

# GUIDE PRATIQUE POUR EXPÉRIMENTER LA SEMAINE DE 4 JOURS



OSONS ÊTRE  
DIRIGEANT·ES  
AUTREMENT



# ÉDITO



par Christian  
ANDRÉO

**E**n tant que mouvement d'entreprises profondément ancré dans des valeurs d'innovation sociale, le CJD s'efforce d'explorer des solutions audacieuses qui favorisent à la fois la compétitivité des entreprises et la qualité de vie au travail.

Ainsi, le sujet de la semaine de quatre jours représente une opportunité d'**expérimenter un modèle de travail plus équilibré, tout en maintenant, voire en renforçant, la performance globale de l'entreprise.** Il permet de repenser le fonctionnement des organisations, de faire évoluer le rapport au travail en le positionnant dans une démarche alignant les objectifs économiques avec le bien-être des collaborateurs.

Pour expérimenter ce nouveau mode d'organisation du travail, le CJD a pu compter sur le soutien de la Région Occitanie grâce au dispositif *Pacte pour l'embauche*. En soutenant des innovations sociales comme la semaine de quatre jours, cette initiative locale favorise la mise en œuvre de nouvelles approches en matière de travail, contribuant ainsi à rendre les entreprises plus attractives et en phase avec les évolutions sociétales.

Les objectifs de l'expérimentation du CJD et de la Région Occitanie étaient clairs : permettre aux dirigeants d'évaluer la faisabilité de la semaine de quatre jours au regard de leur situation, d'en mesurer les impacts sur le bien-être des collaborateurs, l'attractivité des talents, mais aussi la productivité et la performance économique des entreprises. Le tout en favorisant un partage d'expérience entre les dirigeants pour nourrir des réflexions collectives sur l'avenir du travail.

Pendant 18 mois, douze entreprises issues de secteurs variés tels que l'agroalimentaire, le BTP, le conseil ou encore les télécommunications, ont pris part à cette démarche. Cette diversité sectorielle a permis d'identifier des conditions de mise en œuvre de la semaine de quatre jours et d'en observer les premiers effets dans des contextes très différents, avec des adaptations sur-mesure selon les besoins économiques et sociaux spécifiques de chaque entreprise.

En intégrant les retours d'expérience de cette expérimentation, le CJD aspire à construire un modèle de travail qui répond aux enjeux contemporains tout en plaçant l'humain au cœur de la dynamique de l'entreprise.

*Christian Andréo*  
*Délégué général CJD*

# SOMMAIRE

<b>PRÉAMBULE</b> : Mode opératoire de l'expérimentation .....	<b>6</b>
<b>I. UNE EXPÉRIMENTATION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE SOCIALE</b> .....	<b>10</b>
1. La semaine de quatre jours comme sujet pour penser le travail autrement.....	<b>11</b>
2. Semaine de 4 jours ou semaine en 4 jours : de quoi parle t-on exactement ? .....	<b>12</b>
3. La soutenabilité du travail au cœur de la réflexion.....	<b>14</b>
<b>II. UNE MÉTHODOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE</b> .....	<b>17</b>
1. Une méthode applicable à toutes les entreprises .....	<b>18</b>
2. Les étapes clés d'un projet d'expérimentation .....	<b>22</b>
<b>III. DES ENSEIGNEMENTS POUR UNE EXPÉRIMENTATION RÉUSSIE</b> .....	<b>37</b>
1. Prendre le temps de préparer le changement .....	<b>38</b>
2. Réorganiser le travail et ajuster en continu .....	<b>38</b>
3. Vision de la gouvernance, culture d'entreprise, stabilité économique : des facteurs déterminants à prendre en compte.....	<b>42</b>

# SOMMAIRE

<b>OUTILS</b> .....	
Le diagnostic de départ : quelques questions à explorer.....	<b>23</b>
Construire le scénario organisationnel : l'approche organisationnelle du compromis temporel .....	<b>29</b>
Tableau de bord d'une expérimentation en entreprise .....	<b>30</b>
Exemple de grille d'évaluation et de suivi de l'expérimentation .....	<b>35</b>
<b>CAS D'ENTREPRISES</b> .....	
Léa Bruyère, dirigeante de la biscuiterie Maison Bruyère .....	<b>40</b>
Bastien Briole, dirigeant de l'entreprise Profit Intelligence.....	<b>45</b>
Amélie Raffenaud, dirigeante de l'entreprise Numix .....	<b>47</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>50</b>

# PRÉAMBULE LE MODE OPÉRATOIRE DE L'EXPÉRIMENTATION



- **CONTEXTE :**

La Région Occitanie a lancé en 2022 le « Pacte pour l'Embauche ». Avec la mise en place de solutions concrètes et opérationnelles, il vise à lever les freins à l'embauche, répondre aux besoins de compétences des entreprises et favoriser l'attractivité des secteurs et métiers les plus en tension. Elle a souhaité s'associer au CJD pour mettre en œuvre une expérimentation d'une durée de 18 mois sur le sujet de la semaine de quatre jours.

- **ENTREPRISES CIBLÉES :**

Le projet a concerné des entreprises volontaires implantées dans le territoire Occitanie, tous secteurs confondus, solides et matures. Sur la base de ces critères, le CJD a recensé douze entreprises de son réseau pour mener l'expérimentation. Ces dernières sont pour la plupart implantées à Toulouse ainsi que dans le Tarn, Tarn-et-Garonne, Béziers et Nîmes. La plupart proviennent du secteur du conseil et plus précisément du milieu informatique. Mais ont également participé des entreprises dans le secteur agroalimentaire, l'enseignement, le bâtiment ou encore le transport et les services aux entreprises. Concernant leur taille, onze entreprises engagées sont des TPE et PME de moins de cinquante salariés et une a 80 collaborateurs.

- **DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT :**

Le comité de pilotage opérationnel et de suivi était constitué de deux salariées du CJD France, d'un chargé de mission de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail et d'une consultante pour l'accompagnement au changement.

## CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE :

1

MARS-AVRIL 2023  
**Diagnostic**

Le pré-Diagnostic a été réalisé par l'ARACT. Il a permis de réaliser un état des lieux général de l'entreprise : son fonctionnement, ses forces, de ses contraintes, l'état du climat social, de la qualité de vie et des conditions de travail avant le lancement opérationnel de l'expérimentation.

Comment ? Au travers d'entretien individuel avec chaque dirigeant suivant une grille d'analyse.

---

2

MAI 2023  
**Lancement de  
l'expérimentation**

A l'issue du pré-diagnostic, une journée de lancement officielle a été organisée en présence des dirigeants des douze entreprises, et des membres du comité de pilotage opérationnel.

Cette journée fut l'occasion de restituer une synthèse des diagnostics, d'assurer la transmission des informations aux consultants missionnés par le CJD et de créer la cohésion du groupe.



**3**

DE MAI 2023  
À SEPTEMBRE 2024

**Accompagnement  
à la mise en œuvre  
opérationnel**

Cette phase centrale était rythmée par des temps d'accompagnement collectifs et individuels pour chaque entreprise. Il s'agissait de les accompagner à l'élaboration de leur plan d'actions et à sa mise en œuvre. Plusieurs ateliers thématiques ont été organisés permettant un apport d'éléments théoriques et pratiques ainsi que des retours d'expériences de chefs d'entreprise ayant appliqué la semaine de quatre jours. Ces derniers ont partagé des bonnes pratiques, des points de vigilance, des conseils sur les ajustements à envisager ainsi qu'une expertise sur le cadre juridique.

---

**4**

SEPTEMBRE  
OCTOBRE 2024

**Bilan et  
capitalisation**

C'est dans l'objectif de valorisation et de capitalisation de l'expérimentation que le CJD, en partenariat avec la Région Occitanie, publie ce guide pratique contenant une analyse de la semaine de quatre jours, une méthode d'application, des outils et des témoignages concrets.

