



Dépêche n° 699943

Social / RH - Ressources humaines

Par: Alexandra Caccivio - Publiée le 04/10/2023 à 10h08

[Lien dépêche](#)

🕒 8 min de lecture

A usage unique de : **Anne GUIBERT**

Trois entreprises de Côte-d'Or témoignent des avantages et des difficultés de la semaine de quatre jours

Lors de la rencontre régionale de l'innovation sociale, le 26 septembre 2023 à Dijon, trois entreprises passées à la semaine de quatre jours sont venues témoigner de leur expérience. Chacune l'a fait pour des raisons différentes – pour réaliser des économies d'énergie pour l'une, pour remotiver les salariés pour l'autre, pour attirer de nouvelles recrues pour la troisième. Aujourd'hui, ces trois entreprises n'ont plus de difficultés à recruter, c'est le point positif unanimement partagé. Mais l'expérience n'a pas eu le même impact sur les conditions de travail. Témoignages.

L'Anact a lancé cette année, en Bourgogne-Franche-Comté, une enquête auprès des entreprises qui ont adopté la semaine de quatre jours. Cette enquête lui permettra de publier, début 2024, une synthèse qui servira d'outil de "capitalisation", explique Aurélien Loos, directeur de l'Anact en Bourgogne-Franche-Comté, lors de la rencontre régionale de l'innovation sociale (Rally'Nov), organisée mardi 26 septembre 2023 à Dijon.

En attendant, l'Anact et ses partenaires (1) ont mobilisé trois entreprises, passées à quatre jours de travail par semaine, pour qu'elles apportent leur témoignage à l'occasion de la rencontre régionale de l'innovation sociale. Le but : voir les motivations des uns et des autres, les difficultés rencontrées, les motifs de satisfaction et les ajustements qui ont été nécessaires. Verbatim.

Atelier Panel

L'Atelier Panel, une menuiserie de 4 000 mètres carrés spécialisée dans l'agencement sur mesure, compte une quarantaine de salariés à Longvic (Côte-d'Or). Le passage à quatre jours, ici, a été induit au départ par un calcul économique. En octobre 2022, l'entreprise payait son kilowattheure 80 €, un prix appelé à être multiplié par quatre en 2023. C'est au cours d'une réunion avec les salariés, pour réfléchir aux moyens d'anticiper cette hausse inédite des coûts, qu'a émergé l'idée d'arrêter les machines, très énergivores, un jour par semaine, relate le dirigeant, David Butet (par ailleurs président du Medef 21).

Les salariés, majoritairement aux 35 heures, ont été autorisés à prendre leur poste, selon leurs contraintes personnelles, à 7 heures, 7h30, 8 heures ou 8h30. Les départs, le soir, sont étalés de la même manière. "Nous l'avons fait sous forme d'expérimentation, sans changer le contrat de travail, ce qui est possible", précise le dirigeant.

Résultat : entre octobre et mars, sur la période d'hiver où les consommations sont les plus fortes, "nous avons réalisé 30 %

d'économie d'énergie", ce qui compense un petit peu la hausse du coût au kilowattheure, détaille David Butet. "À partir de mars, nous avons regardé quel était l'impact sur la productivité des équipes."

"En production, il y a perte de productivité", car "les salariés, qu'ils fassent 7 ou 8 heures, ont l'habitude de planifier leur travail sur une journée". "De plus, les arrivées, étalées perturbent la production car, à chaque fois, les gens prennent le temps de se dire bonjour". Le bureau d'études, lui, "a souhaité revenir à une semaine à 5 jours pour pouvoir avancer régulièrement sur les projets", notamment le jour où les agents en production ne sont pas là pour venir "les déranger en permanence, selon leurs propres termes". "Mais, au total, nous avons perdu en productivité entre 10 et 15 % par salarié en passant à quatre jours. C'est beaucoup. Il faut qu'on retrouve notre niveau de productivité."

Le cas particulier des apprentis

Autre difficulté rencontrée lors du passage à quatre jours : "Les apprentis, eux, ne peuvent pas être à quatre jours. C'est un vrai sujet. On n'arrête pas de mettre en avant l'apprentissage mais il faudrait que les apprentis puissent faire comme les autres salariés", se fondre dans le cadre de travail qui leur est proposé".

Dernière difficulté : "La semaine de quatre jours doit être un outil comme un autre, un contrat comme un autre, à adapter en fonction des périodes de la vie du salarié. Mais il ne faut pas que la semaine sur quatre jours soit vue comme un plus par ceux qui sont sur cinq jours. Car il faut qu'il y ait une forme d'équité entre les salariés, parce que, quand on fait des accords (ce que nous sommes en train de faire), il faut que tout le monde soit sur un pied d'égalité. Il faut donc que, dans les mœurs, l'organisation sur quatre ou cinq jours soit considérée comme normale".

