

Francis Boyer
Avec la collaboration de Thomas Laborey

LA
SEMAINE
DE
4 JOURS
SANS PERTE DE SALAIRE
ça marche !

Une révolution du rapport au travail
pour réconcilier épanouissement
et productivité

● Éditions
EYROLLES

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75005 Paris
www.editions-eyrolles.com

Mise en pages : PCA

Depuis 1925, les éditions Eyrolles s'engagent en proposant des livres pour comprendre le monde, transmettre les savoirs et cultiver ses passions! Pour continuer à accompagner toutes les générations à venir, nous travaillons de manière responsable, dans le respect de l'environnement. Nos imprimeurs sont ainsi choisis avec la plus grande attention, afin que nos ouvrages soient imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement. Nous veillons également à limiter le transport en privilégiant des imprimeurs locaux. Ainsi, 89 % de nos impressions se font en Europe, dont plus de la moitié en France.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2023
ISBN : 978-2-416-01294-5

Francis Boyer
avec la collaboration de Thomas Laborey

La semaine de 4 jours sans perte de salaire, ça marche !

Une révolution du rapport au travail
pour réconcilier épanouissement
et productivité

● Éditions
EYROLLES

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	1
Avant-propos	3
Chapitre 1	
La semaine de 4 jours, de quoi parle-t-on?.....	9
Un peu d'histoire pour débiter.....	9
Tour du monde de la semaine de 4 jours	13
La semaine de 4 jours en France	15
Petit rappel de la loi.....	21
Chapitre 2	
Pourquoi travailler 4 jours par semaine?.....	25
Pour les salariés	25
Pour l'environnement	40
Pour l'entreprise	40
Chapitre 3	
Les principales étapes d'appropriation de la semaine de 4 jours	67
Ouvrir officiellement le débat.....	67
Animer les réflexions	83

Poser le cadre	86
Expérimenter en mode « Test & Learn »	88
Chapitre 4	
Les grands principes	93
Un prérequis incontournable: le maintien de la productivité	93
Disposer d'indicateurs de mesure de la productivité	94
Ancrer de nouvelles valeurs collaboratives	97
Modifier les rôles de l'encadrement: le « manager facilitateur »	101
Évaluer les effets de la semaine de 4 jours	105
Chapitre 5	
Quelques bonnes pratiques pour travailler moins et mieux	107
Supprimer les activités inutiles	107
Optimiser les réunions pour se concentrer sur l'essentiel	108
Mieux utiliser les messageries	113
Limiter les sources de distraction et les interruptions	114
Optimiser la collaboration et les modes d'organisation	127
Accompagner l'acquisition de nouvelles aptitudes	131
Concilier jours de repos supplémentaires et flux d'activité	136
Choisir les modalités de prise du jour de repos supplémentaire	138
Chapitre 6	
Oui, mais	143
« Chez nous, ce n'est pas possible »	143
« C'est encore une nouvelle mode, un buzz médiatique »	144
« Cela ne va pas intéresser nos salariés »	148
« Les salariés seront plus stressés »	149
« Télétravail et 4 jours, on va finir par ne plus se voir du tout ! »	159
« Cela va ajouter de la complexité dans la planification du temps de travail »	161
« Certains ne vont pas jouer le jeu »	162

« Cela va poser des problèmes avec nos clients »	163
« On ne peut pas demander aux managers de travailler 4 jours, ils sont déjà trop débordés »	163
« Nous facturons à la journée, cela veut dire qu'il faudrait facturer plus aux clients »	165
« C'est encore un moyen pour le patronat de geler les salaires »	167
« Que faire des salariés qui ne veulent pas travailler 4 jours par semaine ? »	167
Conclusion.....	169
Bibliographie.....	173
Références.....	175

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous tenons à remercier notre éditeur, et plus particulièrement Florian Migairou, pour avoir cru en notre projet et avoir fait le nécessaire pour que ce livre puisse paraître à un moment où le sujet fait sans doute encore débat.

Merci aux associations APM (Association pour le progrès du management) et CJD (Centre des jeunes dirigeants) de nous avoir permis d'entrer en relation avec leurs adhérents pour que nous puissions bénéficier de leurs témoignages.

