

1110 La semaine de 4 jours : entre réflexions et précautions

Mickaël D'ALLENDE,
avocat associé Advant Altana

Marie VACASSOULIS,
avocat Advant Altana



Les expérimentations de certaines entreprises visant à réduire de 5 à 4 le nombre de jours travaillés par semaine sont fortement médiatisées et suscitent de nombreuses réflexions. Sur le plan juridique, si les partenaires sociaux disposent d'une importante liberté d'action pour instituer une telle organisation de travail, l'adoption d'une méthodologie rigoureuse est indispensable pour en sécuriser le déploiement.

INTRODUCTION

En Europe. – L'instauration de la semaine de travail de 4 jours suscite beaucoup de curiosité chez nos voisins européens. En Belgique, depuis l'entrée en vigueur de la loi du 3 octobre 2022 « portant des dispositions diverses relatives au travail », les entreprises peuvent aménager au profit des salariés une organisation du travail répartie sur 4 jours. Le principe, soumis à des aménagements et tempéraments, est celui de la conservation de la même durée du travail dans une limite quotidienne de travail portée à 9 heures 30. Au Royaume-Uni, une soixantaine d'entreprises ont testé la semaine de travail de 32 heures réparties sur 4 jours entre les mois de juin et décembre 2022. D'autres réflexions ont été menées, par exemple en Espagne ou en Islande.

En France. – Les pouvoirs publics français ne se sont pour l'heure pas emparés du sujet. Une proposition de loi pour une réduction du temps de travail à 32 heures hebdomadaires en moyenne avait été enregistrée le 5 avril 2022, s'appuyant notamment sur la pratique de la semaine de 4 jours au sein d'une quarantaine d'entreprises pour proposer une première phase d'incitation à la réduction du temps de travail avant de se diriger vers une deuxième phase de généralisation pour les entreprises de plus de cinq cents salariés ; aucune suite n'y a toutefois été donnée (*Prop. de loi n° 5209, pour une réduction du temps de travail*). Les entreprises françaises sont à ce jour peu nombreuses à s'être penchées sur ce sujet, même si les médias et les réseaux sociaux ont largement relayé ces expérimentations. Celles qui souhaitent instituer la semaine de 4 jours ou de 4 jours et demi – une organisation intermédiaire étant naturellement envisageable – ont tout intérêt à appréhender pleinement les différentes problématiques tant juridiques qu'opérationnelles.

1. Réflexions préparatoires

A. - Identification d'un intérêt partagé entre la direction et les salariés

1° La recherche d'un équilibre entre transition sociétale et compétitivité

Qualité de vie et des conditions de travail. – De l'aveu de ses promoteurs, la semaine de 4 jours s'inscrit dans une logique de progrès social, l'organisation étant mise au service du bien-être au travail. Cette nouvelle répartition des horaires de travail peut être évoquée, tant à l'occasion des négociations obligatoires classiques engagées au moins une fois tous les 4 ans dans l'entreprise portant sur la rémunération et le temps de travail (*C. trav., art. L. 2242-1*), qu'au cours des négociations sur « la qualité de vie et des conditions de travail » (QVCT) dernièrement modifiée par une loi du 2 août 2021 (*L. n° 2021-1018, 2 août 2021, pour renforcer la prévention en santé au travail*).

En application de l'article L. 2242-17, 1° du Code du travail, la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie et des conditions de travail porte notamment sur « l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés ». Susceptibles de porter sur toute une série de dispositifs procurant davantage de flexibilité aux salariés (télétravail et *flex office*, recours au temps partiel, aménagement des congés sabbatiques, effectivité du droit à la déconnexion, utilisation du compte épargne temps, réduction progressive d'activité pour les seniors, etc.), les discussions avec les partenaires sociaux peuvent donc englober une réflexion autour de la semaine de 4 jours, en vue de favoriser une organisation plus souple du temps de travail. En

centrant les discussions sur le bien-être physique et psychique du salarié tout au long de la carrière professionnelle, la négociation QVCT est susceptible de contribuer également : 1°) à l'amélioration de la « *marque employeur* » et 2°) à l'accompagnement des évolutions sociétales structurelles ou conjoncturelles (V. C. Geulin, M. Laffitte avocate, L. Fin-Langer et M.-N. Rouspide-Katchadourian : *Dialogue social et QVCT : des enjeux RH, juridiques et judiciaires* : JCP S 2023, 1007).