# I - UNE EXPÉRIMENTATION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE SOCIALE





CRÉDITS PHOTO : GILLES PIEL

## 1. LA SEMAINE DE QUATRE JOURS COMME SUJET POUR PENSER LE TRAVAIL AUTREMENT

Dans son expérimentation, il est important de rappeler que le CJD ne souhaitait pas que la semaine de quatre jours soit perçue comme une fin en soi, mais plutôt comme **un levier pour repenser en profondeur notre manière de travailler**. C'est en effet une opportunité pour réfléchir aux contraintes actuelles de l'entreprise et **inciter à innover en s'appuyant sur le dialogue social et l'intelligence collective**. Par exemple, une entreprise dont le modèle repose sur la vente de jours de conseils ou de formation, pourrait se dire que la semaine de quatre jours semble inapplicable à son organisation. Alors que le sujet peut justement l'inviter à identifier des pistes d'actions pour ajuster son modèle et vendre différemment.

Cette réflexion sur l'organisation du temps de travail questionne l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise, ainsi que les services et missions proposés aux clients. Elle ouvre également un champ plus vaste sur la place du travail dans nos vies et la manière dont nous nous réalisons dans, et en dehors du cadre professionnel, en repensant l'équilibre des différents temps de vie.

## 2. SEMAINE DE 4 JOURS OU SEMAINE EN 4 JOURS : DE QUOI PARLE-T-ON EXACTEMENT ?

Expérimentée à grande échelle dans plusieurs pays (Royaume-Uni, Portugal, Espagne) et mise en avant par plusieurs entreprises françaises, la semaine de quatre jours prend une place de plus en plus importante dans le débat social. Un récent rapport parlementaire fait une première analyse de ces expériences. Il pointe des impacts positifs sur la santé des entreprises et celle des salariés, tout en mettant en avant des données trop parcellaires pour en tirer des enseignements généralisables.

En effet, si les politiques de réduction du temps de travail de ces dernières décennies étaient portées par des préoccupations d'emploi et de partage du travail, **la semaine de quatre jours semble aujourd'hui répondre davantage à des préoccupations d'attractivité, de recrutement et de fidélisation de talents, ainsi que d'innovation avec la recherche de nouvelles formes d'organisation et de performance.** La qualité de vie et des conditions de travail, et la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle occupent une place centrale dans les préoccupations des entreprises ayant participé à l'expérimentation du CJD.

Autre différence avec les années 2000, la mise en œuvre de ces nouvelles organisations reposent sur l'employeur. Ce sont les dirigeants, ici les adhérents du CJD, qui, au travers de leur vision de l'entreprise, du travail, du collectif, des enjeux économiques et environnementaux, sont porteurs de ce changement.

Les témoignages mobilisés dans le cadre de l'expérimentation ont mis en évidence que la semaine de quatre jours était avant tout une opportunité pour interroger le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble et pouvait déboucher, en fonction des contextes sur différentes modalités d'organisation du temps de travail :

- **La semaine de 4 jours** associée à une **réduction du temps de travail**, généralement à 32 heures ou à une réorganisation des forfaits jours. Cette modalité concernerait 20 % des accords signés en 2023<sup>1</sup>.
- **La semaine en 4 jours**, ou « **semaine comprimée** » reposant sur une augmentation de la durée quotidienne de travail (de 8h à 8h30 ou 8h45).
- **La semaine de 4 jours alternée** avec des semaines à 5 jours, ou 4,5 jours. Une modalité qui permet de répondre à certains enjeux contemporains, comme la parentalité, tout en ne redimensionnant pas complètement l'organisation du travail.
- **La semaine de 4 jours modulée** relevant de différentes formes d'annualisation ou de modulation du temps de travail. A titre d'exemple, nous avons eu le témoignage d'une chocolaterie compensant ses périodes de très hautes activités par des semaines de 4 jours à 32 h sur l'essentiel de l'année.
- **La semaine de 4 jours à la carte**, adaptée en fonction des services et/ou des personnes, et faisant cohabiter plusieurs formes d'organisation au sein de l'entreprise, voire du service. On peut également trouver ici les dispositifs d'aménagement de fin de carrière présent plutôt dans les grandes entreprises.

---

1 - CNAM Ceet, « *Semaine de 4 jours : travailler moins tout en travaillant ... plus ?* », Pauline Grimaud, septembre 2024.

### 3. LA SOUTENABILITÉ DU TRAVAIL AU CŒUR DE LA RÉFLEXION

Interview de Philippe Contassot, chargé de mission à l'Aract Occitanie



Philippe  
CONTASSOT



POUR VOUS QUELS SONT LES POINTS CLÉS DE LA SEMAINE DE QUATRE JOURS ?

Parler du temps de travail est un acte stratégique pour les entreprises, et quelle que soit l'option envisagée, il s'agit avant tout de s'interroger sur le travail, dans toutes ses dimensions. De s'interroger sur les conditions de réalisation du travail et ses effets sur la performance de l'entreprise et la santé des salariés.

Depuis plusieurs années, différentes études<sup>1</sup> mettent en avant une intensification du travail, on parle également de porosité des temps entre les sphères professionnelles et personnelles. Dans ce contexte, si l'organisation du temps de travail sur quatre jours peut répondre aux aspirations de certains salariés (et pas tous comme nous l'avons vu dans le cadre de l'expérimentation) elle soulève aussi de nombreuses interrogations sur la soutenabilité du travail : comment réaliser l'activité dans un nouveau cadre temporel ? Quelles évolutions du contenu du travail envisager ? L'allongement des journées de travail est-il supportable sur la durée ? Comment conserver les dimensions collectives du travail ?

---

1 - Dares Analyses N°049, « *Conditions de travail. Reprise de l'intensification du travail chez les salariés* », Élisabeth Algava Emma Davie Julien Loquet Lydie Vinck, 1<sup>er</sup> juillet 2014. Et « *Impact de l'intensification et de l'autonomie au travail sur la santé mentale* », Valorisation de la recherche N°4, Sylvie Blasco (université du Mans) Julie Rochut (Cnav) Bénédicte Rouland (université de Nantes), 13 août 2024.



## QU'ENTENDEZ-VOUS PAR SOUTENABILITÉ DU TRAVAIL ?

La notion de soutenabilité du travail renvoie aux principes du développement durable : ce qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Parler de travail soutenable c'est proposer un modèle de travail qui contribue à la santé et au développement des personnes sur la durée. Cela repose sur la prévention des atteintes à la santé bien sûr, mais également sur la possibilité de se développer. Un travail soutenable, c'est un travail qui permet de développer sa santé, ses compétences et le collectif. Le tout dans la durée, et au-delà de la semaine de quatre jours, à l'échelle d'une vie professionnelle. Les chercheurs qui ont promu le concept le définissent comme un système de travail qui soit en mesure de reproduire et développer toutes les ressources et composantes qu'il utilise.



## COMMENT PEUT-ON AVANCER SUR LES DIFFÉRENTES QUESTIONS ÉVOQUÉES ?

Les réponses varient bien sûr en fonction des métiers, des exigences physiques, cognitives ou sociales des activités, mais aussi des personnes, de leurs aspirations, leurs compétences ou encore leurs conditions de vie.

L'analyse du travail peut offrir des éléments de réponse, mais au-delà c'est bien le dialogue entre les différentes parties prenantes, la discussion sur le travail qui doit permettre de lever les freins,

prévenir les risques et de trouver les compromis opératoires, l'organisation à expérimenter. Ces temps d'échanges ont été accompagnés par des intervenantes dans la phase de cadrage et de conception des expérimentations.

Mais parler d'expérimentation, c'est envisager la réversibilité ou au moins des ajustements dans les nouveaux fonctionnements. L'enjeu est donc de poursuivre ce dialogue sur le travail dans la durée, pendant l'expérimentation et au-delà. Ainsi, plusieurs entreprises se sont dotées d'indicateurs de suivi, de système d'enquêtes. Elles ont également prévu des espaces pour débattre des difficultés et des ajustements à opérer.



