

7 conseils pour instaurer la semaine de quatre jours dans son entreprise

Si cette organisation séduit de plus en plus, les entreprises peinent encore à savoir comment instaurer un tel changement. Deux entrepreneurs qui ont passé le cap ont dispensé leurs conseils à Maddyness.

Cette année, le gouvernement espagnol lance une vaste expérimentation, avec 200 entreprises volontaires, de la semaine de quatre jours. Munies d'une aide financière de l'État, ces dernières feront passer leurs salariés à une semaine de 32 heures, sans modification de leur salaire actuel, pour avoir trois jours de repos hebdomadaires. En France, on est encore loin d'une expérience à grande échelle mais certains entrepreneurs convaincus ont déjà passé le cap dans leur société. Deux d'entre eux ont délivré quelques conseils aux dirigeants qui seraient tentés de suivre cette voie.

Tester avant d'approuver

Règle N°1 : lancer une expérimentation avant de pérenniser ce mode d'organisation dans son entreprise. *« Il est indispensable, pour les salariés comme pour la société, de se laisser la possibilité de revenir en arrière si la semaine de 4 jours ne fonctionne pas »,* estime Thomas Bergerot, fondateur et CEO de la startup montpelliéraine RadioShop. Même son de cloche du côté de Mathieu Rostamkolaei, PDG de Mozoo : *« Quand on s'est lancé en 2020, certains salariés étaient inquiets de savoir comment allait se passer ce*

changement de manière opérationnelle. Pour ne pas imposer une décision arbitraire, on a lancé un test, dont le caractère réversible permettait de dédramatiser ».

Le fondateur de RadioShop a même décidé de rendre ce changement facultatif pour les salariés qui ne souhaitent pas changer de rythme. *« On partait du principe que garder des salariés présents 5 jours pourrait même faciliter notre organisation en interne, explique l'entrepreneur. Finalement, tout le monde a voulu passer aux 4 jours hebdomadaires donc la question ne s'est même pas posée. »*

Impliquer les salariés et suivre leur taux de satisfaction

Rien de mieux pour dissiper les potentielles inquiétudes des salariés que de les impliquer dans l'élaboration de cette nouvelle organisation. *« S'il faut être le plus convaincant possible pour tenir son cap, il est important d'écouter les salariés pour challenger son idée et leur permettre de s'appropriier le dispositif, insiste Thomas Bergerot. On ne trouve pas de méthode clé-en-main sur internet pour mettre en place un tel changement, donc chacun en interne a apporté sa pierre à l'édifice, et les bonnes pratiques ont naturellement circulé en interne. »*

À lire aussi

[Pourquoi la semaine de quatre jours en entreprise est difficile à généraliser](#)

Pour s'assurer de la popularité de cette mesure sur le long terme, le CEO de Mozoo a mis en place un sondage trimestriel et anonyme pour prendre régulièrement le pouls de ses salariés sur la popularité de la mesure. *« Les collaborateurs doivent répondre à une quarantaine de questions en mettant des notes de 1 à 10 sur plusieurs points comme l'équilibre vie professionnelle et personnelle, s'ils considèrent qu'ils ont assez de temps pour faire leurs missions, leur bien-être au travail... Toutes les notes ont augmenté de façon continue depuis que nous sommes passés à la semaine de 4 jours. »*

Mettre en place des indicateurs de performance

Mais, si le bien-être des salariés est un des enjeux derrière l'instauration de la semaine de 4 jours, la performance reste, comme pour toute entreprise, dans la ligne de mire des dirigeants qui optent pour ce mode d'organisation.

« *Aménager les rythmes de travail, contribuer à rendre les gens plus heureux en reprenant la main sur leur emploi du temps, c'est aussi une bonne nouvelle pour leur productivité en entreprise* », rappelle Mathieu Rostamkolaei.

Pour suivre la performance de ses équipes, l'entrepreneur a donc instauré une série d'indicateurs clés qu'il consulte tous les mois. « *Les critères ne sont pas les mêmes pour une équipe technique ou de créatifs par exemple, explique-t-il. Pour les commerciaux, on va regarder le panier moyen par projet, le chiffre d'affaires, le nombre de rendez-vous par semaine... Depuis le début du test, tous les indicateurs de chacune de nos équipes ont stagné ou progressé. Des gens plus détendus et reposés ont aussi plus de fraîcheur intellectuelle, et ça paie.* »

Imposer les jours chômés

Savoir qui viendra quand, selon les besoins, peut néanmoins devenir un vrai casse-tête. Pour éviter de complexifier l'organisation en interne, mieux vaut imposer les jours chômés. Chez RadioShop, les différentes équipes doivent se répartir entre le lundi et le vendredi pour assurer une présence toute la semaine, mais aussi pour « *qu'elles aient toutes des week-ends de trois jours, pour vraiment couper du travail* », précise Thomas Bergerot. Chez Mozoo, on fonctionne par binôme de mêmes métiers : « *l'un prend son mercredi, l'autre le vendredi, ils s'arrangent entre eux, et ça permet à l'entreprise d'assurer une permanence* », explique Mathieu Rostamkolaei.

Définir des horaires communs

Pour gagner un jour chômé par semaine, il faut néanmoins instaurer quelques règles sur les quatre jours travaillés. RadioShop impose des horaires de travail communs et moins flexibles qu'avant pour que les salariés puissent continuer de se croiser régulièrement et que le rythme soit maîtrisé. Le directeur de Mozoo l'admet aussi, « *si on retire un jour de travail, on attend forcément une contrepartie pour les jours passés au bureau : les salariés ne vont pas se balader sur les réseaux sociaux ou faire leurs courses en ligne, ils restent concentrés pour optimiser leur temps et rester productifs sur les quatre jours travaillés* ».

En finir avec les réunions et mails superflus

Pour passer de 5 à 4 jours par semaine, il est indispensable d'optimiser son temps. Et lutter contre l'écueil de la réunionnite peut déjà bien aider. « *On peut facilement gagner 3 heures par semaine en n'organisant que des réunions vraiment nécessaires* », est convaincu Mathieu Rostamkolaei. Même constat pour les boucles de mail envoyées à l'entreprise entière alors qu'elles ne concernent en réalité que quelques salariés. « *Les notifications sont parmi les éléments les plus polluants dans une entreprise, il faut tenter de les limiter à ce qui est vraiment nécessaire, et ne pas hésiter à s'en couper quand on doit se concentrer sur une tâche, s'attache souvent à répéter Thomas Bergerot à ses salariés. Ce sont des process d'optimisation classiques, mais tellement efficaces en termes de gain de temps.* »

Hiérarchiser ses tâches

Les principales inquiétudes de salariés passés à la semaine de quatre jours portent sur la crainte de ne pas pouvoir faire toutes leurs missions dans le temps qui leur est imparti. « *Il n'y a pas de secret, comme on travaille moins de temps, il est primordial de hiérarchiser l'importance de chacune de ses tâches, martèle Thomas Bergerot. Si on hiérarchise bien, et qu'on n'arrive pas à tout faire, ce seront les missions secondaires qui n'auront pas été traitées* ». Pour ce faire, l'entrepreneur conseille de ne pas partir bille en tête dans son travail en commençant sa semaine, mais de se poser pour prioriser les différentes missions de sa semaine et s'organiser au mieux. « *En procédant de cette façon, les délais sont tenus et les risques de catastrophes évités* », conclut le fondateur de RadioShop.