

La semaine de 4 jours Enjeux pour la santé et la sécurité au travail

De quoi parle-t-on ?

Ces dernières années, de plus en plus d'entreprises ont décidé de mettre en place une organisation du travail en 4 jours hebdomadaire. L'employeur propose alors à ses salariés de travailler durant 4 jours au lieu de 5 et ce, sans réduction de salaire. Cette tendance actuelle s'inscrit dans l'idée du partage du travail afin d'améliorer l'**attractivité des entreprises**, qui font face à des difficultés de recrutement, et répond à une population de travailleurs qui désirent une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle.

La « semaine de 4 jours » est mise en œuvre selon des modalités très diverses qui, par conséquent, impliquent des conditions de travail et de vie différentes. **Sans réduction du temps de travail** (on parle alors de semaine « compressée » ou « comprimée »), les salariés travaillent un jour de moins, mais avec le même nombre d'heures hebdomadaire. Les journées de travail sont donc plus longues. À l'inverse, la mesure peut s'accompagner d'une **réduction du temps de travail hebdomadaire** (à 32 h par exemple). Par ailleurs, l'entreprise peut décider de

Retour sur les expérimentations menées en France et à l'étranger

Depuis plusieurs années, des expérimentations sont menées dans les pays occidentaux (Islande, Belgique, Espagne, Royaume-Uni, Australie, France), à l'initiative des gouvernements, des institutions, ou bien encore des entreprises.

Dès 2015, l'Islande lance un grand projet pilote d'une semaine de 4 jours à 35 heures auprès de 200 entreprises. Les chercheurs ont constaté que le stress et l'épuisement des travailleurs avaient diminué et que l'équilibre vie professionnelle et vie privée s'était amélioré. Aujourd'hui, près de 90 % de la population active bénéficie de cette réduction du temps de travail par une organisation en 4 jours ou par d'autres aménagements.

L'Espagne et le Portugal ont lancé en 2022 des expérimentations similaires. En Espagne, 200 petites et moyennes entreprises ont commencé à tester la réduction du temps de travail hebdomadaire à 32 heures, sur 4 jours et sans baisse de salaire. Les PME (moins de 250 salariés) sont visées : si au moins un quart du personnel s'engage dans le plan pour réduire d'au moins 10 % son temps de travail sur une durée de deux ans, l'entreprise peut alors toucher jusqu'à 200 000 euros d'aide.

En France, la presse se fait l'écho d'un nombre croissant d'entreprises s'engageant dans la semaine de 4 jours. Il s'agit d'initiatives individuelles. Les modalités de mise en œuvre sont très diverses et répondent principalement, selon les déclarations des employeurs, au besoin d'attractivité. Cette volonté s'inscrit dans un contexte post-pandémie, période où les recrutements sont difficiles. D'autre part, la semaine de 4 jours présente une alternative intéressante au télétravail total, qui fait craindre une dislocation des collectifs et de la culture d'entreprise.

fermer un jour dans la semaine (les relations avec les clients et les fournisseurs sont alors modifiées), ou rester ouverte aux jours et horaires habituels, ce qui nécessite de compenser l'absence des salariés par des embauches ou par une réorganisation des plannings. Le jour d'absence peut, ou non, être identique pour tous les salariés. Selon les cas, tous

les salariés de l'entreprise travaillent 4 jours par semaine, ou bien seuls certains services ou catégories de personnels sont concernés.

Toutes ces modalités nécessitent des modes d'organisation distincts et auront un impact différent sur les activités des salariés et des encadrants.

Zoom sur l'expérimentation britannique « 4 Day Week Global »

Au Royaume-Uni, une association « 4 Day Week Global », à laquelle sont associés des universitaires, a mené une expérimentation auprès de 61 entreprises volontaires. L'expérience a concerné des entreprises de taille variée (1 000 salariés pour la plus grande, 25 ou moins pour la plupart) et dans différents secteurs, de la finance aux organismes sans but lucratif (en passant par un restaurant de « *fish & chips* »). Toutes avaient la liberté d'adapter la réduction du temps de travail à leurs contraintes : certaines ont décidé d'un jour de congé le vendredi ou le lundi, d'autres de lisser cette diminution sur l'année.

En moyenne, on constate que les entreprises sont passées de 38 heures à 34 heures hebdomadaires de travail. Après six mois, du côté des employés, 39 % d'entre eux se disent moins stressés et 71 % ont déclaré que leur niveau d'épuisement professionnel avait baissé. Anxiété, fatigue, problèmes de sommeil ont diminué tandis que la santé mentale et physique s'est améliorée. Le rythme de travail a augmenté chez 62 % des salariés interrogés. La grande majorité a aussi déclaré que sa charge de travail s'était maintenue. Ce sont surtout les « temps morts » qui ont disparu, faisant regretter aux salariés les instants de convivialité. Les entreprises, elles, ont observé une baisse du nombre de démissions, de l'ordre de 57 %, et une diminution des arrêts maladie, tandis que leur chiffre d'affaires s'est maintenu, avec même une hausse moyenne de 1,4 %. Deux mois après la fin de l'expérience, 56 entreprises participant au test avaient conservé cette organisation (92 %), et 18 d'entre elles comptaient la maintenir définitivement.