Nous sommes également extrêmement reconnaissants envers celles et ceux qui nous ont fait profiter de leur expérience concernant la mise en œuvre de la semaine de 4 jours, les conditions de succès mais aussi les raisons pour lesquelles cette nouvelle forme de répartition du temps travail peut ne pas séduire ou convenir à tout le monde.

C'est grâce à leurs témoignages que nous avons, mois après mois, pris conscience du caractère vraiment innovant de ce sujet, et pu étayer nos propos par des exemples concrets.

Nous leur exprimons toute notre gratitude pour leur générosité, leur authenticité et l'audace dont ils ont fait preuve. Merci donc à :

- ▮ Philippe Benquet, président du groupe Acorus, ainsi que Laurène Fleury, directrice de l'agence de Nantes ;
- ▮ Bastien Briole, dirigeant de Profit Intelligence ;

- ▶ Léa Bruyère, CEO de la Maison Bruyère ;
- ▶ Laurent de la Clergerie, dirigeant de LDLC ;
- ▶ Camille Darde, directrice des ressources humaines d'elmy ;
- ▶ Patricia Dudonné, directrice générale de la Société dauphinoise pour l'habitat ;
- ▶ Pierre Feneyrol, directeur général de l'Urssaf Picardie ;
- ▶ Jérôme Friteau, directeur des relations humaines et de la transformation de la CNAV ;
- ▶ Christophe Nicéron, dirigeant de Carabreizh ;
- ▶ Patrice Peta, directeur de l'hôtel Le Palm ;
- ▶ Roland Poupon, dirigeant de Aqua Baan.

AVANT-PROPOS

Au moment où nous écrivons ce livre, deux avis s'opposent concernant l'évolution du temps de travail. D'un côté, les partis politiques de droite et les organisations syndicales patronales militent en faveur de l'augmentation du temps de travail pour accroître la productivité. De l'autre, les partis de gauche et les organisations syndicales de salariés prônent la réduction du temps de travail à 32 heures, voire 28 heures sur 5 jours, au nom de l'amélioration de la vie des salariés. Mais il existe une troisième voie, expérimentée par une poignée de dirigeants, dont l'ambition est de mieux concilier ces deux attentes : la semaine de 4 jours.

Utopique ou réaliste, la semaine de 4 jours est l'objet de nombreux débats et il y a fort à parier qu'elle deviendra un sujet majeur pour les entreprises dans les mois à venir.

Nous nous sommes intéressés à ce sujet durant l'été 2022. Pour être honnêtes, nous n'aurions jamais imaginé que nos recherches aboutiraient à l'écriture de ce livre, car notre représentation de la semaine de 4 jours se limitait à l'époque à une meilleure gestion du temps et des priorités et nous ne savions pas trop quoi écrire, à part que ce rythme de travail nous semblait être une meilleure réponse que le travail à distance à la revendication d'un meilleur équilibre de vie de la part des Français depuis la crise liée au Covid-19.

En quête d'informations, nous avons débuté en lisant tous les articles que nous pouvions trouver sur Internet, ainsi que le seul livre qui existait

sur le sujet, *La Semaine de 4 jours payés 5!*, écrit par Andrew Barnes. Puis, au fil de la rédaction, nous avons été intrigués par l'augmentation du nombre d'articles de presse et de reportages sur le sujet diffusés sur des chaînes de télévision grand public.

Assistions-nous à un nouvel effet de mode, un buzz médiatique, ou aux prémices d'un nouveau « contrat social », qui serait mieux aligné à l'évolution du rapport des Français au travail depuis la crise liée au Covid-19, eux qui aspirent à présent à trouver un meilleur équilibre entre temps professionnel et personnel ?

Pour le savoir, nous avons décidé d'interviewer certaines entreprises qui se sont approprié ce nouveau rythme de travail, mais aussi celles qui ont abandonné ce projet ou qui sont revenues à la semaine de 5 jours pour en comprendre les motifs, car nous avions à cœur d'être le plus objectif possible dans notre étude.

Si cette nouvelle répartition du temps de travail peut ne pas convenir à tout le monde pour les raisons que vous découvrirez dans les pages qui suivent, les témoignages de la très grande majorité des entreprises et des salariés qui l'ont adoptée convergent : non seulement la semaine de 4 jours a des effets bénéfiques pour les salariés, l'environnement, la société, mais aussi, et surtout, pour les entreprises.

