

La
SEMAINE
de
4 JOURS

**guide de mise en place en milieu
associatif**

PAR LUCE ALBERT ET JÉRÉMY LLUANSI





SOMMAIRE

- Nos interrogations
- Etudes et convictions
- Témoignages
- Mesure d'impact
- Ressources
- Verbatim
- Sources
- Nous contacter

DE NOMBREUSES QUESTIONS ONT VITE ÉTÉ SOULEVÉES...

AU DÉBUT, ON PENSAIT QUE C'ÉTAIT SIMPLE

ET PUIS...

c'est facile, il faut juste supprimer une journée de travail !

quel impact sur le télétravail ?

Est-ce que tout le monde à la même journée OFF ou pas ?

comment on fait lorsqu'il y a un congé maladie ? un jour férié ?

comment ne pas créer d'inégalité de traitement entre salarié-e-s ?

comment faire lorsqu'il y a déjà des temps partiels dans l'équipe ?

quid des RTT ? des congés payés ?

quels outils choisir ? quels KPIs se fixer pour mesurer l'impact ?

Est-ce que c'est également applicable aux stagiaires ?

que faire si un-e salarié-e ne veut pas se l'appliquer ?

peut-on l'appliquer uniquement par périodes en fonction de l'activité de la structure ?



ALORS, ON A DÉCIDÉ D'UN PLAN :

#1

se forger des convictions

#2

Rencontrer des experts

#3

Piloter et évaluer notre expérimentation

CE QUE L'ON ENTEND PAR SEMAINE DE 4J

NOTRE DÉFINITION

La semaine de 4,5 jours est une réduction effective du temps de travail pour rétablir un meilleur équilibre vie pro / vie perso des personnes salariées, tout en maintenant le même niveau de salaire et augmentant l'efficience. C'est avant tout un outil d'innovation sociale, au cœur de la raison d'être de L'Ascenseur.

Ne pas confondre avec la semaine EN 4 jours : condenser la charge et le temps de travail sur 4 journées, ce qui provoque souvent un épuisement supplémentaire !

POUR ALLER PLUS LOIN



The screenshot shows a news article on the Welcome to the Jungle website. The title is "Sémaine de 4 jours et pas « en » 4 jours : « La flexibilité, c'est la clé »". The article is published on April 16, 2024, by the author Jérémie Clédat. It discusses the company's decision to implement a 4.5-day work week to maintain productivity and employee well-being. The article includes a photo of a person sitting at a desk and some social media sharing options.

DANS NOTRE CAS

L'Ascenseur est un collectif associatif composé de 7 salariés dont 3 à temps plein. L'expérimentation a donc été menée sur ces 3 collaboratrices qui se sont réparties les demi-journées "OFF" afin de garantir une continuité de l'activité. Etant au contrat cadre en forfait jour, nous avons opté pour une semaine à 4,5 jours, ce qui relève donc plutôt d'une organisation interne, et permet de conserver le même contrat et les avantages liés (RTT). La demi-journée OFF ne s'applique que dans le cas d'une base de semaine de 5 jours, tout évènement autre vient annuler cette demi-journée : congé payé posé, jour férié, etc. Cela a permis une réorganisation des temps en équipe, de repenser le rapport aux réunions, au télétravail...

#1 CONVICTIONS FORGÉES SUR LA BASE DE DIVERSES ÉTUDES SUR LE SUJET

Un gain d'efficacité

- Au Royaume-Uni, 61 entreprises ont essayé la semaine de 4 jours ; 9 entreprises sur 10 poursuivront après la période test (+1,4% de croissance)⁽¹⁾
- En France, 400 entreprises ont introduit la semaine de 4 jours et sa généralisation générerait 1 million d'emplois.⁽²⁾

Une amélioration du bien être

- En Islande, une expérimentation entre 2015 et 2019. Une étude de 2021 montre que 7 agents sur 10 étaient satisfaits de cette évolution, notamment en ce qui concerne la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi qu'en matière d'égalité entre les hommes et les femmes⁽³⁾ Sur les 10 000 salariés qui testent la possibilité d'effectuer 35 heures sur 4 jours, 70 % se disent moins fatigués et expliquent que leur charge mentale a diminué.⁽⁴⁾

Des enjeux de mise en place

- L'enjeu principal repose sur "le souci de la performance économique qui se traduit par des semaines de travail compressées ou intensifiées puisque la semaine de 4 jours n'implique en général ni une baisse, ni une diminution de la charge de travail" (Grimaud, 2024).