# II - UNE MÉTHODOLOGIE DE MISE EN ŒUVRE



# 1. UNE MÉTHODE APPLICABLE À TOUTES LES ENTREPRISES

Nous l'avons vu, les formats de la semaine de quatre jours sont multiples, modulables et donc à adapter à chaque entreprise selon son histoire, sa culture mais aussi la posture et vision de son dirigeant. S'il n'y a pas de recette miracle, une méthode avec des étapes bien préparées est à la portée de tout dirigeant d'entreprise en réflexion sur le sujet.

Parmi ces étapes nous retrouvons :

1

## DIAGNOSTIC

pour valider  
l'opportunité et  
la faisabilité



2

## DIALOGUE ET CONCERTATION

pour recueillir le  
point de vue des  
parties prenantes  
(craintes, risques,  
questions).



3

## CO-CONSTRUCTION

pour élaborer  
les scénarios  
d'organisation



4

## FORMALISATION des principes de l'expérimentation

pour en programmer la  
mise en œuvre



5

## SUIVI ET ÉVALUATION

pour ajuster  
la nouvelle  
organisation



Le suivi continu et les évaluations régulières sont des sujets transversaux à chacune des étapes détaillées ci-dessous. L'objectif est de collecter régulièrement les retours d'expérience des employés et des managers pour comprendre l'impact sur la charge de travail, la motivation, la productivité, l'équilibre vie pro/vie perso, sans oublier la cohésion des équipes. Selon les résultats, l'évaluation permettra de procéder à des ajustements.

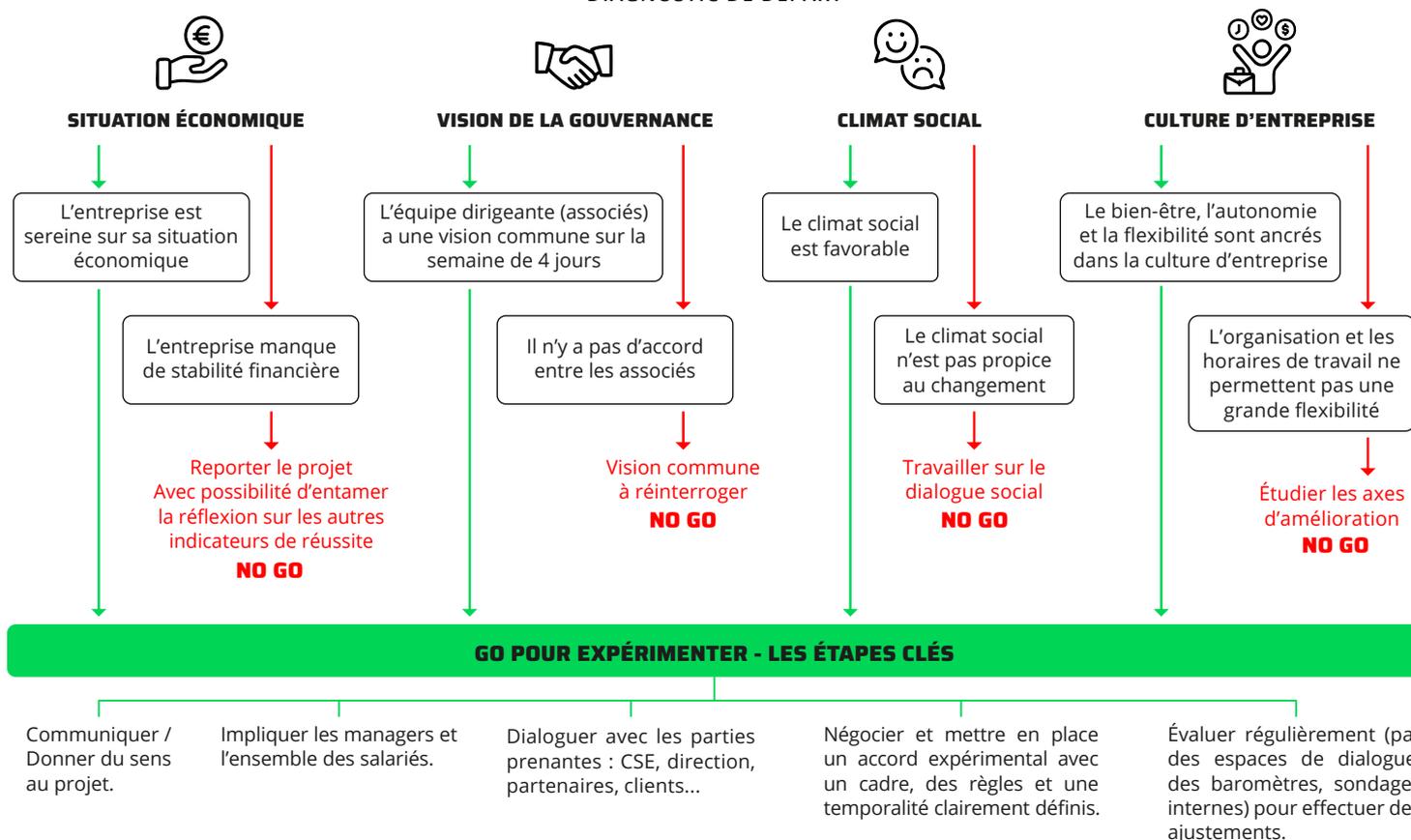


**»»** *En s'appuyant sur cette méthode, nous avons-nous-même expérimenté la semaine de quatre jours en tant qu'équipe salariée du CJD France. Après plusieurs semaines de coordination et de préparation avec les collaborateurs, nous avons d'abord lancé une phase d'essai durant six mois. Après l'analyse des résultats positifs de nos baromètres internes suivie d'une validation collective, notre organisation du travail sur quatre jours est aujourd'hui officielle.*

**Christian ANDRÉO**  
Délégué général CJD

# Semaine de quatre jours : les conditions du « GO » ou « NO GO »

## DIAGNOSTIC DE DÉPART





**»** *Convaincu des effets positifs de la semaine de quatre jours pour l'équilibre de vie, j'ai pris part à la démarche expérimentale du CJD et de la Région Occitanie. Cependant, le diagnostic de départ m'a permis d'identifier des freins trop importants à la poursuite du projet. Certaines conditions n'étaient pas réunies telles la compatibilité avec le modèle économique de l'entreprise qui facture des journées de travail aux clients. Il était important pour moi d'être complètement sûr pour ne pas provoquer de sentiment de frustration à mes équipes en cas de retour en arrière.*

**Nicolas, dirigeant d'entreprise,  
membre du CJD Occitanie  
Méditerranée**

## 2. LES ÉTAPES CLÉS DU PROJET D'EXPÉRIMENTATION

# 1

### DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ACTUELLE



Avant tout projet de transformation, la première étape obligatoire à réaliser est le diagnostic en amont afin d'explorer l'opportunité et la faisabilité d'une réorganisation du temps de travail avec le dirigeant (a minima) voire avec l'équipe dirigeante. Ce diagnostic permettra aussi d'évaluer l'impact potentiel d'une semaine de quatre jours sur l'entreprise. Il comprend :

- **L'analyse des besoins de l'entreprise.** Les dirigeants doivent prendre en compte les exigences opérationnelles et les cycles de travail pour déterminer si une semaine de quatre jours est réalisable.
- **Le lien entre la semaine de 4 jours et le projet** ou la raison d'être de l'entreprise pour donner du sens.
- **Les pratiques actuelles d'organisation du temps de travail** (ex. télétravail, astreintes, flexibilité horaires).
- **L'analyse de l'impact de la semaine de quatre jours**, sur le plan financier d'une part et le volet social d'autre part. En effet, l'équipe dirigeante devra déterminer l'impact sur le temps de travail (ex. 35h, 32h ou autre formule), la rémunération et les avantages sociaux des employés (ex. panier repas, tickets restaurants, allocation des jours de récupération).
- **L'étude de cas sur d'autres entreprises ayant adopté cette approche** pour apprendre de leurs réussites et de leurs défis.