Quelles conséquences économiques possibles ?

Au niveau macro-économique, la volonté de réduire le chômage en mobilisant le levier du « partage du travail » s'inscrit dans la tentation politique de favoriser la semaine de 4 jours : dans une certaine mesure, des embauches seront nécessaires pour compenser les absences. Les intérêts sont également environnementaux. La réduction du nombre de trajets domicile-travail ou du temps d'occupation des locaux peuvent être source d'économie d'énergie (carburant, eau, électricité, énergie de chauffage). Augmenter le temps libre participe à la croissance de certains secteurs, notamment celui des loisirs ou des travaux d'entretien et d'aménagement. Ce temps libre constitue aussi une source d'innovation : le prix Nobel Edmund Phelps rapporte qu'un grand nombre d'innovations ne sont pas issues des départements « Recherches et développement » des entreprises, mais de passionnés qui développent leurs idées pendant leur temps libre (« *Grassroot innovations* »).

Au niveau des entreprises, l'intérêt est multiple. En s'appuyant sur l'idée que les salariés souhaitent bénéficier d'une journée de repos supplémentaire,

cette mesure permet aux entreprises de se distinguer de leurs concurrents pour attirer ou retenir leurs salariés, et même d'inscrire une culture d'entreprise et un sentiment d'appartenance fort. L'entreprise devra, en revanche, se soucier d'informer les clients et fournisseurs des éventuels changements horaires impliquant cette réorganisation du temps de travail, sous peine de les perturber, voire de les mécontenter. Pour les mêmes raisons, il faut assurer la continuité de l'activité pour les moments où des « personnels clés » sont absents de l'entreprise de façon récurrente et régulière.

Au niveau des salariés, cette mesure profite à une augmentation moyenne du revenu des personnes travaillant à temps partiel (qui sont aujourd'hui majoritairement des femmes) et qui voient mécaniquement augmenter leur quotité d'emploi (atteignant un emploi à plein temps ou s'en rapprochant). Cependant, la réduction du temps de travail peut globalement freiner la progression des salaires, comme l'a montré la mise en place des 35 heures en France, par exemple.

Quels points de vigilance pour la santé et la sécurité au travail ?

La modification des horaires et des rythmes de travail va impacter le travail des salariés à plusieurs niveaux selon les modalités choisies par les entreprises. Si cette modification permet une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle des travailleurs, elle est aussi source de risque d'intensification, de fatigue en l'absence de mesures de prévention adaptées. Elle peut perturber le travail d'encadrement et mettre à mal les collectifs. Enfin, elle peut également générer un sentiment d'insécurité.

■ **La conciliation vie professionnelle et vie personnelle**

Pour les salariés, le gain principal recherché est celui d'une **meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle**. De l'expérimentation britannique, il ressort que du temps est ainsi libéré pour les tâches administratives et domestiques, redonnant ainsi du temps social au samedi et au dimanche. Les parents ont déclaré apprécier disposer de plus de temps à accorder à leurs enfants ou à leurs parents et économiser sur le mode de garde. Le temps disponible permet également une meilleure vie sociale.

Cependant, dans certains cas et notamment pour les familles monoparentales, un allongement des journées amène à des difficultés de garde d'enfants. Par ailleurs, la tendance à mener une double activité professionnelle pourrait augmenter. Cette pratique, consistant à cumuler deux activités rémunérées de travail, apparaît déjà chez les plus jeunes générations. Parallèlement à une activité salariée, certains mènent une activité d'indépendant. Ce phénomène touche toutes les catégories sociales et toutes les activités, et pourrait se renforcer si les salariés disposent d'une journée supplémentaire pour mener leur activité secondaire.

■ **Une intensification de l'activité**

Lorsqu'une entreprise propose à ses salariés de passer à une organisation en 4 jours de travail, elle demande systématiquement, en contrepartie, un maintien des niveaux de production.

Les retours d'expérience sur la semaine de 4 jours **avec réduction du temps de travail (32 h par exemple)** témoignent d'une nécessaire optimisation des processus de travail. Pour obtenir une production équivalente mais en un temps réduit, les

entreprises tentent de limiter les temps non productifs, ce qui n'est pas sans rappeler les excès du *lean*¹ : les tâches sont chronométrées, les temps de réunion et l'usage de certains outils numériques (chasse aux mails) sont réduits, de même que les « temps morts », comme les pauses et les moments de relations sociales. Dans certains cas, cette intensification est orchestrée par les salariés eux-mêmes, séduits par la possibilité de bénéficier d'un jour de repos supplémentaire. Dès lors que les travailleurs devront accomplir la même quantité de travail en moins de temps, cela risque de générer une surcharge de travail et un stress accru.

Cette intensification de l'activité peut également entraîner un débordement de l'activité de travail dans la sphère privée : les salariés, incités à maintenir la production en un temps réduit, peuvent être amenés à travailler en débordement, les soirs et week-ends.

