

2024

rally'nov

Bourgogne-Franche-Comté

les  
**Carnets**

de l'**IS**

**La semaine de 4 jours  
au service de l'IS**

**5**



RÉGION  
BOURGOGNE  
FRANCHE  
COMTE



Financé par  
l'Union européenne

**aract**  
agence régionale  
pour l'alternance  
des conditions de travail  
Bourgogne-Franche-Comté

**aer**  
agence économique  
régionale de  
Bourgogne-Franche-Comté

**cress**  
Centre Régional de  
l'Économie Sociale et Solidaire  
Bourgogne-Franche-Comté

## Au tout début... Rally'nov

Depuis 2012, l'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail Bourgogne-Franche-Comté (Aract BFC) porte et anime le projet partenarial de l'état et la Région, **Rally'nov**.

Ses objectifs sont d'identifier et de valoriser les pratiques socialement innovantes des entreprises de Bourgogne-Franche-Comté, de développer le travail en réseau autour de l'Innovation Sociale (IS) et depuis 2018, d'outiller davantage les entreprises sur des thématiques d'actualité. En 2023, le thème retenu est celui de « la semaine de 4 jours ».

## Les « Carnets de l'IS », qu'est-ce que c'est ?

Afin de partager les retours d'expériences auprès d'un plus grand nombre, ils sont diffusés largement à travers « les Carnets de l'IS ». Une alternance de constats, d'analyses et d'exemples, mais aussi de freins, des difficultés alimentent ce carnet.

## La semaine de 4 jours, KESAKO ?

La « **semaine de 4 jours** » est un mode d'organisation du temps de travail. C'est une tendance qui se déploie depuis quelques années et qui tend à s'intensifier. Les travaux portent sur des entreprises qui conservent ou diminuent le nombre d'heures de travail hebdomadaire sur 4 jours, tout en maintenant la rémunération des salariés.

## Un travail d'exploration sur le sujet

Des rendez-vous ont été réalisés avec des entreprises de Bourgogne-Franche-Comté ayant expérimenté ce mode d'organisation des temps de travail. Des dirigeants, des représentants du personnel et des salariés concernés ou non, ont apporté leur point de vue au cours d'entretiens. Au total, 11 entreprises de tout le territoire, de toutes tailles et de tous secteurs d'activité ont été interviewées.

Pour l'une des entreprises du panel, elle a choisi ce mode d'organisation dès sa création tandis que pour les autres, le passage à la semaine de 4 jours a constitué un changement. Dans ce cas, l'antériorité varie de 6 mois à 3 ans.

## PRÉCAUTIONS

*Ce document n'est pas un guide méthodologique, ce n'est pas une analyse théorique, et il ne s'agit pas non plus de faire la promotion de la semaine de 4 jours.*

*Mais alors ? « Les carnets de l'IS » sont issus d'une analyse empirique, basée sur l'expérience des entreprises à partir du point de vue des dirigeants, de l'encadrement, des salariés et des représentants du personnel.*

# POURQUOI LES ENTREPRISES METTENT EN PLACE LA SEMAINE DE 4 JOURS ? OBJECTIFS ET ENJEUX

## CONTEXTE

De plus en plus de structures privées comme publiques adoptent la semaine de 4 jours en France et en Europe. Le sujet est mis sur le devant de la scène par les médias.

Un contexte d'émergence lié à des facteurs :

### o Sociaux

A l'heure où des questions se posent sur le sens au travail, les salariés ont des attentes plus fortes en matière d'équilibre des temps de vie personnelle et professionnelle.

### o Économiques

Les contraintes actuelles liées à la hausse de l'inflation et du coût de l'énergie amènent les entreprises à chercher de nouvelles alternatives. Elles rencontrent aussi des problèmes de recrutement et ont donc de forts enjeux d'attractivité.

### o Environnementaux

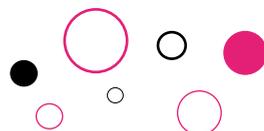
Les préoccupations environnementales sont prépondérantes et les entreprises sont encouragées à développer des pratiques écologiques.

## OBJECTIFS ET ENJEUX

o Permettre aux salariés d'avoir plus de jours non travaillés sur la semaine afin qu'ils concilient mieux **temps de travail et vie personnelle**,

o **Augmenter la performance économique** : gagner en efficacité, réduire les coûts de l'énergie, étendre les horaires d'ouverture aux clients,

o **Attirer de nouveaux salariés et fidéliser ceux en poste.**



## EN PRATIQUE, COMMENT S'Y PRENNENT-ELLES ?

*Il existe autant de formes et de pratiques que de structures qui mettent en place la semaine de 4 jours.*

### LES ACTEURS ASSOCIÉS

Les entreprises interrogées impliquent les salariés et leurs représentants dans ce projet. Cependant, l'objet de cette implication varie selon les structures : il peut s'agir de la mise en place ou non de la semaine de 4 jours, du choix du jour non travaillé, des horaires, de l'organisation à leur poste de travail.