GEPP. – La semaine de 4 jours peut contribuer à la négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels des entreprises (C. trav., art. L. 2242-2) en vue de favoriser l'adéquation entre les besoins du marché et les compétences des collaborateurs, c'est-à-dire :

- la fidélisation des collaborateurs en place qui seraient à la recherche d'une gestion différente de leur temps de travail afin d'assurer une meilleure conciliation de leurs contraintes personnelles et familiales, ou de bénéficier d'un temps supplémentaire pour se livrer à d'autres activités, de loisirs ou associatives ;

- l'attractivité de nouveaux talents, notamment auprès des nouvelles générations qui seraient à la recherche de davantage de flexibilité.

Transition écologique. – Une journée de travail hebdomadaire en moins pourrait également participer aux mesures visant à « *répondre aux enjeux de la transition écologique* » visés par une loi du 22 août 2021 (L. n° 2021-1104, 22 août 2021, portant lutte contre le dérèglement climatique et le renforcement de la résilience face à ses effets). Celle-ci est venue traduire, pour partie, les propositions de la Convention citoyenne pour le climat dans l'objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre (Rapp. de la convention citoyenne pour le climat à l'issue de son adoption formelle le 21 juin 2020). L'article L. 2242-20 du Code du travail incite désormais les partenaires sociaux à se saisir de ce sujet en mobilisant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Un accord national interprofessionnel a également été signé le 11 avril 2023 par certaines organisations syndicales afin de faciliter la prise en compte des enjeux de transition écologique dans les entreprises. Celui-ci encourage l'entreprise à être « *un acteur de la transition écologique pouvant contribuer, à son niveau, aux évolutions conformes au bien commun de la société et au développement durable de son territoire* ». La GPEC est traitée comme un outil permettant d'engager et nourrir le dialogue social relatif à ces enjeux dans la mesure où « *atténuer l'impact environnemental des entreprises et réduire leur vulnérabilité face aux enjeux environnementaux implique l'anticipation des mutations, l'adaptation et l'évolution des métiers, des compétences, des connaissances et des qualifications des salariés, en parallèle de la transformation des procédés et des changements de technologie* ». Au rang des différentes actions pouvant nourrir la réflexion des acteurs du dialogue social figure l'« *aménagement des temps et des lieux de travail* » (ANI, 11 avr. 2023, relatif à la transition écologique et au dialogue social). Sous cet angle, l'instauration de la semaine de 4 jours concourt à la préservation de l'environnement dans une démarche collective en réduisant les déplacements professionnels des collaborateurs.

Efficacité économique. – Les entreprises doivent toutefois s'interroger sur les raisons qui pourraient les conduire à adopter ce modèle au regard notamment de l'impact du changement sur leur performance économique. Les contraintes du marché et les attentes des clients sont-elles compatibles avec la semaine de 4 jours ? Les difficultés de recrutement au sein de certains secteurs constituent-elles un frein ou au contraire un vecteur pouvant conduire à la contraction du temps de travail ? L'organisation du travail pourrait-elle en être affectée, par exemple si les semaines condensées n'apportent pas la motivation envisagée mais sont au contraire source de stress au travail, de lourdeurs administratives dues à la

gestion des plannings, ou de dilution du lien social entre les collaborateurs ?