## LE DIAGNOSTIC DE DÉPART : Quelques questions à explorer

### LA VISION DU/DES DIRIGEANT(S)

- Pourquoi la semaine de 4 jours ?
  - Quels sont les enjeux (économiques, sociaux) d'une réorganisation du temps de travail ?
  - Les enjeux sont-ils partagés au sein de l'équipe dirigeante ?
  - Quels sont les facteurs clés à prendre en compte ? les risques identifiés ?
- 

### LES BESOINS À PRENDRE EN COMPTE

- Quels sont les besoins / attentes des parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs) en matière de services ? De temps de travail ?
  - Les délais de production seront-ils plus longs ? Comment assurer la continuité de l'activité commerciale et opérationnelle de l'entreprise ?
- 

### L'ORGANISATION DU TRAVAIL LES CONDITIONS DE TRAVAIL

- Quels sont les points forts de l'organisation du travail ?
  - Quels sont les principaux indicateurs sociaux (turn-over, absentéisme, santé) ?
  - Quel est l'engagement des collaborateurs au quotidien ?
  - Comment sont abordées les questions de charge de travail ?
- 

### LES SCÉNARIOS ENVISAGÉS

- Quelles sont les scénarios envisagés à priori ?
- Quels sont les risques à prendre en compte ?

## **LES PRATIQUES D'ORGANISATION ET DE GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL**

- Quelles sont les pratiques de gestion du temps de travail de l'entreprise ? (Horaires, congés, forfaits, heures supplémentaires, flexibilité, temps partiels, télétravail, etc.)
  - Quels sont les points forts ?
  - Quels sont les axes d'amélioration ?
- 

## **LE MANAGEMENT ET LE DIALOGUE PROFESSIONNEL**

- Quelles sont les modalités de coordination au sein des services ? Entre les services ?
  - Quelles sont les compétences clés existantes ? Les compétences à développer ?
  - Quel est le climat social ?
- 

## **LE DIALOGUE SOCIAL**

- Quels sont les sujets portés par les représentants des salariés ?
  - Quelle est la qualité du collectif de travail ?
  - Quelles sont les expériences de négociation avec le CSE ?
- 

## **LA CONDUITE DE PROJET**

- Quelle conduite de projet mettre en œuvre ?
- Quelles sont les étapes clés ? Sur quel calendrier ?
- Quelles parties prenantes mobiliser ?
- Quel temps sera dédié au projet ?

# 2

## COMMUNICATION ET CONCERTATION



Après avoir pesé les « pour » et les « contre », si le dirigeant estime que son entreprise est suffisamment stable pour se lancer, **la communication et la concertation seront des étapes essentielles pour assurer l'adhésion de tous les employés.** L'annonce d'une telle transformation aux équipes, même si ce n'est qu'au stade de l'expérimentation, doit être préparée en tenant compte des freins exprimés par chacun : stress et charge de travail, gestion familiale, changements des habitudes, etc.

En s'appuyant sur des témoignages d'entreprises ayant passé le cap, le CJD a pu noter des écueils liés à une communication informelle ou un manque de communication. Mal préparée, une annonce peut avoir l'effet inverse de celui attendu sur l'enthousiasme des salariés. Et un manque de communication au fil de l'eau peut mettre à mal l'organisation du travail. **Ne pas prendre le temps nécessaire de la concertation c'est donc le risque de devoir démêler plus tard les problèmes qui n'auront pas été clairement identifiés de manière collective.** Par exemple, face à un pic d'activité, l'entreprise peut-elle demander exceptionnellement de revenir à une semaine de cinq jours ? Oui éventuellement, à condition d'avoir posé le cadre et les conditions de l'expérimentation.

La concertation avec le management, le CSE et plus largement l'ensemble des collaborateurs, semble incontournable.

Cette étape doit permettre de préciser :

- Les champ des possibles (ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas),
- Les différents points de vue sur les opportunités et les risques,
- Les modalités de conduite de projet : quelle équipe projet ? Quel calendrier de travail ? Comment seront associées les équipes ?



” *Sans l'adhésion des salariés, le projet n'est pas envisageable. Il était donc important, en tant que dirigeante, de faire un pas de côté et de laisser le projet être porté par les collaborateurs, au travers d'un COPIL, pour une plus forte implication.*

*Emilie GEYER, dirigeante de Kadys, entreprise spécialisée dans la transformation numérique et la gestion documentaire numérique.*

# 3

## SCÉNARIO ORGANISATIONNEL ET INDICATEURS



Avant de lancer le projet à grande échelle, et si le fonctionnement de l'entreprise le permet, le dirigeant peut décider d'**expérimenter sur une partie de ses effectifs seulement en choisissant un département ou une équipe.**

Quelle que soit la stratégie, il s'agira de définir un scénario qui répondra aux questions suivantes :

- **Comment ?**
- **Quel jour "off" ?**
- **Pour qui ?**
- **Comment maintenir le service clients et la cohésion d'équipe ?**

L'étape complémentaire sera de **fixer des indicateurs clairs** (productivité, satisfaction des employés, équilibre vie pro / vie perso, maintien du service et satisfaction des clients...) **pour pouvoir évaluer l'impact du changement** à partir d'indicateurs ou au travers de sondages. Certaines entreprises de notre expérimentation ont décidé d'attribuer cette mission à un comité de pilotage constitué de collaborateurs volontaires. Les retours en sont très positifs.



“ *Le rôle de notre comité de pilotage a d'abord été de recueillir des informations en amont pour connaître les freins, les questionnements et les attentes des collaborateurs. Le copil sert aussi à proposer des scénarios et assurer l'évaluation régulière.*

*C'est un objet de travail passionnant.*

*Amélie RAFFENAUD, gérante de Numix, un studio de création numérique, spécialisé dans la réalisation sur-mesure de digital learning et d'applications 3D innovantes.*

## CONSTRUIRE LE SCENARIO ORGANISATIONNEL : L'approche organisationnelle du compromis temporel

La construction d'un compromis sur l'organisation du temps de travail appelle un travail étroit avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et notamment les représentants des salariés afin de prendre en compte différents enjeux :



### LE TEMPS DU MARCHÉ

- Quels sont les besoins / attentes de nos clients ?
- Quelles sont les contraintes de nos fournisseurs et partenaires ?
- Quels sont les cycles de notre activité ?



### LE TEMPS DE L'ENTREPRISE

- Quelles sont les contraintes liées à notre fonctionnement, à nos process ?
- Comment maintenir le collectif de travail ?
- Quelle organisation au niveau de chaque service ?



### LE TEMPS DU SALARIÉ

- Quelles aspirations en matière d'articulation vie pro / vie perso ?
- Quelle prise en compte de la parentalité ? Des contraintes personnelles ?



### LE TEMPS DU TERRITOIRE

- Quid des possibilités d'accès aux services publics ?
- Y a-t-il des contraintes liées au transport, au temps de transport ?