Ce qui n'était au début qu'un simple article de presse est devenu au fil des semaines un livre porteur d'une promesse sans équivalent actuel à notre connaissance : oui, il est tout à fait possible de proposer aux salariés de bénéficier de 47 jours de repos supplémentaires par an, sans qu'ils aient à subir de perte de salaire, sans qu'il soit nécessaire d'embaucher de nouveaux collaborateurs, et avec, cerise sur le gâteau, un maintien, voire, le plus souvent, une augmentation de la productivité individuelle et de la performance collective !

Si les dirigeants, qui ont eu le courage de proposer à leurs collaborateurs la possibilité de réaliser en 4 jours ce qui était fait en 5, sans perte de salaire, étaient principalement animés par le désir d'améliorer leur bien-être et de renforcer l'attractivité de l'entreprise, ils étaient loin d'imaginer que cela aurait aussi un effet positif sur la productivité.

Certains dirigeants nous ont même avoué ne pas vraiment comprendre les raisons de ce résultat. Comment expliquer que cette nouvelle

répartition du temps de travail ait un impact aussi fort sur l'épanouissement individuel et la performance collective? Nous nous sommes donc mis en quête de comprendre les raisons pour lesquelles la semaine de 4 jours permettait de parvenir à ces résultats.

Après des mois de recherches et d'analyses, nous sommes arrivés à la conclusion que la semaine de 4 jours (ou plus précisément l'attribution de 47 jours de repos supplémentaires par an pris en charge par l'employeur) ne se limitait pas à une nouvelle organisation du temps de travail, mais constituait une réforme de la place du travail dans la vie de chacun.

Même si nous estimons que ce rythme de travail ne peut pas être imposé à toutes les entreprises comme ce fut le cas avec la loi sur les 35 heures, ni à tous les salariés, nous pensons néanmoins qu'il est possible, pour celles et ceux qui le souhaitent, de l'instaurer dans une grande majorité d'entreprises.

Nous croyons aussi que ce projet a un bénéfice collatéral: celui d'être une réelle opportunité de réinventer la collaboration en entreprise pour mieux concilier équilibre de vie et performance, et surtout instaurer de nouvelles postures et pratiques managériales, basées sur un principe «donnant/donnant» pour parvenir à un résultat «gagnant/gagnant».

Nous verrons que son impact est différent selon que l'on considère ce rythme de travail comme une nouvelle option individuelle, qui vient s'ajouter à une panoplie de formules de flexibilité de temps de travail existantes, ou comme une nouvelle norme collective.

Ce que vous découvrirez dans les pages qui suivent ne se veut aucunement être l'apologie de la semaine de 4 jours et nous ne l'avons pas érigé en dogme mais plutôt comme un nouveau rapport au temps, qui nous semble être une solution plus juste permettant de mieux répondre à la montée de l'individualisme et à la nécessité de préserver le collectif.

Ce que nous savons, c'est que ceux qui l'ont pleinement adopté ne le présentent pas comme un nouveau temps de travail mais comme un nouveau «temps social»!

C'est ce que nous avons envie de partager avec vous.

Ce livre est structuré en six chapitres.

Le premier dresse un panorama de la semaine de 4 jours. Vous y trouverez des informations sur l'évolution de la durée du travail en France et un inventaire (non exhaustif) des pays et des entreprises qui se sont déjà engagés dans ce nouveau rythme de travail. Nous avons également considéré utile de rappeler la législation en vigueur ainsi que des estimations de ce que cela représente en nombre de jours travaillés.

Le deuxième aborde tous les bénéfices qu'offre la semaine de 4 jours, que ce soit pour les salariés, les entreprises ou l'environnement. Comme vous pourrez le constater, nous avons dénombré autant, voire davantage de bénéfices pour les entreprises que pour les salariés.

Le troisième concerne les lecteurs désireux de savoir comment impulser la dynamique d'appropriation de la semaine de 4 jours. Bien qu'il n'y ait pas de méthode universelle, nous avons identifié un chemin composé de plusieurs étapes qu'il nous semble important de prendre en compte pour faciliter l'adoption de ce nouveau rythme de travail.