2° La confirmation préalable de l'intérêt des salariés

Sondage. – Il peut être opportun de mener une étude préalable auprès des salariés de l'entreprise afin d'analyser la pertinence de recourir à cette organisation de travail, ne serait-ce que pour en anticiper l'éventuel rejet de la part des équipes. En cas de retour positif, les résultats du sondage ou du vote pourraient guider la détermination du périmètre et des modalités de cette mise en place afin de dessiner les contours de la nouvelle organisation en cohérence avec les attentes des salariés et les contraintes inhérentes à l'activité de l'entreprise.

Expérimentation. – La seconde étape pourrait consister à débiter par une phase d'expérimentation temporaire auprès des salariés volontaires, par exemple pendant une période d'au moins 6 mois, éventuellement renouvelable une fois. Certaines entreprises ont choisi de recourir à une phrase de test. Tel est le cas de la société Axa Wealth Services qui a expérimenté la semaine de 4 jours pendant 5 mois auprès des cadres et des non-cadres (Acc. collectif à durée déterminée sur la mise en place d'un pilote sur la semaine de 4 jours ou 4 jours et demi, 28 juill. 2022). La société Imaios a quant à elle laissé cette alternative aux salariés pendant 6 mois (Avenant temporaire à l'accord d'entreprise relatif à l'aménagement du temps de travail de la société Imaios, 21 juin 2022).

Dans une telle hypothèse, il est indispensable de déterminer précisément la période au cours de laquelle le test sera réalisé, les salariés concernés et les modalités de déploiement du dispositif, puis d'en dresser le bilan :

- à défaut d'être concluant, le dispositif ne serait pas reconduit. Afin d'anticiper un éventuel échec de l'expérimentation, la conclusion d'un avenant temporaire au contrat de travail serait pertinente sans être obligatoire. Il est fortement recommandé de prévoir expressément que, si cette nouvelle organisation n'était pas pérennisée, pour quelque raison que ce soit, l'organisation du travail qui était auparavant en place s'appliquerait de nouveau automatiquement à l'ensemble des collaborateurs, sans que cela constitue une modification de leur contrat de travail ;

- si à l'inverse, les conclusions sont positives, le dispositif pourrait être pérennisé, le cas échéant après avoir été amendé pour tenir compte des enseignements tirés de cette phase temporaire.

B. - Vérification des normes applicables

1° Sur le plan législatif et réglementaire

Répartition du temps de travail. – La répartition du temps de travail des salariés relève du pouvoir de direction de l'employeur sous réserve des dispositions législatives et réglementaires encadrant le temps et la durée du travail. Des décrets d'application anciens ont pu fixer des règles de répartition du temps de travail par secteur d'activité, aménageant la semaine de travail sur une durée de 5 à 6 jours (À titre d'illustration : D. n° 47-201, 22 oct. 1947, pour les théâtres cinématographiques. – Ou D. n° 52-628, 30 mai 1952, pour les entreprises commerciales non alimentaires, en application de la loi du 21 juin 1936). La semaine de 4 jours ne figurait donc pas toujours au nombre des possibilités. Certains de ces décrets ont depuis été révisés, mais d'autres n'ont jamais été formellement abrogés, de sorte qu'ils devraient toujours rester en vigueur.

Cependant, le Code du travail a en parallèle ouvert la voie à la négociation en permettant une dérogation à ces décrets par accord de branche étendu, par accord d'entreprise ou par accord d'établissement (C. trav., art. L. 3121-67 et L. 3121-68). Les entreprises relevant de ces secteurs devront donc, dans un souci de sécurité juridique, s'appuyer sur un accord collectif pour instituer la semaine de 4 jours.

Durée du travail. – En tout état de cause, l'employeur doit respecter les durées maximales de travail prescrites par le Code du travail. La durée quotidienne de travail effectif ne peut dépasser 10 heures, sauf dérogations (*C. trav., art. L. 3121-18*). En outre, la durée minimale de repos quotidien étant de 11 heures (*C. trav., art. L. 3131-1*), l'amplitude journalière de travail ne peut dépasser 13 heures, sauf là encore à bénéficier d'une dérogation à la durée quotidienne de repos.