## TABLEAU DE BORD D'UNE EXPÉRIMENTATION EN ENTREPRISE

CADRAGE → CONCEPTION → TEST → DÉCISION

	CADRAGE	CONCEPTION
<b>QUI ?</b>	Équipe projet / CSE	Équipes
<b>QUI VALIDE ?</b>	Direction	Direction / CSE
<b>QUESTIONS CLÉS DE L'ÉTAPE</b>	<p>Quels sont les enjeux direction / salariés ? Pourquoi ? Pour quoi ?</p> <p>Quels sont les points de vigilance (risques, freins) ?</p> <p>Quel est le cahier des charges de l'expérimentation ? (Ce qui n'est pas négociable)</p> <p>Comment allons-nous faire ? Avec qui ? Quand ?</p> <p>Comment allons-nous évaluer les résultats et les effets ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels bénéfices, résultats et façons de travailler ensemble attendus ?</li> <li>• Quelles informations me permettront d'y répondre ?</li> <li>• Comment seront produites les informations ?</li> </ul>	<p>Quelle est la situation de départ ? Que souhaite-t-on transformer (créer, améliorer) ?</p> <p>Comment améliorer le fonctionnement (nouvelle façon de faire) ?</p> <p>Comment allons-nous organiser la phase de test (périmètre, durée, système de suivi) ?</p> <p>Quelles sont les conditions d'un éventuel retour en arrière ? (opportunités/risques)</p> <p>Quels sont les indicateurs de suivi (résultats et effets) ?</p>
<b>EXEMPLE</b>	Lancement du projet : Présentation en équipe pour poser enjeux, craintes et intérêts.	Séminaire d'équipe : Travail sur les risques / les craintes Définition des bases du nouveau fonctionnement
<b>LIVRABLES</b>	Réponses aux questions formalisées Une note de cadrage pour l'équipe projet	Définition d'une nouvelle organisation, d'un système de suivi, voire d'un accord d'expérimentation.

## TEST

**QUI ?**

Équipe

**QUI VALIDE?**

Équipe projet / CSE

**QUESTIONS  
CLÉS DE L'ÉTAPE**

Quels sont les impacts du nouveau fonctionnement ? Sur :

- **Organisation** (coopération, qualité du travail, productivité, créativité, process)
- **Externe** (relations et services clients, partenaires, environnement)
- **Vécu au travail** (charge de travail, sentiment d'efficacité, satisfaction)
- **Vie perso** (intérêts, difficultés, points de vigilance)
- **Aspects RH** (congé, absences, autres ?)

Comment améliorer le fonctionnement ? Quels ajustements peuvent être proposés ?

**EXEMPLE**

**Système de board** permettant d'enregistrer au fil de l'eau les événements / le vécu sur les différents axes - Éléments discutés en équipe

**LIVRABLES**

Board mis à jour régulièrement  
Suivi des ajustements de l'organisation

## DÉCISION

Équipes

Direction / CSE

Quels enseignements ? Quels apprentissages ?

**Poursuite de la nouvelle organisation**

- Contractualisation ? / Accord CSE ?
- Dispositif de suivi (qui ? comment ? quelles échéances ?)

**Retour / ajustement de l'organisation**

**Déploiement** de la nouvelle organisation

Suivi des impacts

Note de fonctionnement ou accord d'entreprise

← **COMMUNICATION AUX ÉQUIPES** →

# 4

## SIGNATURE D'UN DOCUMENT DE CADRE EXPÉRIMENTAL



Mettre en place un **document officiel cadrant le projet de l'entreprise** est aussi un point indispensable. Ce document doit notamment fixer les règles de la nouvelle organisation, une durée d'expérimentation et les possibles exceptions, mais il devra tenir compte d'une mise à jour des politiques de ressources humaines pour refléter les changements, notamment les aspects liés aux congés, à la santé et à la sécurité. Ce document doit également permettre de **partager les indicateurs de suivi et d'évaluation de l'expérimentation**, indicateurs qui permettront de statuer sur la nouvelle organisation.

La direction, en s'appuyant sur le CSE (s'il existe) ou l'instance de représentants des salariés, devra **informer régulièrement tous les employés sur les progrès, défis et modifications du plan d'expérimentation**.

Dans le cadre d'une nouvelle organisation du temps de travail, voici quelques exemples de sujets à faire figurer dans l'accord expérimental<sup>1</sup> :

- **En préambule de l'accord** : les enjeux et les objectifs visés.
- **Cadre juridique** : Champs d'application | Date d'effet et durée | Modalités de suivi et d'évaluation de l'expérimentation.
- **Nouvelles règles relatives à l'organisation du temps de travail** : Jours fériés, congés payés, RTT, télétravail, déplacements professionnels, application pour les salariés en forfait heures / forfait jours.
- **Modalités de révision de l'accord**.

<sup>1</sup>- Anact, *10 questions sur la conduite de la négociation collective*, novembre 2022.

# 5

## BILAN DE L'EXPÉRIMENTATION



À la fin de l'expérimentation de la semaine de quatre jours, il est essentiel pour le dirigeant de l'entreprise de faire un bilan exhaustif avec l'ensemble des parties prenantes. Ce bilan a pour objectif **d'évaluer les impacts de cette nouvelle organisation du travail, tant sur la performance économique de l'entreprise que sur le bien-être des collaborateurs et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.**

Le dirigeant pourra collecter les retours d'expériences des parties prenantes impliquées par le biais de questionnaires anonymes et/ou de rencontres régulières avec les collaborateurs, les représentants du personnel (le cas échéant). Ces échanges permettent de faire un point détaillé sur les effets positifs et les éventuels défis rencontrés durant l'expérimentation, notamment en matière de productivité, de cohésion d'équipe, et de soutenabilité du rythme de travail.

Sur la base de cette évaluation collective, l'entreprise devra prendre une décision quant à la suite à donner à l'expérimentation. **Deux options principales se présenteront alors :**

### 1 - RENOUVELER L'EXPÉRIMENTATION

Renouveler l'expérimentation pour une période supplémentaire, si certains ajustements s'avèrent encore nécessaires ou si des points d'amélioration doivent être explorés avant une mise en place définitive.



## 2 - FORMALISER LA SEMAINE DE QUATRE JOURS

En l'intégrant de manière officielle et durable dans les contrats de travail et/ou document de référence de l'entreprise : accord temps de travail, accord social, si les résultats sont concluants et que cette organisation est jugée viable sur le long terme. Cette officialisation devra être encadrée par des accords formels, prenant en compte les aspects légaux, contractuels et organisationnels, afin d'assurer une transition conforme aux attentes de toutes les parties et sécurisée légalement.

Quelle que soit la décision prise, il sera fondamental que ce processus soit mené **dans un esprit de dialogue et de concertation**, afin de garantir l'adhésion de l'ensemble des acteurs concernés et d'assurer une mise en œuvre réussie de la nouvelle organisation du travail.

## EXEMPLE DE GRILLE D'ÉVALUATION ET DE SUIVI DE L'EXPÉRIMENTATION

**PERFORMANCE :**  
quels indicateurs de suivi ?

### IDENTIFIER LES CRITÈRES ET INDICATEURS DE L'ENTREPRISE

- Productivité / finance
- Service clients
- Réduction des coûts (énergie, transport)
- Attractivité

**ORGANISATION**

- Temps de coordination (organisation/ efficacité des réunions)
- Temps de pause
- Circulation de l'information
- Evolution des méthodes de travail / des process
- Évolution de la planification (anticipation)

**CONDITIONS DE TRAVAIL**

- Indicateurs sociaux ? (absentéisme / turn over / sinistralité)

**ARTICULATION DES TEMPS**

- Amplitude des journées / durée effective de travail (suivi)
- Connexion / déconnexion
- Gestion des urgences
- Liens sociaux / convivialité