Aujourd'hui, l'entreprise s'apprête à mettre en place une autre organisation, notamment "pour remédier aux difficultés rencontrées à la prise de poste". À partir du 1er novembre, "nous allons tester les quatre jours une semaine sur deux, indique David Butet. "Une semaine, les gens travailleront 32 heures, l'autre semaine 39 heures, pour que tout le monde ait le même rythme."

Car, côté salariés, beaucoup apprécient la semaine de quatre jours, en premier lieu parce qu'elle leur fait l'économie d'un déplacement domicile-travail et, pour certains, des frais de garde pour les enfants. Mais, surtout, "l'impact sur le bien-être est flagrant. Les salariés parlent du week-end de trois jours – c'est une autre façon de voir la semaine de quatre jours ! Le lundi, ils sont beaucoup plus reposés, c'est complètement différent". David Butet s'y retrouve d'autant plus que les salariés, sensibilisés à la nécessité de repenser le modèle économique, sont maintenant force de proposition sur les économies que l'entreprise pourrait dégager. "Ça, ça n'était pas le cas avant !"

Cogitech

Cogitech, spécialisée dans la création et la fabrication d'objets de décoration, de mobilier et d'objets d'art (réalisés pour le compte d'artistes), emploie 18 personnes à Dijon. "Il y a un an, je lisais un article sur les entreprises qui voyaient leurs salariés partir, relate Sylvain Quidant, le fondateur. Nous aussi, après le Covid, nous avons connu des départs sur des postes clés. Nous nous demandions comment reconstruire l'équipe. Je me suis dit qu'il pouvait être intéressant, dans ce cadre, d'utiliser cette semaine de quatre jours."

Le rapport au travail, en effet, a changé. Les jeunes le conçoivent comme un lieu d'épanouissement. Sylvain Quidant le comprend tout à fait : "Si j'ai créé mon entreprise, c'est parce que j'avais un rapport au travail particulier, j'avais besoin de m'exprimer".

Première surprise pour le dirigeant : en interne, les salariés n'ont pas accueilli la proposition avec l'enthousiasme auquel le dirigeant s'attendait. "Quatre jours, ça veut dire un jour de moins pour faire le travail", témoigne Séverine Bèche, secrétaire

de direction. Certains avaient peur, "au début", de la charge quotidienne. Il a également fallu "se mettre d'accord entre nous pour savoir qui prenait le vendredi, qui prenait le lundi", poursuit-elle. "Nous avons beaucoup échangé pour nous organiser. Aujourd'hui, l'entreprise fonctionne par binômes, pour que lorsque l'un n'est pas là, l'autre puisse répondre à sa place." "Nous avons prévu de recruter quatre à cinq personnes, précise également Sylvain Quidant. Là où l'organisation a montré qu'il y avait des trous, nous avons mis les ressources."

La semaine de quatre jours a été testée fin 2022, entre octobre et décembre, avant que ce mode d'organisation ne soit contractualisé en janvier. Pour des raisons personnelles, parce qu'elle a une fille de 13 ans qu'elle souhaite accompagner le soir pour ses devoirs, Séverine Bèche fait partie des salariés qui sont restés sur une semaine à cinq jours – avec un temps de travail qui, cependant, a été annualisé.

Un outil d'attractivité

Le bénéfice pour l'entreprise a été, sur le front du recrutement, immédiat. "Nous n'avons aucune difficulté à recruter, relève Sylvain Quidant. Nous avons plus de demandes de stage et d'alternance. En termes d'image, c'est porteur, ça intéresse les jeunes." Les salariés, eux, "sont jeunes, autour de 30 ans en moyenne, et ils ont à côté plein de passions qu'ils peuvent réaliser", ajoute Séverine Bèche.

Le passage à quatre jours s'est cependant traduit, comme à l'Atelier Panel, par une baisse de productivité. "Je pense que cela a mis du temps à s'organiser mais, maintenant, au bout d'un an seulement, on ne ressent plus cette baisse de productivité", tempère Sylvain Quidant.

Autre bémol : l'entreprise, qui travaille à 70 % avec des clients étrangers, a du mal à faire comprendre son nouveau mode d'organisation. "Quand vous expliquez à un Chinois que vous travaillez sur quatre jours, il ne comprend pas. Mais il n'y a pas que les Chinois. Aucun étranger ne comprend." Sur son marché français, en revanche, la démarche est plutôt bien reçue, notamment des maisons de luxe qui, dans le cadre de leur démarche RSE, ont audité Cogitech.