Sur une échelle hebdomadaire, la durée maximale du travail ne peut excéder :

- 48 heures sur une même semaine de travail, sauf autorisation de l'inspection du travail pour circonstances exceptionnelles (*C. trav., art. L. 3121-20 et s.*) ;

- 44 heures sur une période quelconque de 12 semaines consécutives, sauf accord collectif d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut de convention ou d'accord collectif de branche (*C. trav., art. L. 3121-22*).

Le passage à la semaine de 4 jours ne pose en revanche pas de difficulté s'agissant du repos hebdomadaire minimal (*C. trav., art. L. 3132-2*).

2° Sur le plan conventionnel

Branche. – Afin d'anticiper ce changement d'organisation du travail, l'employeur doit dresser un état des normes applicables dans l'entreprise relatives au temps et à la durée du travail. En premier lieu, il est nécessaire d'analyser la convention collective nationale applicable à l'entreprise d'autant que la répartition des heures de travail dans la semaine fait partie des treize domaines dans lesquels la branche prime sur l'accord d'entreprise. En effet, l'article L. 2253-1, 6° du Code du travail dispose que les stipulations de la branche relatives à la durée du travail, à la répartition et à l'aménagement des horaires « *prévalent sur la convention d'entreprise conclue antérieurement ou postérieurement à la date de leur entrée en vigueur, sauf lorsque la convention d'entreprise assure des garanties au moins équivalentes* ».

Normes collectives en entreprise. – Il conviendra également de vérifier le contenu de l'ensemble des accords collectifs applicables, qu'ils aient été conclus au niveau du groupe, de l'entreprise ou d'un ou plusieurs établissements. Si la répartition de la durée du travail sur la semaine avait été strictement délimitée à 5 jours, il conviendrait de suivre la procédure de révision, de substitution ou de dénonciation des accords collectifs. Les entreprises ne doivent pas non plus omettre de s'interroger sur les éventuels usages et décisions unilatérales qui pourraient exister en la matière, bien que le temps et la durée du travail soient majoritairement fixés par accord collectif ; le cas échéant, la procédure de dénonciation propre à ces dispositifs devrait être mise en œuvre.

Contrats de travail. – L'analyse des contrats de travail s'impose également dans la mesure où une contractualisation des horaires de travail ou de leur répartition sur 5 jours contraindrait l'employeur à solliciter l'accord des salariés préalablement au déploiement de la semaine de 4 jours. À défaut d'une contractualisation des horaires de travail, il a pu être jugé que l'employeur faisait usage de son pouvoir de direction en décidant une nouvelle répartition du travail sur la semaine (*Cass. soc., 27 juin 2001, n° 99-42.462 : JurisData n° 2001-010333*). En principe, seule la modification de la durée du travail prévue par le contrat nécessite l'accord du salarié (y compris si la rémunération est maintenue), alors que les horaires de travail sur la semaine peuvent être modifiés librement par l'employeur (*Cass. soc., 30 mars 2011, n° 09-70.853*). Toutefois, la jurisprudence analyse parfois ces changements comme la modification d'un

élément du contrat de travail nécessitant l'accord du salarié. Tel est le cas :

- si le changement des horaires s'accompagne d'une réduction de sa durée du travail ou d'une baisse de rémunération (*Cass. soc., 4 mai 2011, n° 10-14.767*) ;

- si le changement d'horaire de travail implique un bouleversement très important des conditions de travail (*Cass. soc., 5 juin 2013, n° 12-12.953*) ou le passage d'une semaine de 4 jours à une semaine de 5 jours (*Cass. soc., 23 janv. 2001, n° 98-44.843 : JurisData n° 2001-007967*) ;

- si l'instauration d'une nouvelle répartition des horaires sur la journée porte une atteinte excessive au droit du salarié au respect de sa vie personnelle et familiale ou à son droit au repos (*Cass. soc., 3 nov. 2011, n° 10-14.702 : JurisData n° 2011-023706*).

