

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 64 (1972)  
**Heft:** 6-7

**Artikel:** L'avenir de la semaine de quatre jours  
**Autor:** Hedges, Janice Neipert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-385661>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.02.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

elle est de nature à la garantir mieux. Plus il y aura de diversité entre les structures des institutions de prévoyance et plus la synchronisation avec l'AVS sera difficile. Il est évident que les victimes de ces difficultés aspireront à un système étatisé et uniforme. En d'autres termes, l'adhésion des travailleurs au régime du second pilier dépend de l'ampleur de la protection qu'il assurera, et aussi de l'assurance que chacun bénéficiera du même degré de protection. M. Matti, expert actuariel, a cité un jour cet axiome du juriconsulte Jhering: «L'intérêt de la société, c'est ce qui convient non seulement à l'individu, mais à tous: ce n'est pas autre chose que la justice. Et la justice a le pas sur la liberté.»

Cet axiome vaut au premier chef pour les assurances sociales.

## **L'avenir de la semaine de quatre jours**

*Par Janice Neipert Hedges<sup>1</sup>*

Pour la première fois depuis des dizaines d'années, la semaine de travail fait aux Etats-Unis l'objet d'un examen approfondi. Si la semaine de cinq jours et de quarante heures prédomine depuis 1940, elle n'est plus admise comme allant de soi. Devant l'intérêt croissant porté à un réaménagement de la semaine de travail, une question s'impose: cette période de réflexion et d'expérimentation ne marque-t-elle pas en fait la naissance d'un mouvement en faveur des quatre jours?

Vers le milieu de l'année 1971, quelque soixante-quinze mille personnes pratiquaient aux Etats-Unis la semaine de quatre jours, soit environ un travailleur à plein temps sur mille. Elles étaient pour la plupart employées dans l'industrie ou les bureaux, mais il y avait aussi des agents de police, des infirmières, des mécaniciens, des opérateurs sur ordinateur électronique, des vendeurs, etc. A cette époque, quelque six cents employeurs américains, de la côte est et des Etats du centre principalement, offraient la semaine de quatre jours à leurs employés, tout au moins à une fraction d'entre eux et pour une partie de l'année.

La majorité de ces entreprises étaient sans rapports avec les syndicats. Quelques-unes cependant avaient passé un accord avec de petits syndicats ou encore avec les branches locales de grandes centrales syndicales.

<sup>1</sup> Cet article est repris de «Panorama», publication du BIT, Genève

La semaine de quatre jours a déjà été appliquée de bien des façons. Pour conserver le même rythme hebdomadaire, certaines entreprises ont porté la durée journalière du travail de huit à neuf ou dix heures. D'autres ont réduit la durée hebdomadaire du travail, mais ont diminué simultanément le nombre de jours de congé payé afin de compenser jusqu'à un certain point le déficit en heures de travail. Un petit nombre d'établissements enfin décidèrent à la fois d'instaurer la semaine de quatre jours et de rester ouverts dix heures par jour pendant six jours. Ce qu'ils firent, par exemple, en divisant leur personnel en deux équipes travaillant chacune dix heures par jour mais l'une du lundi au jeudi et l'autre du mercredi au samedi. Le public pouvait donc s'adresser à ces entreprises non plus huit heures par jour pendant cinq jours mais dix pendant six.

A ne s'en tenir qu'aux chiffres, les travailleurs et les établissements appliquant la semaine de quatre jours sont encore trop peu nombreux pour permettre d'affirmer qu'une grande réforme est en cours. Les entreprises intéressées ne sont d'ailleurs pas assez représentatives pour que, de leur expérience, on puisse déduire que la «semaine courte» est applicable à l'échelle du pays. Peu d'entre elles, en effet, sont compétitives sur le marché mondial et comptent plus de cinq cents employés. Il faut ajouter que, dans bien des cas, la semaine de quatre jours est mise en question tant par les travailleurs que par les employeurs et qu'une bonne douzaine d'entreprises l'ont abandonnée après l'avoir essayée.

Pour l'instant, sans doute vaut-il mieux ne pas tenter de juger la semaine de quatre jours sur ses débuts relativement modestes et expérimentaux. L'étude des tendances qui prévalent quant aux horaires du travail est certainement plus significative.

## **Horaires de travail : tendances**

La semaine de quatre jours correspond à deux grandes tendances récentes. La première, c'est la préférence donnée à des «tranches de loisirs» élargies plutôt qu'à de petites réductions du nombre d'heures de travail par jour ou par semaine. La seconde, c'est la toujours plus grande diversification de l'horaire de travail.