### LES ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

Toutes y vont de manière progressive en passant généralement par une phase de réflexion en interne en questionnant les salariés, parfois avec des questionnaires de recueil d'attentes, des actions de communication auprès du personnel, des échanges et des discussions. Des points réguliers sur l'impact de la semaine de 4 jours auprès des salariés sont en général réalisés, suivis de réajustements si besoin.

D'autres commencent par la mettre en œuvre dans certains services. Dans les faits, certains services, métiers ou personnes ne souhaitent pas l'expérimenter ou la testent quelques temps puis reviennent à l'organisation initiale.

### RESSOURCES

Certains prennent appui sur leur expert-comptable ou sur un juriste.

### CIBLES

Dans les entreprises, cette organisation peut être en général proposée à tous les professionnels ou alors à certains métiers ou services en fonction de contraintes qui leur sont propres. L'encadrement et les dirigeants restent pour la plupart du temps en semaine de 5 jours

Dans cette entreprise, seule la production est passée à la semaine de 4 jours. L'hôtesse d'accueil ne peut en bénéficier parce que le magasin est ouvert 5 jours. Le service Logistique travaille également sur 5 jours en raison des expéditions mais le temps de travail a été aménagé pour faire une journée moins longue. Le service maintenance travaille également sur 5 jours pour profiter des temps d'arrêt de production.

## LE TEMPS DE TRAVAIL

o La durée hebdomadaire varie d'une entreprise à une autre et même au sein d'une même entreprise : 35h, 36h, 37h ou 39 h. Certaines entreprises fonctionnent en équipes alternées.

o Une entreprise a réduit son temps de travail hebdomadaire en maintenant la rémunération des salariés.

o Le jour non travaillé peut être soit le même pour tous ou alors, les salariés ont des jours différents pour maintenir une activité sur 5 jours, voire sur 7 jours.

o Les horaires de travail sont réaménagés : soit les salariés prennent leur poste plus tôt, soit ils réduisent leur pause méridienne, ou ils quittent leur poste plus tard.

En réduisant la pause méridienne jugée trop longue par une bonne partie des salariés, de 1h45 à 45 minutes, cette entreprise a mis en place la semaine de 4 jours en maintenant une prise de poste à 7h30 et une fin de poste à 17h.

## UNE NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL

o La semaine de 4 jours implique de renforcer la coordination entre les différentes équipes et les différents services si les jours non travaillés ne sont pas les mêmes. Certains ont investi dans de nouveaux logiciels pour favoriser le partage d'informations en lien avec l'activité.

o Les dirigeants, les managers et parfois les salariés revoient la répartition de leur activité.

o Selon les produits/services fournis, l'unité de chiffrage dans les devis peut évoluer pour passer d'un nombre de jours à un nombre d'heures.

o Relations avec l'externe : L'entreprise doit informer, anticiper et s'accorder avec les fournisseurs, les prestataires et les clients en prévision du jour de non disponibilité.

« Les nouveaux horaires du magasin ont été définis avec les salariés. Il est désormais fermé le vendredi et les clients se sont adaptés. Les salariés craignaient une augmentation importante des mails à traiter les lundis matin mais cela reste « acceptable » ».

L'encadrant de cette entreprise travaille le vendredi matin alors que les salariés terminent la semaine le jeudi soir : « il y a moins d'urgence à gérer le vendredi, cela permet de se concentrer sur des sujets de fond en télétravail parfois, ou de se réunir entre encadrants pour travailler sur des projets de transformation de l'entreprise ».

## QUELLES DIFFICULTÉS ?

**Les difficultés sont différentes d'un individu à l'autre, d'une entreprise à une autre.**  
Les directions et les salariés s'interrogent sur la sécurisation juridique : la gestion des congés, la contractualisation des nouveaux horaires de travail...

« C'est plus positif que négatif. Mais ça doit être plus encadré »

### POUR L'EMPLOYEUR

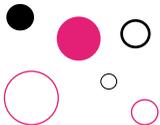
Une perte de productivité a pu être constatée au démarrage, le temps que l'organisation s'installe.

Le management devient plus complexe : sollicitations des clients ou autres lors des jours non-travaillés, régulation d'équipe, gestion des alternants et des temps partiels. Les structures mettent en place une phase d'expérimentation avec des ajustements possibles voire un retour à la semaine de 5 jours lorsque cela ne répond pas aux objectifs, désorganise l'entreprise ou par équité de traitement.

« Après un an de test, une des entreprises va pratiquer la semaine de 4 jours une semaine sur deux (32h / 40h) au lieu de toutes les semaines. »

« Des clients sont dans l'appréhension d'une baisse de performance ou de réactivité... »

« Avec les clients, la relation se tend. Ils ne comprennent pas qu'on fait la même quantité de travail qu'avant mais en 4 jours. Ils ont peur que les délais soient allongés. »



## POUR LES SALARIÉS

Les journées de travail sont plus denses ce qui s'accompagne d'une fatigue en fin de poste et de semaine. Pour certains salariés qui sont à 39h sur 4 jours, cette fatigue est encore plus marquée, d'autant plus si la personne est soumise à de fortes contraintes physiques. Se pose alors la question de potentiels risques accrus d'accidents.