Même en l'absence de stipulations contractuelles expresses, il serait souhaitable de recueillir l'accord écrit du salarié avant de mettre en place la semaine de 4 jours, à l'exception de situations très particulières telles que la signature d'un accord de performance collective dont les stipulations se substituent de plein droit aux clauses contraires et incompatibles du contrat de travail (*C. trav., art. L. 2254-2*).

Situations particulières. – L'employeur doit être particulièrement vigilant à l'égard des salariés bénéficiant d'un contrat à temps partiel ou d'une convention de forfait en jours. Pour les premiers, le Code du travail exige que la durée du travail entre les jours de la semaine (pour les contrats établis sur une base hebdomadaire) soit précisée dans le contrat de travail (*C. trav., art. L. 3123-6*), ce qui devrait conduire les employeurs à devoir modifier expressément la précédente organisation. Pour les seconds, le nombre de jours annuel travaillés inclus dans le forfait étant obligatoirement précisé dans la convention (*C. trav., art. L. 3121-64*), celui-ci devrait être corrélativement revu à la baisse.

Choix du support juridique. – S'agissant du canal qui sera utilisé pour mettre en place cette nouvelle organisation de travail, la voie de l'accord collectif serait la plus naturelle, non seulement au regard du cadre juridique susmentionné mais également afin de donner toute sa place au dialogue social. L'accord collectif pourrait se substituer aux décisions unilatérales et usages existants sur le même sujet, ce qu'il est conseillé de préciser, sans qu'il soit besoin de procéder à leur dénonciation. La consultation du comité social et économique (CSE) ne serait pas obligatoire avant la signature de l'accord collectif (*C. trav., art. L. 2312-14*). Elle s'imposerait toutefois au titre des consultations générales en cas de décisions relatives aux conditions de travail et à la durée du travail (*C. trav., art. L. 2312-8*).

Pour autant, la mise en place unilatérale de la semaine de 4 jours reste envisageable – sous les réserves qui précèdent tenant au statut collectif et au cadre contractuel en vigueur – et pourrait constituer une solution appropriée pour les entreprises qui ne comptent pas de délégués syndicaux, après consultation de chaque comité social et économique compétent.

2. Mise en œuvre

A. - Bénéficiaires

Critères de sélection. – La mise en œuvre de la semaine de 4 jours suppose au premier chef de déterminer quels sont les salariés susceptibles de bénéficier de ce dispositif. L'employeur n'est pas tenu de l'ouvrir à l'ensemble du personnel, pourvu que la sélection intervienne sur la base de critères objectifs en conformité avec le principe d'égalité de traitement. À titre d'illustrations, l'ancienneté ou l'expérience acquise pourraient conduire à refuser le dispositif à certains salariés. De la même façon, le besoin de formation et d'encadrement au sein des locaux de l'entreprise pourrait conduire à exclure les stagiaires, les apprentis ou les salariés en contrat de

professionnalisation qui sont soumis à des dispositions législatives et réglementaires spécifiques. Certaines équipes ou certains services seraient susceptibles d'être exclus au regard de contraintes liées à l'organisation de l'entreprise ou aux demandes des clients. Par exemple, la société Tidalium a rendu le dispositif applicable à tous les salariés de l'entreprise, à l'exception des ingénieurs commerciaux et chargés d'affaires du fait de la nature même de leur fonction et de leurs liens de proximité avec les clients de l'entreprise (*Accord d'entreprise de la société Tidalium relatif à la semaine des 4 jours, 15 déc. 2022*). Il serait également envisageable d'instaurer la dissociation des cadres et des non-cadres, étant précisé que les différences de traitement existant entre les catégories professionnelles, prévues par conventions ou accords collectifs, sont « *présumées justifiées* » (*Cass. soc., 27 janv. 2015, n° 13-22.179 : JurisData n° 2015-000848*).