### RECUEILLIR LE VÉCU DES COLLABORATEURS (ENQUÊTE)

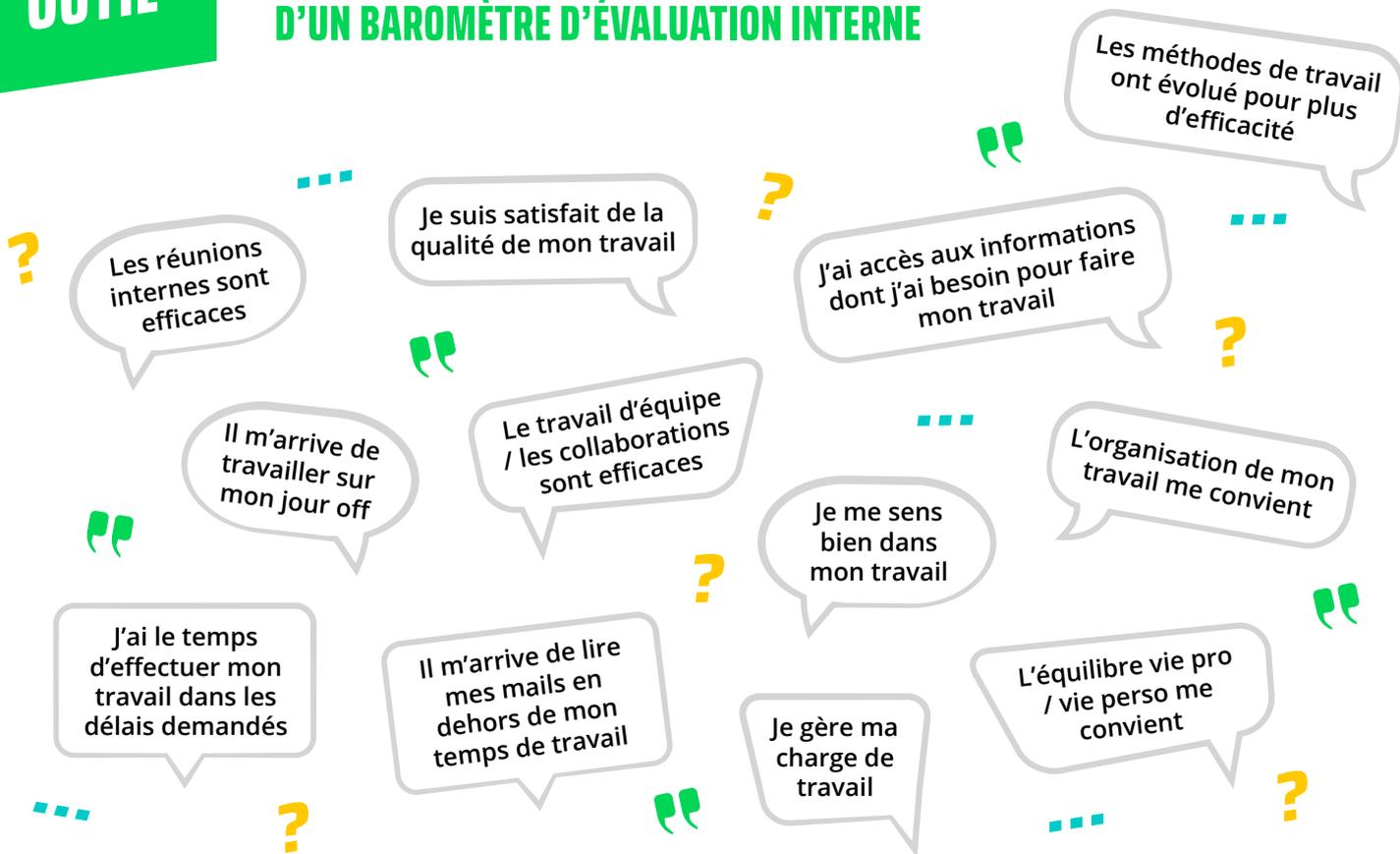
- Sentiment d'efficacité / d'utilité
- Satisfaction au travail / engagement
- Qualité de vie / qualité de vie et des conditions de travail

- Organisation des priorités / contrôle de l'activité amélioré
- Complexité du travail
- Collectif de travail / suivi de l'activité
- Espace de régulation (réunions, pause)

- Sentiment d'urgence et/ou de stress
- Charge de travail : intensité et fatigue

- Transport
- Connexion / déconnexion
- Équilibre vie familiale et sociale
- Découverte de nouvelles activités

## EXEMPLES DE QUESTIONS À POSER DANS LE CADRE D'UN BAROMÈTRE D'ÉVALUATION INTERNE



# III - DES ENSEIGNEMENTS POUR UNE EXPÉRIMENTATION RÉUSSIE



## 1. PRENDRE LE TEMPS DE PRÉPARER LE CHANGEMENT

Un tel changement ne doit pas être abordé à la légère, car il affecte non seulement l'organisation du travail, mais aussi la dynamique des équipes, les relations avec les clients et la performance globale de l'entreprise.

La prise de recul permet d'identifier les risques, d'impliquer toutes les parties prenantes et de préparer un plan de mise en œuvre solide, en tenant compte des spécificités de l'entreprise. Ce temps de réflexion est également l'occasion de définir des objectifs clairs, des indicateurs de réussite, ainsi que des stratégies d'ajustement en fonction des retours d'expérience.

En prenant ce temps, l'entreprise peut aborder l'expérimentation avec une vision structurée, augmentant ainsi les chances de succès tout en minimisant les résistances au changement.

## 2. RÉORGANISER LE TRAVAIL ET AJUSTER EN CONTINU

La mise en place de la semaine de quatre jours implique une réorganisation du travail au sein des équipes. **Il ne s'agit pas simplement de supprimer un jour de travail, mais de repenser les processus, les priorités et les modes de collaboration pour maintenir l'efficacité et la productivité sans augmenter les risques psychosociaux.**

Cela peut nécessiter d'ajuster le jour non travaillé en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise et des employés. Certains services présentent des contraintes spécifiques ou des périodes de haute activité à prendre en compte, nécessitant une flexibilité dans le choix du jour de repos. Ce processus demande une réflexion continue, avec des ajustements progressifs pour s'assurer que l'organisation reste fluide et que l'expérimentation réponde aux attentes de toutes les parties. Se poser régulièrement les bonnes questions et ajuster en fonction des retours d'expérience est essentiel pour faire de cette transition un succès durable.

L'expérimentation de la semaine de quatre jours ne modifie pas seulement l'organisation du travail, elle transforme également la perception qu'ont les collaborateurs de leur propre efficacité. **En réorganisant voire en réduisant le temps de travail hebdomadaire tout en maintenant les objectifs de performance, les salariés sont souvent amenés à repenser leur gestion du temps, à prioriser les tâches essentielles et à améliorer leur productivité individuelle.** Cela peut engendrer un sentiment d'accomplissement renforcé, car ils se rendent compte qu'ils peuvent être aussi, voire plus efficaces, en moins de temps.

Toutefois, cet ajustement peut aussi générer des périodes de stress initial, où certains employés craignent de ne pas pouvoir tout accomplir. **L'accompagnement des équipes et la mise en place d'outils adaptés sont donc cruciaux pour transformer cette nouvelle organisation en levier de satisfaction et d'efficacité accrue pour l'ensemble des collaborateurs.**

## LE BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS SE REFLÈTE POSITIVEMENT SUR LA PRODUCTIVITÉ

Le cas de la biscuiterie Maison Bruyère.

Témoignage de Léa Bruyère, dirigeante.



Léa BRUYÈRE

Avant la mise en place de la semaine de quatre jours, l'entreprise a identifié des indicateurs prioritaires pour évaluer la réussite du projet : la santé, le bien-être au travail et la productivité.

« Avec un jour de moins mais des journées de travail plus longues, notre crainte portait sur l'état de fatigue des collaborateurs en production, surtout avec la hausse des températures de l'été », explique Léa Bruyère.

Dans un premier temps, l'essai s'est réalisé en fermant l'atelier de production le mercredi pour couper la semaine en deux et ainsi optimiser l'équilibre de vie pro et perso et prévenir les risques d'accident du travail. Deux mois plus tard, les salariés ont émis le souhait de pouvoir tester le vendredi en repos pour bénéficier d'un plus long week-end. C'est finalement ce deuxième scénario qui a été retenu à l'issue de l'expérimentation.

« Nous n'avons pas noté de baisse de productivité. Au contraire, les résultats de nos baromètres montrent que les collaborateurs sont plus motivés, toujours satisfaits et que la productivité a augmenté ».