L'importance accordée aux tranches de loisirs s'est traduite, au cours des années soixante, par la rapide extension des congés payés. Au cours de ces dix années la durée moyenne des vacances des personnes employées est en effet passée de 1,3 à plus de 1,7 semaine et, pour beaucoup, selon l'ancienneté, elle atteignait quatre semaines et plus. Congés payés et jours fériés constituèrent ensemble les deux cinquièmes de la réduction totale – estimée à cinquante heures – de la durée annuelle du temps de travail observée pendant cette période.

La réorganisation sur le plan national des fêtes légales, commencée en 1971, en vue de donner chaque année cinq «weekends» de trois jours, est une autre manifestation de cet intérêt porté aux tranches de loisirs.

Il est encore un signe qui semble indiquer que l'on s'intéresse au moins autant aujourd'hui que dans les années soixante à des tranches élargies de loisirs: c'est la bonne volonté manifestée par beaucoup de travailleurs à l'égard d'un allongement de la journée de travail pour porter à trois jours le week-end sans modifier la durée hebdomadaire du travail.

La tendance à la diversification des horaires de travail remonte à l'époque où, il y a plus de cinquante ans, le travail à temps partiel a commencé à se répandre. L'avenir pourrait être à une journée de travail «à la carte» dont le travailleur fixerait lui-même le début et la fin dans le cadre des douze heures d'ouverture de l'entreprise. Seule condition: accomplir chaque semaine le temps de travail exigé.

La semaine de quatre jours a déjà considérablement favorisé la diversification. En dehors du fait qu'elle offre une alternative nouvelle à la semaine type de cinq jours, elle se prête à divers aménagements du temps de travail. En d'autres termes, aucune formule rigide ne la gouverne. Les données disponibles au Bureau américain des statistiques du travail et relatives à des entreprises employant au moins cinquante personnes montrent que, dans ces entreprises, la «semaine courte» varie de plus de quarante heures à moins de trente heures. Les jours de travail, de plus, ne sont pas les mêmes d'une entreprise à l'autre, ou bien à l'intérieur d'une même entreprise (certaines fonctionnant sept jours sur sept grâce à deux équipes ou plus), ou bien encore, le cas échéant, d'une semaine à l'autre pour un même travailleur. Le «week-end» peut tout aussi bien s'étendre du vendredi au dimanche, du samedi au lundi, ou se trouver... au milieu de la semaine!

La tendance presque constante depuis un siècle vers un raccourcissement de la journée de travail se trouve cependant renversée lorsque la semaine de quatre jours est associée à des horaires quotidiens de dix heures. La journée de huit heures a été obtenue à l'issue d'une longue lutte à laquelle le mouvement syndical s'est profondément identifié.

Il est peu vraisemblable que les organisations de travailleurs acceptent la journée de dix heures si elle ne devait pas s'accompagner du paiement d'heures supplémentaires. Le conseil exécutif de la Fédération américaine du travail et du Congrès des organisations industrielles, par exemple, tout en se déclarant favorable à des négociations collectives sur la réduction des heures de travail et le remodelage de la semaine, a recommandé en août 1971 le rejet des propositions visant à atténuer dans tout contrat relevant d'une adjudi-

cation de l'Etat l'exigence d'une paie de 50% supérieure pour toute heure de travail au-delà de huit par jour.

### **Le pour...**

La semaine de quatre jours a ses partisans et ses adversaires. Les directions qui lui sont favorables mettent surtout en avant l'accroissement de la productivité et la diminution des coûts de revient. L'élévation du rendement individuel horaire est largement attribuée à l'amélioration du moral des travailleurs qui se traduit par une diminution de l'absentéisme, des retards et des démissions. Quant à l'accroissement des rendements hebdomadaires, il est également attribué à une moindre perte de temps au début et à la fin du travail ainsi qu'à l'ajustement des programmes de travail à une tâche donnée plutôt qu'à une semaine standard.

L'accroissement de la productivité est un argument qui porte. Il conduit en effet à une augmentation des bénéfices, ce qui implique, en puissance, une amélioration du niveau de vie et une réduction du temps de travail. Argument d'autant plus fort que l'accroissement de la productivité s'est ralenti au cours de ces dernières années: le taux annuel de progression du rendement individuel moyen n'était que de 2,1% entre 1966 et 1970 alors qu'il atteignait 3% pendant les vingt années précédentes.

Du côté des travailleurs, le principal attrait c'est l'élargissement des «loisirs dont on peut faire quelque chose». Même, en effet, lorsque la diminution des jours de travail ne s'accompagne pas de celle du nombre d'heures par semaine, le passage à quatre jours signifie un week-end de 50% plus long.