Le travail sur une semaine de 5 jours devrait également pouvoir être conservé pour certains salariés qui ne sont déjà pas entièrement sur site en semaine, par exemple les salariés qui sont en télétravail ou les salariés itinérants. La réduction de la durée du travail des salariés à temps partiel (lesquels, par définition, ne travaillent généralement déjà pas 5 jours par semaine) pourrait donner lieu à discussions.

Forfait-jours. – Lorsque le salarié bénéficie d'un forfait en jours annuel, la semaine de 4 jours devrait *a priori* avoir pour effet de réduire le nombre de jours travaillés. La rémunération serait corrélativement réduite, sauf à ce que l'employeur prenne à sa charge un maintien de la rémunération. Toutefois, il semble matériellement difficile que les cadres autonomes à fortes responsabilités parviennent à consacrer un jour de moins au traitement de leurs dossiers. Certaines entreprises ont donc conditionné la semaine de travail sur 4 jours à l'abandon du forfait-jours au profit d'un horaire hebdomadaire de travail de 35 heures (*Accord d'entreprise de la société Tidalium relatif à la semaine des 4 jours, 15 déc. 2022*). Pour pallier ces difficultés, le groupe LDLC a maintenu un forfait de 216 jours en attribuant aux salariés des jours spécifiques de repos au fur et à mesure des semaines travaillées. Le jour de repos n'est pas fractionnable et sa pose devra être strictement compatible avec l'organisation de l'activité. Ces jours ne peuvent être ni stockés, ni reportés, ni rachetés, ni donner lieu à récupération (*Accord d'entreprise relatif à la semaine des 4 jours chez groupe LDLC, 18 déc. 2020*). En tout état de cause, l'employeur devra assurer le suivi de la convention de forfait jours dans les conditions légales et conventionnelles. L'entretien annuel sera également l'occasion d'évaluer les incidences de cette nouvelle organisation sur la charge de travail.

Aménagement du temps de travail. – Si tout ou partie du personnel est occupée selon un schéma d'aménagement du temps de travail sur l'année, la durée effective du travail hebdomadaire effectif est susceptible de varier d'une semaine sur l'autre. Le passage à la semaine de 4 jours pourrait dès lors conduire à des amplitudes de travail étendues lors des hautes périodes d'activité. À l'inverse, si l'employeur projette de ramener ces salariés à l'horaire collectif sur 35 heures ou moins, ces salariés ne bénéficieront plus de leurs jours de repos, lesquels leur sont en principe attribués afin de ramener la durée moyenne annuelle de travail à 35 heures. Par conséquent, l'entrée de ces salariés dans le dispositif peut nécessiter des ajustements. Certaines sociétés comme Olys du groupe LDLC ont ainsi fait le choix de mettre fin à l'annualisation du temps de travail qui existait, et donc à l'attribution de jours de repos au profit d'une organisation de travail de 35 heures hebdomadaires sur 4 jours (*Accord d'entreprise relatif à la semaine de 4 jours chez Olys, 4 avr. 2022*).

Nombre minimum de volontaires. – En tout état de cause, lorsqu'une adhésion massive au nouveau dispositif s'avère indispensable pour éviter la désorganisation, les employeurs pourraient conditionner l'entrée en vigueur du dispositif à un seuil minimal d'engagement (exprimé, par ex., en pourcentage de salariés volon-

naires). À défaut de réunir cette adhésion selon des modalités à déterminer, le dispositif pourrait être abandonné.

B. - Cadre contractuel

1° Maintien ou réduction de la durée du travail et de la rémunération

Alternatives. – Plusieurs options se présentent à l'employeur. Tout d'abord, la durée du travail hebdomadaire est-elle maintenue ou réduite ? Dans cette dernière hypothèse, cette nouvelle organisation entraîne-t-elle corrélativement une diminution de salaire ? Le choix entre plusieurs schémas peut être laissé aux salariés. Il est ainsi envisageable de mettre en place une organisation très souple en laissant la possibilité aux salariés de travailler 35, 38 ou 40 heures par semaine ou encore d'alterner des semaines de 5 jours, de 4 jours et demi ou de 4 jours en fonction de l'activité. Les sociétés du groupe Accenture ont opté pour une flexibilité accrue avec, au choix, une activité hebdomadaire sur la base de 4 jours, 4 jours et demi ou 5 jours, en fonction des contraintes personnelles et/ou des obligations professionnelles, et après avoir obtenu une approbation au terme d'une « *procédure d'acceptation* » (*Accord de groupe Accenture sur la mise en place de la flexibilité dans l'organisation de la semaine de travail, 31 mars 2022*).

Maintien de la durée du travail. – Certaines entreprises ont privilégié le maintien de la semaine hebdomadaire à 35 heures sur la base de la durée légale du travail. La société Axa Wealth Services a ainsi organisé le travail sur 4 jours à raison de 8 heures 45 de travail effectif par semaine, sans modification de la rémunération (*Accord collectif à durée déterminée sur la mise en place d'un pilote sur la semaine de 4 jours ou 4 jours et demi, 28 juill. 2022*). La direction devra rester attentive à ce que la concentration de la durée habituelle de travail sur 4 jours ne provoque pas une surcharge lors des jours travaillés. Des mesures préventives et correctives pourraient ainsi être adoptées. Par exemple (1) une répartition équitable de la charge de travail entre les salariés ; (2) un point spécifique pourrait être ajouté aux entretiens annuels d'évaluation des salariés ; (3) le salarié qui constaterait des difficultés d'organisation entraînant une charge de travail excessive pourrait émettre une alerte par courriel auprès de son supérieur hiérarchique et/ou à la direction avant d'être reçu en entretien ; (4) un système de réversibilité réciproque pourrait également être institué au profit de chacune des parties.

Réduction de la durée du travail. – D'autres entreprises ont associé la réduction du nombre de jours travaillés et la réduction de la durée hebdomadaire travaillée. Si cette option offre un meilleur temps de repos aux salariés, elle présente l'inconvénient d'emporter une diminution du salaire dans les mêmes proportions, laquelle devrait également être acceptée, sauf à ce que l'employeur accepte un maintien total ou partiel de la rémunération antérieure. Cependant, la majorité des entreprises ont choisi de réduire la durée hebdomadaire de travail tout en assurant le maintien des rémunérations. À titre d'illustration, en organisant le passage à la semaine de 4 jours, le groupe LDLC a réduit la durée hebdomadaire à 32 heures hebdomadaires pour les non-cadres sans diminution de la rémunération (*Accord d'entreprise relatif à la semaine des 4 jours chez groupe LDLC, 18 déc. 2020*). Au cours de la phase d'expérimentation, la société Elmy a également opté pour la semaine de 32 heures payée sur la base de 35 heures pour les employés, et de 35 heures payées 39 heures pour les cadres.

2° Organisation de la nouvelle journée de repos

Choix de la journée de repos. – L'articulation entre la réduction du nombre de jours travaillés, l'octroi corrélatif d'un jour de repos supplémentaire, le positionnement de cette journée au sein de la semaine et la gestion des temps de présence des salariés dans les locaux de l'entreprise mérite d'être soigneusement réfléchi. Le bon

fonctionnement de l'activité et également le maintien du sentiment d'appartenance à un collectif de travail en dépendent. L'accord collectif peut prévoir des règles sur ce sujet. Il est possible de laisser le choix des jours non travaillés au salarié ou au contraire d'en laisser la détermination à l'employeur. Un panachage est également envisageable en fonction de paramètres variés. Par exemple, la société Notch up a accordé aux salariés la faculté de choisir le jour de repos le mercredi ou le vendredi, pouvant être modifié (1) par la direction pour les besoins de l'organisation de la société avec respect d'un délai de prévenance d'une semaine ; (2) par le salarié sur demande écrite motivée. Si les demandes de repos présentées pour le même jour sont trop importantes, un arbitrage est effectué par la direction (*Accord collectif à durée déterminée sur la semaine de 4 jours au sein de la société Notch Up*, 20 mars 2023).