En effet, la cadence étant rythmée par l'humain et non par les machines, une fois ce rythme trouvé, le rendement est optimisé que l'on travaille 7h ou 8h45 par jour. Le retour d'expérience

des collaborateurs est positif. La preuve, certains salariés des fonctions support et administratives préféraient continuer le travail sur cinq jours mais ont finalement changé d'avis après quelques mois en observant leurs collègues.

**« Nous avons une culture de la flexibilité forte au sein de l'entreprise qui nous permet de nous adapter facilement au changement sans non plus l'imposer ».**

Sur le plan écologique, l'entreprise a déjà mis en place des mesures pour limiter sa consommation électrique avec par exemple la mise en place de panneaux solaires. Aujourd'hui, le coût énergétique est légèrement moindre puisque le préchauffage et les nettoyages des postes se font sur un jour de moins. Mais en réalité, les économies sont difficiles à mesurer et restent à nuancer avec la variation des coûts d'énergies de ces dernières années.

Aujourd'hui, l'entreprise est en croissance. Et même si l'activité continue sur cette progression, il n'est pas question de remettre en cause la semaine de quatre jours selon la dirigeante.

**« Les codes de la société changent et montrent le besoin des individus de s'épanouir en dehors du travail. On ne peut plus aller à contre sens de ce fait de société. L'épanouissement doit se faire sur ces deux plans : le travail et la vie personnelle. »**



**ENTREPRISE :**  
Maison Bruyère



**CRÉATION :**  
1964



**EFFECTIF :** 23  
collaborateurs



**LOCALISATION :**  
Tarn - Occitanie



**ACTIVITÉ :** Production et vente de  
biscuits secs sucrés



**ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL :** 35h sur quatre jours avec 8h45 de travail par jour. Le jour off du vendredi est commun à tous les collaborateurs.

### 3. VISION DE LA GOUVERNANCE, CULTURE D'ENTREPRISE, STABILITÉ ÉCONOMIQUE : DES FACTEURS DÉTERMINANTS À PRENDRE EN COMPTE

Pour garantir le succès d'une expérimentation de la semaine de quatre jours, voici quelques indicateurs de réussite à garder à l'esprit.

- **L'expérimentation de la semaine de quatre jours nécessite une entreprise financièrement stable**, car il peut y avoir des ajustements temporaires des résultats opérationnels. Une baisse temporaire de la productivité ou un besoin d'investissement dans des outils de gestion peut être observé au début de l'expérimentation.
- **Le stade de développement de l'entreprise** influence également la faisabilité de la semaine de quatre jours. Une entreprise en pleine croissance peut rencontrer des difficultés à réduire le temps de travail, alors qu'une entreprise en phase de consolidation peut être mieux équipée pour supporter cette expérimentation.
- **Le rôle de la gouvernance est crucial**. La vision doit être claire et partagée par l'ensemble des décideurs, incluant les dirigeants, les actionnaires et les partenaires. Une gouvernance proactive et engagée aide à aligner l'expérimentation avec la stratégie globale de l'entreprise. En complément de cette idée, **l'implication et la motivation des dirigeants** sont indispensables pour assurer la réussite de l'expérimentation. Les dirigeants doivent être les premiers

ambassadeurs du projet, non seulement en expliquant son intérêt, mais aussi en incarnant le changement.

- **La culture d'entreprise** joue un rôle déterminant dans la réussite de la semaine de quatre jours. Si l'entreprise a déjà une culture forte de flexibilité, de collaboration et d'innovation, elle sera plus à même d'embrasser ce changement. Une culture d'entreprise qui valorise le bien-être des employés, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et la productivité par objectifs facilitera l'adoption de ce nouveau rythme de travail.
- **La maturité organisationnelle** est aussi un indicateur clé. Une entreprise mature, avec des processus bien rodés, une structure organisationnelle stable et une expérience dans l'accompagnement du changement, sera plus apte à réussir la mise en place de la semaine de quatre jours.
- **Maintenir le collectif** est primordial pour préserver les synergies et la cohésion nécessaires à un bon fonctionnement. Cela passe par une communication fluide et des interactions régulières, même en cas de réduction du temps de travail. Travailler avec le management intermédiaire est également fondamental. Ces acteurs jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des changements et la gestion des équipes. Leur implication permet d'assurer une transition en douceur, en adaptant les pratiques managériales aux nouveaux rythmes de travail.  
Par ailleurs, **la constitution de binômes** peut s'avérer bénéfique pour maintenir l'engagement et le soutien mutuel entre collègues. Cela favorise un environnement collaboratif, où les employés

peuvent échanger des idées et se soutenir dans la réalisation de leurs tâches, tout en respectant les objectifs individuels et collectifs.

Il est essentiel de **ne pas complexifier les processus et les plannings**. S'ils vont être amenés à évoluer, une approche trop rigide ou bureaucratique pourrait nuire à la flexibilité recherchée par cette expérimentation. Au contraire, des processus simplifiés, couplés à une organisation agile, permettront de réagir rapidement aux besoins émergents et de s'adapter aux feedbacks des équipes.

## SEMAINE DE QUATRE JOURS : EFFICACITÉ, FLEXIBILITÉ ET CONVIVIALITÉ RENFORCÉS



Bastien BRIOLE

**Le cas de l'entreprise Profit Intelligence.**

*Témoignage de Bastien Briole, dirigeant.*

Bastien aborde de manière positive les effets de la semaine de quatre jours sur la productivité et l'efficacité de son entreprise. Selon lui, cette nouvelle organisation du temps de travail a eu un impact favorable sur la manière dont les collaborateurs gèrent leur temps et leurs tâches.

La réduction du temps de travail à 32 heures par semaine a incité naturellement les collaborateurs à mieux s'organiser de manière plus rigoureuse. Concrètement, cela les a poussés à **se concentrer davantage sur l'essentiel et à éliminer les tâches superflues ou les pertes de temps**. Les réunions, par exemple, ont été repensées pour être plus courtes et plus efficaces avec une meilleure sélection des participants et surtout un ordre du jour. Cela a permis de mieux planifier le temps de travail sur la semaine.

Bastien a constaté un autre impact notable sur la cohésion des équipes, notamment à travers **une dynamique intéressante entre la vie personnelle et la cohésion professionnelle**. Si, au départ, le fait d'avoir un jour de repos supplémentaire a permis aux salariés de mieux séparer ces deux aspects de leur vie, cette séparation a aussi donné lieu à un phénomène d'imbrication inattendu. Les employés partagent davantage leurs activités personnelles, réalisées lors de leur jour off (le 5<sup>ème</sup> jour), avec leurs collègues. Ce partage spontané, par exemple via des messages ou photos envoyés

sur les réseaux internes de l'entreprise, a renforcé les liens entre les membres de l'équipe.

« *Un collègue passionné de cueillette de champignons envoyait régulièrement des photos de ses sorties, tandis qu'un autre partageait ses progrès sur la rénovation de son bureau à domicile, qu'il n'aurait pas pu entreprendre aussi facilement sans ce jour libre supplémentaire* ».

Ces interactions informelles, qui n'auraient probablement pas eu lieu dans un contexte de travail traditionnel, ont favorisé **une ambiance plus conviviale et soudée**.

Enfin le chef d'entreprise insiste sur le fait qu'avant de passer à un modèle de travail tel que la semaine de quatre jours, une entreprise doit d'abord instaurer un cadre propice : un climat de confiance et une culture d'entreprise collaborative.

« *Il ne faut pas brusquer, mais créer un terrain favorable. Avant de nous lancer, nous avons déjà des valeurs ancrées avec de la responsabilité et des méthodes de travail en intelligence collective. Ces pratiques associées à un dialogue très ouvert depuis des années ont permis que cette transition se fasse correctement et sans tension* ».



**ENTREPRISE :**  
Profit Intelligence



**CRÉATION :**  
2015



**EFFECTIF :** 10  
collaborateurs



**LOCALISATION :**  
Nîmes - Occitanie



**ACTIVITÉ :** Conseil en stratégie et application en ligne (Saas) de données et prise de décision stratégique



**ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL :** 32h sur quatre jours avec maintien de salaire. Le jour off est fixé entre le lundi, mercredi ou vendredi.