Le quatrième aborde le cadre qu'il nous semble essentiel d'instaurer avant de s'engager dans la phase d'expérimentation, et plus particulièrement les grands principes à suivre pour que ce soit une réussite.

Le cinquième intéressera les lecteurs qui souhaitent bénéficier d'exemples concrets adoptés par les entreprises pour parvenir à un niveau de productivité équivalent, et bien souvent supérieur, avec 47 jours de travail en moins dans l'année.

Enfin, le sixième concerne les lecteurs qui, bien que motivés, resteraient encore sceptiques malgré la lecture des cinq premiers chapitres, parce que nous savons que les habitudes ont la vie dure. Vous y trouverez nos réponses aux principales objections ainsi que notre analyse des principales raisons pour lesquelles ce rythme de travail ne convient pas à tout le monde.

Vous découvrirez dans cet ouvrage de nombreux concepts et théories en sociologie des organisations, psychologie sociale, psychothérapie, systémique et neurosciences dont la vocation est de faciliter la compréhension des raisons pour lesquelles « ça marche ! », des témoignages de dirigeants, managers et collaborateurs d'entreprises de secteurs d'activité

volontairement variés, ainsi que des exercices si vous souhaitez profiter de cette lecture pour évaluer et expérimenter nos propos.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et nous espérons que ce livre sera source d'inspiration, nourrira vos réflexions et vous donnera au moins envie d'expérimenter ce nouveau rythme de travail, car nous estimons qu'il peut constituer une véritable avancée pour notre pays, aussi bien d'un point de vue social, économique, qu'environnemental.

LA SEMAINE DE 4 JOURS, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Un peu d'histoire pour débiter

Saviez-vous qu'avant la loi du 13 juillet 1906, les Français travaillaient en moyenne 12 heures par jour, 7 jours sur 7, ce qui représentait 84 heures de travail par semaine, soit 4 380 heures par an ou, dit autrement, la moitié de leur temps de vie ?

« Quoi de plus normal ? » clameraient Jack Ma, fondateur d'Alibaba, adepte de la règle des « 996 » (qui consiste à travailler de 9 h du matin à 9 h du soir, 6 jours par semaine) ou Elon Musk, qui estime que les salariés devraient travailler entre 80 et 100 heures par semaine. Durée indispensable, selon lui, pour « changer le monde ».

Désolés de contredire ces grands entrepreneurs, mais ce n'est pas ce qu'a estimé le gouvernement de Georges Clémenceau, qui est à l'initiative de la loi du 1^{er} juin 1919 sur la limitation de la journée de travail à 8 heures par jour. Décision prise, certes en réaction à des revendications ouvrières, mais aussi parce que ce rythme était rendu possible du fait de l'afflux de la main-d'œuvre provoqué par le retour des hommes du front.

C'est en 1936, sous la gouvernance du Front populaire, que la référence en matière de durée du travail est devenue hebdomadaire et fixée à 40 heures, assortie de 2 semaines de congés payés.

Puis, suite à l'élection de François Mitterrand, la durée du travail a été abaissée en 1982 à 39 heures par semaine, avec 5 semaines de congés payés.

Notons à ce stade que la réduction du temps de travail a eu plusieurs origines. D'abord elle fut une réponse à des revendications syndicales et des mouvements sociaux qui dénonçaient « d'effroyables conditions de travail ». Par la suite, elle se fit en réaction à l'augmentation du salariat,

et rendue possible grâce aux évolutions technologiques qui ont permis d'augmenter la productivité.

Comme nous l'apprendrons tout au long de ce livre, il ne faut pas craindre les évolutions technologiques, car l'histoire démontre qu'elles ont davantage pour conséquence d'améliorer les conditions de travail que de priver les êtres humains d'emploi. Et l'une de ces améliorations est de permettre aux entreprises de produire davantage à temps de travail égal, voire en moins de temps ; à tel point qu'en 1930, le célèbre économiste John Maynard Keynes avait parié que « grâce aux gains de productivité, les humains travailleraient 15 heures par semaine à l'horizon 2030 ». Bien qu'il soit peu probable que cette perspective voie le jour – quoique –, elle dénote l'influence positive qu'ont les évolutions technologiques sur le rapport au travail.