Roulement. – La question de l'établissement d'un roulement afin de garantir la continuité de l'activité pendant 5 jours complets se pose également. Le nombre de jours travaillés au sein de l'entreprise peut naturellement être indépendant du nombre de jours travaillés par les salariés. Les exigences tenant à la continuité du service pourront conduire les entreprises à garantir une activité permanente et à s'assurer de ce que les effectifs sont suffisants dans chaque service lors de chaque jour ouvré. Les entreprises peuvent par exemple mettre en place un système du binôme pour que l'un des deux salariés soit toujours présent, avec une alternance des 2 jours une semaine sur 2.

Planning. – Si la journée de repos n'est pas fixe, il est préférable que les salariés soient invités à renseigner un planning en amont. Au sein de la société IT Partner, un planning trimestriel est établi par la direction pour chacun des services, pour permettre une rotation satisfaisante des jours de repos. Les salariés transmettent à leur hiérarchie leurs souhaits au plus tard 6 semaines avant le début du trimestre. Le planning est établi et transmis par la direction au plus tard 4 semaines avant le début du trimestre. Ils peuvent être ensuite modifiés en cas d'impératifs de production exceptionnels (*Accord de la société IT Partner*, 30 déc. 2021). De son côté, la société Ticket for

the Moon a opté pour une organisation en équipe successive, et l'attribution du jour non travaillé par roulement sur un cycle de 6 semaines avec affichage d'un planning de travail (*Accord d'entreprise relatif à la durée du travail chez Ticket for the Moon*, 1^{er} janv. 2023).

Retour à 5 jours. – Sans revenir entièrement sur le dispositif en mobilisant une clause de réversibilité (qu'il semble, en tout état de cause, souhaitable d'intégrer dans les avenants aux contrats de travail), l'employeur peut avoir intérêt à se ménager la possibilité de solliciter la présence de l'ensemble des collaborateurs sur 5 jours en période d'activité dense. Le groupe Awin a organisé ce schéma en supprimant la semaine de 4 jours pour les périodes de « haute intensité » (*Accord sur la durée, l'aménagement et l'organisation du temps de travail au sein d'Awin*, 2 déc. 2020). Aussi, l'employeur peut fixer au préalable des périodes dans l'année au cours desquelles les salariés devront être présents la totalité de la semaine pour tenir compte des besoins et contraintes de l'activité. Ces périodes peuvent être fixées par la direction pour chaque service en début d'année civile, ou au début de chaque période (par ex. trimestre ou semestre). Il peut également être envisagé de suspendre le bénéfice de la semaine de 4 jours dès lors qu'un projet ponctuel nécessite une mobilisation des salariés sur 5 jours ou qu'une commande requière une charge de travail importante, après application d'un certain délai de prévenance.

Suspension du contrat. Congés. – L'incidence des périodes de suspension du contrat de travail quant à l'attribution ou non d'un jour de repos supplémentaire devra également être anticipée. Par exemple, si un salarié est en arrêt de travail pendant le jour de repos qui était habituellement travaillé, peut-il récupérer ce jour ou est-il perdu ? Le jour de repos est-il pris en compte pour le calcul des congés payés ? La plupart des accords conclus sur le sujet prévoient pour l'heure une absence de récupération de ce jour non travaillé.

TEXTES : *Travail Traité*, fasc. 21-14, par Michel Morand

AUTRES PUBLICATIONS LEXISNEXIS : *Fiche pratique n° 4077 : Conclure un accord relatif au temps de travail.* – *Lexis Pratique Social*, fasc. S-3500