« Je le sens niveau fatigue. Il y a beaucoup d'urgences, beaucoup de dossiers en même temps, il ne faut pas trainer. Il y a de la fatigue mentale et du stress.»

« Le jeudi je le sens dès le matin. La fatigue emmène un manque de concentration alors qu'il en faut au maximum. Le jeudi, on a moins envie, et on est moins précis.»

Il est plus difficile de concilier les temps de vie personnelle et professionnelle lorsqu'une heure est ajoutée en fin de journée, dans la mesure où cela réduit le temps de vie privée durant la période travaillée.

« Ça met plus la pression dans le planning personnel. La soirée est plus speed, c'est plus la course.»

« Depuis la réduction de la pause du midi, je ne peux plus faire du sport pendant la pause déjeuner et le jeudi soir, je suis fatigué pour aller faire du handball.»

Certains demandent à repasser à la semaine de 5 jours parce que l'organisation de l'entreprise ne le permet pas.

« Au final, j'avais l'impression de venir plus tôt le matin et de finir plus tard le soir et j'avais le sentiment d'être toujours en retard dans mon travail.»

# BÉNÉFICES



## DU CÔTÉ DES SALARIÉS

- o Avoir trois jours de repos sur la semaine au profit de la vie sociale et familiale.
- o Réduire les coûts de transport, de garde d'enfant.

« Je suis plus épanouie au travail sur 4 jours : j'ai plus le temps de faire des choses personnelles, j'arrive à avoir une activité plus sportive. Je suis contente d'aller travailler, je ne me dis pas que la semaine va être longue. »

## DU CÔTÉ DE L'ENTREPRISE

- o Réduire les coûts de l'énergie et réduire son impact environnemental.
- o Gagner de la productivité : par exemple, augmenter les plages d'ouverture aux clients sur la semaine et sur la journée.
- o Améliorer leur marque employeur.

Un chef d'entreprise : « Je suis ouvert un jour de plus, c'est un avantage concurrentiel. »

# DES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Conduire le changement comme un projet à part entière de l'entreprise en prévoyant un temps d'expérimentation :
  - o Poser un cadre, fixer des indicateurs propres à la démarche à deux niveaux - économique et social, se donner le droit à l'erreur et un temps d'adaptation, tester et ajuster
  - o Communiquer aux différentes étapes de la mise en place
- Questionner l'organisation du travail dans l'entreprise et les manières de travailler à un niveau individuel
  - Investir peut être nécessaire pour gagner en efficacité ou répondre à des enjeux de coordination interne : matériels, outils informatiques, formation...
  - Donner une réelle place aux salariés et à leurs représentants dès la réflexion sur la mise en place : solliciter leurs points de vue et leur expertise tout au long du projet
  - Conserver des temps d'échanges sur le travail et des temps plus informels qui sont importants pour par exemple, transmettre de l'information, réguler les équipes, favoriser l'interconnaissance et l'entraide
  - Limiter le nombre de changements pour mesurer plus facilement les effets produits de cette nouvelle organisation

Les travaux ont eu lieu au cours de l'année 2023. Les changements organisationnels du temps de travail sont influencés par les orientations politiques et les enjeux économiques, sociaux et environnementaux en évolution constante.

Les entreprises interrogées ont une expérience récente sur ce mode d'organisation du temps de travail. Ces démarches peuvent évoluer avec le temps.

Il serait nécessaire d'interroger les effets à plus long terme.

Selon la pénibilité du travail, le nombre d'heures, l'organisation du travail et selon les personnes, l'intensification du travail peut générer des risques du point de vue de la santé au travail par la suite. Les accidents du travail et les maladies professionnelles vont-elles augmenter ?

Il est crucial d'identifier les opportunités du point de vue des conditions de travail et en terme d'emploi dans le cas où les motivations de départ de l'entreprise sont uniquement économiques. Les attentes et les besoins des salariés sont très hétérogènes et il n'est pas souhaitable d'imposer la semaine de 4 jours à tout le monde en raison de l'impact sur l'organisation personnelle (rythmes de vie, contraintes...) mais aussi en fonction de l'état de santé des salariés. Cela implique une grande flexibilité de l'organisation du travail dans l'entreprise.



« Alors que ses collègues sont sur la semaine de 4 jours, cette salariée qui a un poste qui le permet, a modifié son temps de travail passant de 5 jours à 4 jours et demi. C'est un choix de sa part compte-tenu de sa situation familiale. »

**Un modèle efficace dans une entreprise ne le sera pas forcément dans une autre.**

Trois entreprises interrogées ont témoigné lors de la Rencontre Régionale de l'Innovation Sociale de 2023.

Découvrez leurs retours d'expériences :  
[https://www.youtube.com/watch?v=U82g\\_oSIXh4](https://www.youtube.com/watch?v=U82g_oSIXh4)



## + d'informations