■ **Une fatigue accrue**

Sans réduction du temps de travail hebdomadaire, des journées étendues, plus longues, peuvent générer une fatigue accrue chez les salariés, engendrant alors une possible réduction de la vigilance ou une augmentation des risques d'accidents et des risques routiers (de mission ou de trajet). Certaines durées d'exposition journalière peuvent également augmenter (postures sédentaires, exposition au bruit ou aux vibrations, par exemple).

■ **Un encadrement perturbé**

Durant la phase de mise en place, si l'entreprise décide de rester ouverte les 5 jours, il est nécessaire de coordonner les activités entre les employés pour assurer une continuité de service. Ce travail de coordination est chronophage et peut être source de stress. De plus, l'encadrement devra s'assurer que les salariés présents soient formés à la polyvalence pour pallier l'absence de leurs collègues.

En phase de fonctionnement régulier, les managers seront probablement amenés à rester sur le site de production tous les jours, de façon à conserver un lien avec l'ensemble de leurs équipes (ce phénomène se constate déjà dans le cadre du télétravail : le manager, bien souvent, ne télétravaille pas pour s'assurer de rencontrer chaque personne de son équipe au moins une fois par semaine).

¹ Le *Lean Management* est une méthode de gestion et d'organisation du travail qui vise à améliorer les performances d'une entreprise, en insistant notamment sur la suppression des gaspillages.

■ Une mise à mal des collectifs

Les collectifs de travail peuvent constituer une ressource importante pour la santé des travailleurs, en offrant un soutien social, une entraide au niveau des équipes, en encourageant la participation active et la prévention des risques professionnels. La semaine de 4 jours peut mettre à mal les collectifs. Tout d'abord, de façon mécanique, les salariés sont moins souvent et moins longtemps ensemble, ce qui risque d'altérer le partage d'informations et de connaissances. Les travailleurs peuvent être tentés de travailler plus rapidement, et ainsi affecter la qualité du travail et engendrer des mésententes. Une intensification du travail peut conduire à une diminution des temps d'échanges informels, éléments importants pour la cohésion des collectifs.

Si certains travailleurs ne bénéficient pas de la semaine de 4 jours, la cohésion du groupe et leur sentiment d'appartenance peuvent en être affectés. Des tensions et des frustrations entre travailleurs peuvent survenir.

■ Un sentiment d'insécurité et d'instabilité

Source de risques psychosociaux, un sentiment d'insécurité et d'instabilité peut naître chez les salariés d'entreprises en cours de réorganisation. C'est le cas par exemple lorsque les entreprises, qui cherchent à accroître leur productivité, augmentent l'automatisation et la mécanisation. Ce phénomène a pu notamment être observé lors du passage aux 35 heures en France.

Quels repères en prévention ?

La tentation actuelle, en Europe et en France, d'organiser le temps de travail sur 4 jours, avec ou sans réduction du temps de travail hebdomadaire, constitue pour les entreprises un moyen d'améliorer leur attractivité auprès de travailleurs tentés par une journée de repos supplémentaire sans perte de salaire. Les salariés aspirent par là à une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les entreprises espèrent, quant à elles, des salariés plus satisfaits et reposés et qui seraient alors plus productifs. Ce serait également pour elles un moyen de retenir leurs talents.

Cependant, il est important de bien mesurer les risques possibles pour la santé que de telles modifications des temps de travail impliquent : fatigue, intensification, débordement, mise à mal des collectifs... Quelles que soit les modalités qui sont choisies par les entreprises, elles impliquent des

réorganisations importantes. Or, les modifications des temps de travail ont des impacts sur les situations de travail et donc sur les risques pour la santé et la sécurité des salariés. Chaque modification nécessite la mise en œuvre d'une évaluation des risques professionnels ainsi que la mise en place de mesures de prévention adaptées, en concertation avec les salariés, leurs représentants et le service de prévention et de santé au travail. Les mesures de prévention portent à la fois sur l'organisation du travail, la formation et l'information de l'encadrement et des salariés, ou encore sur l'aménagement des postes de travail des personnes concernées. Pour les changements organisationnels, l'évaluation des risques professionnels doit être réitérée dans le temps et les mesures correctives doivent être construites avec la possibilité d'éventuels ajustements.

Édition INRS ED 8003 • Août 2023

© INRS • ISBN 978-2-7389-2848-1 • Disponible uniquement en version électronique
Fiche INRS élaborée par B. Delecroix et E. Morvan (INRS) • Édition : K. Bourdelet (INRS) • Conception graphique : B.-A. Fournier (INRS) • Mise en pages : V. Causeuse
Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
65, boulevard Richard-Lenoir 75011 Paris • Tél. 01 40 44 30 00 • www.inrs.fr • info@inrs.fr

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'INRS, de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite. Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction, par un art ou un procédé quelconque (article L. 122-4 du code de la propriété intellectuelle). La violation des droits d'auteur constitue une contrefaçon punie d'un emprisonnement de trois ans et d'une amende de 300 000 euros (article L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle).