des clés de compréhension, des points de vigilance ainsi que certains réflexes militants.

## QUEL EST LE CONTENU DE CE GUIDE ?

Dans ce guide, notre objectif est de vous permettre d'avoir une vision qui soit la plus globale possible sur les enjeux qui se rattachent à la semaine sur 4 jours.

**La semaine sur 4 jours ne peut pas être envisagée uniquement sous le prisme de la relation individuelle de travail. Il y a nécessairement une dimension collective, ainsi que sociétale.**

Il importe également d'avoir un aperçu des différentes modalités techniques de mise en œuvre, ainsi qu'une vigilance particulière sur les risques qui peuvent en découler sur la santé physique et mentale des salariés.

La semaine sur 4 jours est bien souvent présentée comme un système gagnant-gagnant. Le principal attrait de cet aménagement du temps de travail est d'améliorer la conciliation de la vie personnelle du salarié avec sa vie professionnelle. D'une part, cela renforce l'attractivité de l'entreprise. D'autre part, en donnant ainsi la possibilité au salarié d'avoir un meilleur équilibre global dans sa vie, celui-ci serait alors davantage concentré et productif dans ses missions.

Mais il faut quand même se poser la question des conséquences sur la santé, tant physique que mentale, d'une telle répartition de la durée hebdomadaire du travail. Car dans l'histoire, toute réduction du nombre de jours ou d'heures travaillées a généré une intensification du travail. Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité pour les salariés soumis à un forfait-jours.

Par conséquent, cette **nouvelle répartition du temps de travail doit s'inscrire dans le cadre de la réglementation du temps de travail, qui se fonde sur un impératif de protection de la santé et de la sécurité des salariés**, en garantissant notamment le bénéfice d'un temps minimum de repos.

Forts de ces différents enjeux, nous avons cherché à être le plus exhaustif possible sur les points de vigilance à avoir en tête au moment de la négociation de votre accord, et en vous donnant aussi un certain nombre de recommandations.

Nous avons également intégré les remarques et problématiques remontées du groupe de travail interfédéral. Plusieurs réunions de travail ont en effet permis d'avoir une vision la plus éclairée possible des enjeux que soulève la semaine sur 4 jours, selon le secteur d'activité concerné.

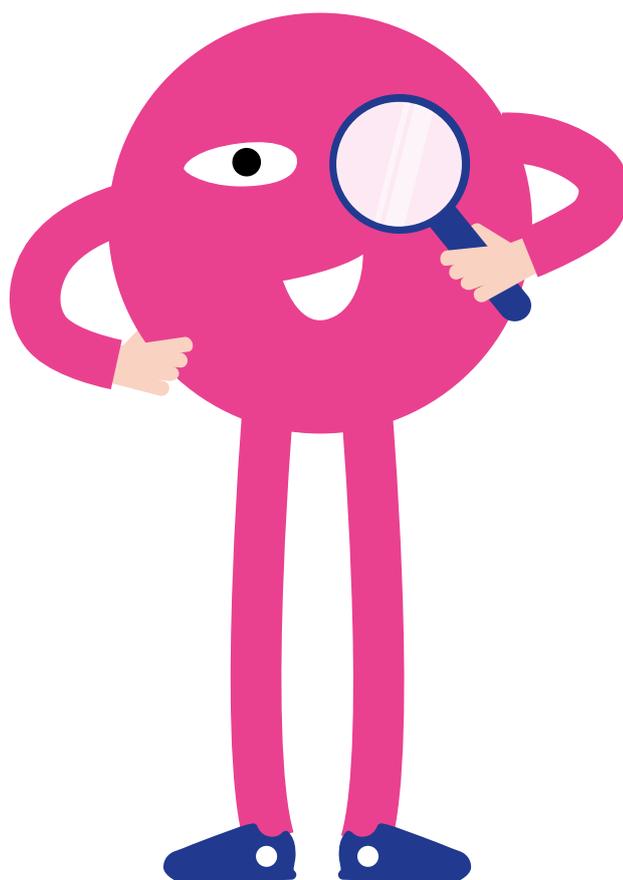


## ATTENTION

La Confédération ne s'est pas encore positionnée sur le principe même de la semaine sur 4 jours. À ce stade de notre réflexion, nous estimons que la semaine sur 4 jours n'est pas sans danger sur la santé des salariés, et qu'il faut avoir une vigilance particulière sur l'effectivité du droit à la déconnexion.

En revanche, si le sujet vient à la table des négociations dans votre entreprise, la CFE-CGC considère que cet aménagement du temps de travail ne peut se faire sans inclure les managers et les salariés en forfait-jours.

La finalité de ce guide est de vous fournir à la fois les éléments juridiques ainsi que des aspects relatifs à l'organisation du travail, tant d'un point de vue individuel que collectif.





# LA SEMAINE SUR 4 JOURS : DE QUOI PARLE-T-ON EXACTEMENT ?

La semaine sur 4 jours pose la question de la répartition de la durée hebdomadaire de travail. Pour bien cerner le sujet et en comprendre la portée, nous vous rappelons dans un premier temps les définitions de base relatives à la réglementation du temps de travail.

## QUELQUES DÉFINITIONS SUR LE TEMPS DE TRAVAIL

### Les définitions issues du Code du travail

#### Durée de travail effectif

« La durée du travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles »<sup>1</sup>.

#### Durée légale du travail

« La durée légale de travail effectif des salariés à temps complet est fixée à trente-cinq heures par semaine »<sup>2</sup>.

#### Heures supplémentaires

« Toute heure accomplie au-delà de la durée légale hebdomadaire ou de la durée considérée comme équivalente est une heure supplémentaire qui ouvre droit à une majoration salariale ou, le cas échéant, à un repos compensateur équivalent »<sup>3</sup>.

« Les heures supplémentaires se décomptent par semaine »<sup>4</sup>.

#### Temps partiel

« Est considéré comme salarié à temps partiel le salarié dont la durée du travail est inférieure :

- 1° à la durée légale du travail ou, lorsque cette durée est inférieure à la durée légale, à la durée du travail fixée conventionnellement pour la branche ou l'entreprise ou à la durée du travail applicable dans l'établissement ;
- 2° à la durée mensuelle résultant de l'application, durant cette période, de la durée légale du travail ou, si elle est inférieure, de la durée du travail fixée conventionnellement pour la branche ou l'entreprise ou de la durée du travail applicable dans l'établissement ;

---

1 Code du travail, article L. 3121-1.

2 Code du travail, article L. 3121-27.

3 Code du travail, article L. 3121-28.

4 Code du travail, article L. 3121-29.

- 3° à la durée de travail annuelle résultant de l'application durant cette période de la durée légale du travail, soit 1 607 heures, ou, si elle est inférieure, de la durée du travail fixée conventionnellement pour la branche ou l'entreprise ou de la durée du travail applicable dans l'établissement »<sup>5</sup>.

### Temps de repos

« Tout salarié bénéficie d'un repos quotidien d'une durée minimale de onze heures consécutives, sauf dans les cas prévus aux articles L. 3131-2 et L. 3131-3 ou en cas d'urgence, dans des conditions déterminées par décret »<sup>6</sup>.

« Il est interdit de faire travailler un même salarié plus de six jours par semaine »<sup>7</sup>.

« Le repos hebdomadaire a une durée minimale de vingt-quatre heures consécutives auxquelles s'ajoutent les heures consécutives de repos quotidien prévu au 1<sup>er</sup> chapitre »<sup>8</sup>.

« Dans l'intérêt des salariés, le repos hebdomadaire est donné le dimanche »<sup>9</sup>.

### Durée maximale quotidienne de travail

« La durée quotidienne de travail effectif par salarié ne peut excéder dix heures, sauf :

- 1° en cas de dérogation accordée par l'inspecteur du travail dans des conditions déterminées par décret ;
- 2° en cas d'urgence, dans des conditions déterminées par décret ;
- 3° dans les cas prévus à l'article L. 3121-19 »<sup>10</sup>.

### Durée maximale hebdomadaire de travail

« Au cours d'une même semaine, la durée maximale hebdomadaire de travail est de quarante-huit heures »<sup>11</sup>.

La durée hebdomadaire de travail calculée sur une période quelconque de douze semaines consécutives ne peut dépasser quarante-quatre heures, sauf dans les cas prévus aux articles L. 3121-23 à L. 3121-25 »<sup>12</sup>.

### Temps d'astreinte

« Une période d'astreinte s'entend comme une période pendant laquelle le salarié, sans être sur son lieu de travail et sans être à la disposition permanente et immédiate de l'employeur, doit être en mesure d'intervenir pour accomplir un travail au service de l'entreprise.

---

5 Code du travail, article L. 3123-1.

6 Code du travail, article L. 3131-1.

7 Code du travail, article L. 3132-1.

8 Code du travail, article L. 3132-2.

9 Code du travail, article L. 3132-3.

10 Code du travail, article L. 3121-18.

11 Code du travail, article L. 3121-20.

12 Code du travail, article L. 3121-22.

# RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DE CE DOCUMENT SUR L'INTRANET DE LA CFE-CGC

## UN INTRANET... RÉSERVÉ AUX ADHÉRENTS !

**SE CONNECTER À L'INTRANET**

Nom d'utilisateur

Mot de passe

**SE CONNECTER**

**Mot de passe oublié ?**

Saisissez votre identifiant ou votre adresse mail

**RÉINITIALISER**

### **INTRANET.CFECGC.ORG**

Chaque adhérent peut accéder à l'intranet en entrant son identifiant et mot de passe.

Vous ne les avez pas encore ? Rien de plus simple. Connectez-vous à Monprofil <http://monprofil.cfecgc.org/inscription> et ils vous seront envoyés automatiquement.

Une question ? Envoyez un e-mail à : [monprofil@cfecgc.fr](mailto:monprofil@cfecgc.fr).