## « JE SOUHAITAIS QUE LES COLLABORATEURS SOIENT ACTEURS DE CE PROJET »

Interview d'Amélie Raffenaud,  
*dirigeante de l'entreprise Numix.*



Amélie RAFFENAUD



### QUEL A ÉTÉ LE POINT DE DÉPART DE VOTRE RÉFLEXION SUR LA SEMAINE DE QUATRE JOURS ?

Il y a eu un temps important pris en amont afin de comprendre ce qu'est la semaine de quatre jours. Le témoignage d'entreprises l'ayant déjà expérimenté, quelle que soit leur expérience, y compris le témoignage d'entreprises qui n'ont pas réussi à l'implanter ou qui ont fait marche arrière ont aussi été instructifs et m'ont permis, à moi et mon associé, d'élargir notre appréhension de la thématique. Ce qui nous a finalement décidés à nous engager dans le passage à la semaine de quatre jours est la rencontre collective, en mai 2023, avec les entreprises du CJD participant à l'expérimentation.



### QUELLE A ÉTÉ LA DÉMARCHE AVEC VOS COLLABORATEURS ?

Je souhaitais que les collaborateurs soient acteurs de ce projet. Il était essentiel que cela soit une démarche participative avec les collaborateurs afin qu'ils soient impliqués dès le début pour ne surtout rien imposer. A la suite d'un workshop sur le thème de la semaine de quatre jours réunissant

l'ensemble du personnel, un comité de pilotage a été nommé. Ce dernier, composé de quatre collaborateurs, avait pour mission de préparer l'expérimentation en lien avec la direction et le reste des équipes. Il devait par exemple établir le cadre de l'expérimentation et définir des indicateurs.

### **QUEL CONSEIL DE VIGILANCE POURRIEZ-VOUS PARTAGER AUX DIRIGEANTS ACTUELLEMENT EN RÉFLEXION ?**

 Je recommande de se pencher sur le juridique assez tôt, dès le début et non en fin de cheminement. Notamment si le scénario retenu est celui des 32h avec maintien du salaire. Il a été nécessaire de faire, en plus de l'accord d'expérimentation, des contrats de travail temporaires pour la durée de l'expérimentation. J'ai trouvé cette partie juridique un peu complexe à gérer.

### **APRÈS TROIS MOIS D'EXPÉRIMENTATION, QUELS SONT LES PREMIERS RETOURS ?**

 J'ai organisé une réunion avec l'ensemble de mes collaborateurs afin de faire un premier bilan de l'expérimentation, malgré la période estivale. Les retours sont globalement positifs avec un meilleur équilibre vie personnelle / vie professionnelle. Pour le moment, le point négatif remonté par les salariés est le temps de pause déjeuner plus court sur lequel certains avaient l'habitude de faire des activités sportives, ce qui les amène à revoir leur organisation personnelle.

Suite à ce bilan collectif, un plan d'action sur les axes d'amélioration est en cours de réalisation. Il s'agira d'optimiser les réunions, tant en interne qu'avec les clients, afin de ne pas impacter la productivité compte tenu du jour de moins travaillé. Nous souhaitons aussi améliorer les process de circulation d'information et des méthodes de travail afin d'optimiser la production.

## **QUEL EST VOTRE BILAN EN TANT QUE DIRIGEANTE ?**

 Je le vis bien, mon jour non travaillé me permet d'être plus relax. Et même s'il m'arrive de répondre à certains engagements professionnels ou extraprofessionnels sur ce temps-là, je le fais sans pression et sans les exigences que je peux avoir au bureau.



**ENTREPRISE :**  
Numix



**EFFECTIF :** 15  
collaborateurs



**LOCALISATION :**  
Tarn - Occitanie



**ACTIVITÉ :** Studio de création numérique, spécialisé dans la réalisation sur mesure de digital Learning et d'applications 3D



**MISE EN ŒUVRE :**  
22 avril 2024



**DURÉE DE L'EXPÉRIMENTATION :** Sept mois avec un prolongement jusqu'à juin 2025 pour la fin de l'exercice comptable pour mieux mesurer l'impact sur la rentabilité.



**ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL :** 32h sur quatre jours avec maintien de salaire. Chaque collaborateur peut choisir le jour non travaillé de manière fixe le mercredi ou le vendredi.

# CONCLUSION

À travers ce guide, le CJD souhaite surtout montrer que la semaine de quatre jours, sous ses aspects positifs, reste un sujet complexe qui doit reposer sur des socles solides de l'entreprise : **un climat social au beau fixe, une situation économique stable, une culture d'entreprise orientée vers le collectif, une capacité d'adaptation au changement et une analyse approfondie des besoins de l'entreprise.** Cette liste est bien sûr non exhaustive.

Les études ont démontré que cette nouvelle organisation du temps de travail peut être **un levier puissant pour repenser le fonctionnement et l'attractivité des entreprises** face aux enjeux de recrutement qui ne cesseront d'évoluer.

Les témoignages des entreprises impliquées dans cette expérimentation ont révélé les bénéfices, mais aussi les ajustements nécessaires pour garantir la soutenabilité du travail et maintenir la cohésion des équipes. En intégrant des indicateurs de suivi et des espaces de concertation, ce modèle souligne **l'importance d'une approche progressive et adaptable**, afin que chaque entreprise puisse envisager cette transformation en phase avec ses valeurs et son marché. L'ambition du CJD est ici d'inspirer d'autres dirigeants à explorer ce modèle en conciliant rigueur, pragmatisme et adaptabilité.

# REMERCIEMENTS ET CONTRIBUTEURS

Nous remercions la Région Occitanie pour le soutien financier et le suivi opérationnel ayant permis la réalisation de cette expérimentation.

## NOUS REMERCIONS AUSSI :

- **Les dirigeantes et dirigeants d'entreprise qui se sont engagés dans la démarche expérimentale :** Charlotte Baloup (*Albi Colis Services*), Bastien Briole (*Profit Intelligence*), Léa Bruyère (*La Maison Bruyère*), Vianney Daunay (*Genius Loci*), Benjamin Delory (*Eccentive*), Rémi Despi (*Ilex Midi Pyrénées*), Julien Falgayrat (*Ergonova*), Emilie Geyer (*Kadys*), Grégory Lefrancq (*Velcome SEO*), Amélie et Jeff Raffenaud (*Numix*), Robin Roussel (*Conexio Telecom*).
- **Les déléguées nationales du comité de pilotage "Entreprise Désirable" du CJD France 2022-24 :** Odile Jousselein, Emilie Renaudier et Marie Vosghien.
- **Les autres contributeurs qui, grâce à leur témoignage, ont permis de faire avancer les réflexions du CJD :**
  - > Vianney Bellanger, *dirigeant de la chocolaterie Bellanger, membre du CJD Le Mans.*
  - > Camille Darde, *directrice des ressources humaines de l'entreprise Elmy.*
  - > Clément Gaudio, *directeur des ressources humaines du Groupe Exacompta / Photoweb.*
  - > Alexandre Le Fur, *responsable production de l'entreprise Albatros France.*
  - > Pierre Sampietro, *directeur du travail, affecté à la direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités de l'Hérault.*
  - > Audrey Schembri, *directrice Innovation Stratégie Communication de Alpes Isère Habitat.*

## CONTRIBUTEURS RÉDACTEURS :

- Philippe Contassot, *chargé de mission à l'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Aract Occitanie).*
- Krystel Didier, *responsable de programme RSE du CJD France.*
- Myriam Gayot, *consultante et dirigeante de MG-RH.*
- Sophie Laplace, *consultante et dirigeante de Haliotis conseil.*



CJD - Centre des Jeunes Dirigeants  
35 rue Saint-Sabin 75011 Paris  
cjd@cjd.net - 01 53 23 92 50