Considérés par la plupart des usagers comme du temps perdu, les transports se trouvent réduits. C'est un autre attrait, car, pour les citadins comme pour les banlieusards, ils n'ont cessé de prendre toujours plus de temps. Avec la semaine de quatre jours, ils se trouvent réduits de 20%. La circulation pourrait en être assez décongestionnée.

Dans bien des cas enfin les sommes consacrées aux abonnements de transport, aux déjeuners au restaurant et à la garde des enfants sont également réduites.

### **Et le contre**

Ces arguments paraissent convaincants mais, ainsi que le faisait observer récemment le secrétaire d'Etat américain au Travail, «...nous sommes loin du verdict. En regard des employeurs qui parlent... de bénéfices, il y a ceux qui, devant la nécessité de trois équipes et

d'autres impératifs de la production, estiment que les obstacles sont insurmontables. De nombreuses personnalités syndicales pensent que la journée de dix heures est rétrograde... Malgré un flot de témoignages, l'opinion du travailleur moyen n'apparaît pas encore clairement.»

Les arguments contre les « quatre jours » sont centrés sur une altération éventuelle de la santé et du bien-être des travailleurs et, à long terme, sur une incidence sur la productivité et les coûts. Remarquons que, si la semaine de quatre jours évoluait vers une réduction du nombre d'heures de la semaine de travail, la première de ces deux préoccupations tomberait d'elle-même.

La santé et la sécurité des travailleurs furent les grandes raisons pour lesquelles on ramena de dix heures à huit, ou même à moins, la journée de travail. Si des améliorations techniques ont permis de réduire la fatigue physique, la tension nerveuse et intellectuelle a, dans certains emplois, augmenté. D'un autre côté, on peut considérer qu'un week-end de trois jours peut procurer aux travailleurs le repos et la détente qui leur permettraient de mieux supporter quatre journées consécutives de dix heures. Une expérience plus large de la semaine de quatre jours devrait montrer si les conditions de travail, les comportements et les valeurs qui prédominent actuellement conduiront à de nouvelles conclusions sur la meilleure combinaison possible des jours et des heures de travail.

En attendant, les statuts fédéraux comme ceux des États et nombre de conventions syndicales contiennent toujours l'idée selon laquelle les longues journées ont un effet nuisible sur la santé et le bien-être des travailleurs. Cette préoccupation se traduit généralement par le paiement des heures supplémentaires à des taux convenus après la huitième heure de travail. Sans doute les conventions collectives peuvent-elles être révisées et les lois amendées. Mais, à moins qu'elles le soient, il est peu probable que les travailleurs qu'elles couvrent soient placés dans le cadre d'une quelconque semaine de quatre jours, de quarante heures ou non, qui accroîtrait pour les employeurs l'obligation de payer des heures supplémentaires.

Le groupe le plus nombreux de travailleurs auxquels un statut garantit le paiement d'heures supplémentaires après la huitième heure de travail quotidien est formé de personnes directement employées par le gouvernement fédéral. En bénéficient de même trois millions sept cent mille personnes qui travaillent pour des fournisseurs du gouvernement.

### **Obstacles aux « quatre jours »**

Au niveau des États, un certain nombre de lois relatives aux salaires et aux heures de travail font, d'une façon ou d'une autre, obstacle

à la semaine de quatre jours. C'est ainsi que les restrictions à la durée quotidienne du travail des femmes impliquent que la semaine de quatre jours entraînerait obligatoirement une réduction de la durée hebdomadaire du travail. Il en est de même des restrictions concernant le travail de nuit des femmes, qui s'opposent aux horaires flexibles indispensables à l'adaptation de la semaine de quatre jours à des services ou à des ateliers fonctionnant vingt-quatre heures sur vingt-quatre. A la suite de la loi de 1964 sur les droits civiques et des arrêts qui s'ensuivirent, ces diverses restrictions vont cependant s'affaiblissant.

Les arguments fondés sur la productivité ne peuvent encore être considérés comme probants dans un sens ou dans l'autre, car les expériences sont trop peu nombreuses. Les résultats positifs obtenus à court terme par un petit nombre d'entreprises n'indiquent pas nécessairement ce que, appliquée sur une grande échelle, donnerait à long terme la semaine de quatre jours. C'est ainsi que l'on attribue pour une bonne part l'augmentation de productivité annoncée par les entreprises qui pratiquent actuellement la semaine de quatre jours au fait que cet horaire et ses avantages leur permettent de conserver des travailleurs expérimentés et d'attirer des éléments de valeur. Cet avantage serait évidemment compromis si d'autres établissements utilisant le même type de personnel devaient adopter à leur tour les quatre jours. Il se peut aussi que la faible productivité que l'on associe aujourd'hui au cinquième jour de la semaine se trouve reportée au quatrième, ou encore à la neuvième ou à la dixième heure de la journée de travail.

## **Regards vers l'avenir**

Avec à l'esprit les tendances actuelles et les divers arguments avancés, si nous nous demandons quelles sont les perspectives de la semaine de quatre jours, il nous faut avant de répondre faire quelques observations.

1. S'il est vraisemblable que la semaine de quatre jours se répande, il est peu probable qu'elle domine les horaires de travail au même point que celle de cinq le fait depuis près d'une génération. Les «cinq huit» représentent en effet une norme nationale fondée sur la santé, l'efficacité et sur la distribution des tâches. Or la tendance est aujourd'hui aux horaires de travail qui répondent aux exigences, et notamment aux exigences technologiques, d'une entreprise donnée tout en correspondant aux besoins comme aux préférences de son personnel. Le mot d'ordre est rationalisation plutôt qu'uniformisation.

Des impératifs techniques comme la production continue, de lourds

investissements ou d'autres circonstances particulières peuvent vraiment rendre impossible dans certaines entreprises l'adoption des quatre jours. Il n'est pas non plus prouvé que la semaine de quatre jours – surtout si elle doit comporter des horaires quotidiens plus longs et des pauses moins nombreuses – soit populaire auprès de tous les travailleurs. Certains qui ont des charges de famille peuvent en effet trouver trop compliqué de concilier le soin des enfants et les travaux ménagers avec une longue journée de travail. D'autres, particulièrement orientés vers le travail, peuvent regretter la pleine semaine et certains d'entre eux, naturellement, prendre un second emploi.

2. Il peut y avoir des variations dans le soutien accordé aux quatre jours. L'impulsion est venue des directions mais principalement de celles de petites affaires indépendantes. Les grandes entreprises expriment quant à elles des doutes sérieux. La réaction initialement négative des fédérations syndicales pourrait de son côté se trouver renversée si les quatre jours s'avéraient être un moyen de réduire l'horaire hebdomadaire de travail. Par ailleurs, les chefs d'entreprise sont généralement tentés d'envisager la semaine de quatre journées de dix heures comme un moyen leur permettant d'accroître le temps d'utilisation de leurs usines et de leurs équipements. Disposant chaque jour d'une partie de leur main-d'œuvre, ils peuvent, en décalant leurs équipes, «tourner» cinq, six ou même sept jours sur sept. Les travailleurs, eux, considèrent surtout la perspective de trois jours de congé consécutifs par semaine, et aussi l'éventualité d'une diminution de la durée hebdomadaire du travail. Les intérêts respectifs des deux parties pourront donc être difficiles à concilier.

3. Bien que la semaine de quatre jours ait été associée à une «compression» des heures de travail plutôt qu'à une réduction effective, il semble probable qu'à longue échéance ce nombre d'heures diminuera. Quand et dans quelle mesure, nul ne peut le prévoir. C'est à un accroissement annuel moyen de l'ordre de 3% du rendement individuel que l'on s'attend dans les années soixante-dix. Si cet accroissement n'était utilisé qu'à réduire le temps de travail hebdomadaire, une semaine de quatre jours et de trente-deux heures seulement pourrait devenir réalité vers 1980. C'est hautement improbable, encore que la réduction de la durée hebdomadaire du travail au cours des années soixante-dix pourrait être plus importante que dans la période précédente. D'autres utilisations des bénéfices de la productivité accrue – plus d'années d'études ou de semaines de vacances pour le travailleur moyen, par exemple – ont en effet gagné un terrain appréciable depuis 1940 et peuvent avoir eu pour effet de diminuer plus ou moins la pression pour de nouveaux progrès dans ces domaines. Les perspectives d'un raccourcissement de la semaine de travail s'en trouvent améliorées d'autant. Pour de nombreux tra-

vailleurs enfin, les besoins élémentaires en biens de consommation comme en repos et détente ont été comblés. Plus que jamais le choix entre davantage de biens et davantage de loisirs constituera au cours des années soixante-dix une option pour un style particulier d'existence.

### **Répercussions de la «semaine courte»**

En se répandant, la semaine de quatre jours peut avoir des répercussions sur le marché du travail en général comme sur celui du travail à temps partiel et sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales, les femmes en particulier.

Un plus vaste marché pour les équipements et les services liés aux loisirs peut entraîner un certain accroissement du nombre des emplois. C'est le raisonnement qu'avait fait Henry Ford en 1922, lorsqu'il lança la semaine de cinq jours dans l'idée que l'automobile n'en serait que plus demandée. Industries de loisirs, transports et construction sont autant de domaines dans lesquels de nouveaux emplois pourraient être créés.

Les effets de la semaine de quatre jours sur ceux qui cherchent du travail apparaissent moins clairement. Si elle s'accompagnait d'une réduction de la durée hebdomadaire du travail, davantage de femmes mariées aspireraient probablement à prendre un emploi, et des travailleurs déjà avancés en âge songeraient à retarder l'heure de la retraite. La journée de dix heures, par contre, constituerait un obstacle supplémentaire au travail à plein temps des mères de famille, car les soins à donner aux enfants – et, à un moindre degré, la préparation des repas – ne sauraient être relégués au week-end, même prolongé. Il est vrai que d'autres femmes pourraient préférer les journées de travail de dix heures puisqu'elles leur permettraient de rester à la maison un jour de plus par semaine. Les répercussions de la semaine de quatre jours sur l'entrée des mères dans le monde professionnel et les dispositions supplémentaires qu'elles impliquent en faveur des enfants revêtent une importance particulière étant donné que les besoins actuels pour ce qui touche aux questions ménagères dépassent d'ores et déjà de beaucoup les ressources disponibles. Les offres d'emploi à temps partiel pourraient également augmenter. Certaines entreprises, pour «marcher» plus de quatre jours, feraient appel un à trois jours par semaine à des travailleurs de complément. Celles dont les ateliers ou services doivent fonctionner vingt-quatre heures sur vingt-quatre pourraient adjoindre aux deux équipes de dix heures une équipe à temps partiel. Ce serait le cas, en particulier, des affaires qui mobilisent beaucoup de capitaux tout en ayant un personnel peu nombreux.

La main-d'œuvre régulièrement employée à temps partiel (traditionnellement composée de femmes, d'étudiants et de personnes âgées) risquerait par ailleurs de subir une rude concurrence de la part de

ceux qui, travaillant à plein temps dans le cadre d'une semaine de quatre jours, chercheraient un travail d'appoint. Au cours des quinze dernières années, 4,5 à 5,7% des travailleurs avaient une seconde occupation professionnelle. Il n'est pas exclu que cette proportion augmente encore, même si l'expérience limitée des entreprises qui ont opté récemment pour les quatre jours semble indiquer que ceux qu'elles emploient s'intéressent davantage à la prolongation du week-end qu'à la recherche d'un emploi complémentaire, malgré les avantages matériels plus ou moins importants qu'il comporte.

La semaine de quatre jours soulève d'autres questions, tant sociales qu'économiques, pour lesquelles il n'y a pas encore de réponses définitives. «Pour ce qui est de la semaine de quatre jours, écrivait dès 1957 un observateur, ce dont nous avons le plus besoin, c'est d'une expérience plus vaste... Rien ne serait plus souhaitable que l'adoption de la semaine de quatre jours dans de grands secteurs industriels et par de grandes entreprises: ainsi le pays tout entier pourrait-il profiter de cette expérience.» Ces lignes sont, aujourd'hui, toujours aussi vraies.

## **Pour l'élimination du travail des enfants à travers le monde**

Genève (Nouvelles du BIT). – Les mesures destinées à éliminer le travail des enfants à travers le monde sont l'un des points à l'ordre du jour de la Conférence internationale du travail, qui s'est réunie à Genève au mois de juin. Les délégués des gouvernements, des employeurs et des travailleurs envisageront l'adoption de nouvelles normes internationales destinées à étendre et renforcer les législations nationales concernant l'âge minimum d'admission à l'emploi.

L'abolition du travail des enfants a toujours constitué un objectif de base pour l'Organisation internationale du travail. L'une des conventions adoptées par l'OIT la première année de son existence (1919) fixait à 14 ans l'âge minimum auquel les enfants pouvaient être employés dans les établissements industriels, exception faite pour les établissements familiaux. Cette convention et d'autres qui l'ont suivie ont contribué à réprimer des abus parmi les plus criants. Néanmoins les mineurs n'ont pas entièrement disparu du marché du travail.

### **Causes profondes : pauvreté et manque d'instruction**

La proportion des garçons et des filles de moins de 15 ans qui travaillent dépasse 5% dans de nombreux pays d'Asie, d'Afrique