Si la diminution du temps de travail a été considérée durant toutes ces années comme une avancée sociale permettant de réduire la pénibilité du travail, elle fut utilisée à partir des années 1990 comme une « arme » contre l'augmentation du taux de chômage, qui est passé de 1,4 % en 1960 à 12 % en 1995.

Dans un premier temps, en 1996, la loi Robien a permis aux entreprises de réduire le temps de travail de leurs salariés dans le but de créer 10 % de nouveaux emplois en contrepartie d'un allègement de 8 % de leurs cotisations sociales. Si cette mesure, adoptée à l'époque par près de 400 entreprises, dont Mamie Nova et Fleury Michon, a permis de nouvelles formes d'aménagement du temps de travail (diminution de la durée quotidienne, jours de repos supplémentaires, compte épargne-temps et... la semaine de 4 jours), elle n'a eu finalement que très peu d'impact sur le taux de chômage.

C'est sans doute la raison pour laquelle le gouvernement Jospin a décidé de voter en 1998 une loi fixant la durée légale à 35 heures au 1^{er} janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés et au 1^{er} janvier 2002 pour les autres, en leur laissant la liberté d'en choisir les modalités d'application (réduction de la durée journalière, annualisation, attribution de jours RTT...).

Bien que les entreprises aient découvert la flexibilité du travail, le bilan concernant la création d'emplois est aujourd'hui plus que mitigé. Alors

que les artisans des 35 heures annoncent environ 350 000 emplois créés, leurs détracteurs déclarent qu'« il y a eu zéro effet, c'est juste du rêve »¹.

Cependant, il est une certitude : si l'effet mécanique escompté n'a pas fait ses preuves, le passage aux 35 heures a profondément modifié le rapport au travail et constitué la première étape de la quête d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

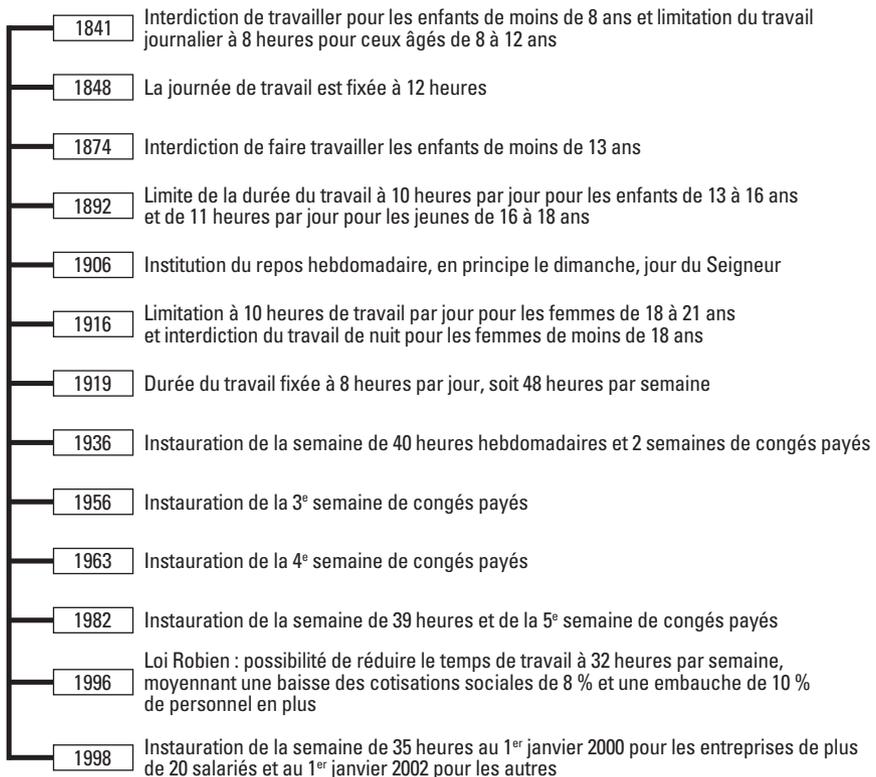


Figure 1. Évolution de la législation sur la durée du travail en France

Quelle avancée en un peu moins d'un siècle !

Nous sommes passés, dans notre pays, d'une durée annuelle de travail d'environ 4 380 heures par an en 1905 à 1 607 heures en 2022, ce qui