Car, contrairement à l'Atelier Panel, le passage aux quatre jours ne s'est pas traduit, chez Cogitech, par une intensification des journées. "Nous sommes passés de 39 heures de travail par semaine à 36 heures, tout en maintenant les salaires", s'explique Sylvain Quidant.

Les salariés, cependant, ne bénéficient tous les mois des heures supplémentaires qu'ils avaient à 39 heures. "Ils étaient, avant, payés 35 heures par semaine, plus quatre heures supplémentaires, détaille Sylvain Quidant. En descendant à 36 heures, ils n'ont donc plus qu'une heure supplémentaire par semaine. Pour maintenir les salaires, nous avons augmenté le taux horaire, avec un contrat-cadre pour annualiser les heures." Avec un effet collatéral : "Les heures étant annualisées, nous ne pouvons pas payer d'heures supplémentaires tant que les salariés n'ont pas atteint les 1 607 heures", c'est-à-dire en novembre ou décembre. "Dans le contexte d'inflation cela pose problème à certains, dit le dirigeant. Notamment à ceux qui veulent faire un prêt. Parce que, pendant dix ou onze mois, le salaire mensuel a baissé, aux yeux du banquier – même si, dans les faits, c'est compensé en fin d'année."

Blond vénitien

Dernier témoignage : celui d'une toute petite entreprise artisanale, le salon de coiffure Blond vénitien, qui emploie quatre personnes (dont une apprentie) à Is-sur-Tille. "Après le confinement, le retour au travail n'a pas été simple, explique Élisabeth Schneider, la dirigeante du salon. Il y avait beaucoup de démotivation. C'était particulièrement dur de reprendre le travail le samedi, qui est une grosse journée dans notre métier", après une période où les salariées avaient retrouvé une vie de famille.

Le passage à quatre jours de travail hebdomadaire ne s'est pas fait sans crainte. "Comme nous sommes une entreprise de petite taille, je craignais qu'au moindre problème, à la moindre absence, tout soit désorganisé."

Aujourd'hui, l'une des salariées prend un samedi sur deux et un lundi sur deux. L'autre salariée a souhaité travailler tous les samedis – mais pas le vendredi ni le lundi. Seule l'apprentie est restée sur le rythme habituel pour rester dans le cadre imposé par le droit du travail (pas plus de 8 heures de travail par jour ouvré).

Intensification du travail

Cette organisation a intensifié le travail. "Les salariées n'ont que 30 minutes de coupure le midi pour déjeuner", relate Élisabeth Schneider. Mais, dit-elle, "elles ne trouvent pas les journées trop longues". Cela facilite même le recrutement. "Ma dernière salariée a quitté le salon de coiffure où elle travaillait parce qu'elle était intéressée par mon fonctionnement, par le fait d'avoir un samedi sur deux", dit la dirigeante. La semaine de quatre jours, de plus, "lui permet de faire des économies sur le transport et les frais de garde".

Au contraire des deux autres entreprises, Blond vénitien n'a pas perdu en productivité, au contraire. "En faisant une journée quasi continue, la productivité est supérieure, explique Élisabeth Schneider. Par exemple, si une cliente veut venir à 11 heures pour une prestation qui va durer trois heures, je peux la prendre, ce qui n'était pas le cas avant quand on fermait entre midi et deux." Cette souplesse horaire lui a même permis de gagner, dans la petite ville d'Is-sur-Tille, des parts de marché.

AEF info est un **groupe de presse professionnelle numérique et organisateur d'évènements**. AEF info produit tous les jours une information de haute qualité qui mobilise une équipe de **80 journalistes** spécialisés permanents à Paris et en régions.

C'est un outil de travail, d'aide à la décision, d'information et de documentation utilisé tous les jours par plus de **20 000 professionnels et 2 000 organisations abonnées** (médias, institutions, collectivités territoriales, entreprises, fédérations, syndicats, associations).

5 SERVICES D'INFORMATION, 18 DOMAINES ET 2 HEBDOS

Les cinq services d'information spécialisés d'AEF info diffusent (Social RH, Enseignement Recherche, Développement durable, Habitat & urbanisme, Sécurité Globale) à leurs abonnés un service d'information continue par courrier électronique et via l'application mobile. Être abonné à ces services, c'est avoir l'assurance d'être informé rapidement, précisément et objectivement des faits essentiels.

[Cliquez ici pour tester gratuitement les services d'information AEF info](#)