Au sein des associations

Lutter contre les inégalités

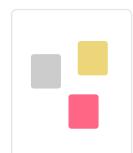
Les femmes sont 2 fois plus concernées par le burnout.⁽⁵⁾

71% des salariés associatifs sont des femmes.⁽⁶⁾

Prévenir l'épuisement

2,5 millions d'actifs présentent un risque d'épuisement sévère.⁽⁷⁾

Les ONG sont des organisations intensives en travail et en épuisement.⁽⁸⁾



#2 TÉMOIGNAGES ASSOCIATIFS & ESS



POUR SÉBASTIEN DE SILLAGES, LA SEMAINE DE 4 JOURS C'EST :

“Créer du vide fertile, qui nous permet de piloter l'organisation avec du recul et de la sérénité, tout en prenant soin de soi et donc de nos relations entre associé·es. De la robustesse en soi.”

[Pour aller plus loin](#)



POUR SARAH DE L'ASSOCIATION DROITS ET HABITATS :

“Depuis qu'on est passés à 4 jours, je sens que l'équilibre pro/perso est meilleur. Je n'ai plus cette espèce d'angoisse du dimanche soir qui revenait systématiquement, j'ai le temps de vraiment décrocher le week-end.



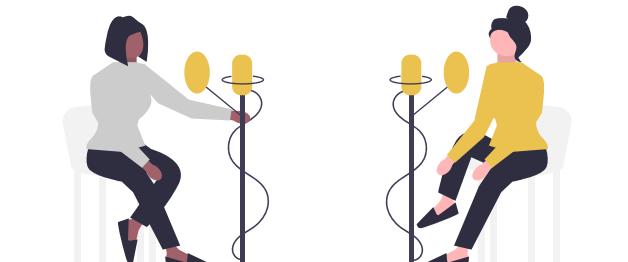
SELON GAËTAN DES PETITES CANTINES :

“La semaine de 4 jours nous permet d'offrir aux salariés un équilibre de vie sain, et est un vrai plus dans notre cadre de travail. Il a néanmoins compressé les temps informels disponibles, au profil d'une efficacité dans nos temps d'équipe et individuelle.



SIMON LÉTOURNEAU, FONDATEUR DE CARBO, TÉMOIGNE :

“Les équipes qui s'opposaient à la semaine de 4 jours au début sont aujourd'hui les plus convaincues.



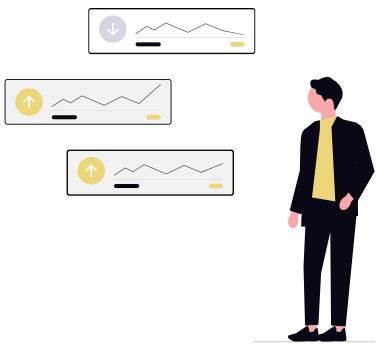
#3 MESURER L'IMPACT

1. AUDIT DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Notre première mission était de repérer au sein des équipes les différentes périodes qui composent notre année. Nous avons réalisé plusieurs **interviews qualitatives** de collaborateur.rices. Ces interviews nous ont permis de repérer les périodes **intenses**, les périodes **normales** et les périodes **calmes** pour l'équipe.



2. ÉVALUER AVANT LA MISE EN PLACE



En amont de la mise en place de la semaine de 4j, nous avons envoyé des questionnaires tous les **15 jours** aux collaborateur.rices concerné.es. L'objectif : réunir des données sur **la demande psychologique, la latitude décisionnelle** et **le soutien social** dont les collaborateur.rices ont besoins avec un rythme classique de 5j. Et cela sur les différentes périodes repérés ci-dessus (intenses, normales et calmes).

LE QUESTIONNAIRE KARASEK

Ce questionnaire a été mis en place pour étudier les contraintes mentales au travail et de leurs effets sur la santé. Il est composé de 26 questions qui permettent d'obtenir trois scores.

- *Le score de demande psychologique correspond à la charge psychologique liée à l'exécution des tâches, ainsi qu'à la quantité et la complexité de celles-ci.*
- *La latitude décisionnelle d'un salarié correspond à la possibilité d'un.e salarié.e de choisir sa façon de travailler et de prendre des décisions ainsi que l'utilisation de ses compétences et sa possibilité d'en développer de nouvelles.*
- *Le soutien au travail est le sentiment pour le salarié de se sentir soutenu et écouté, que cela soit par les managers ou les autres salariés.*

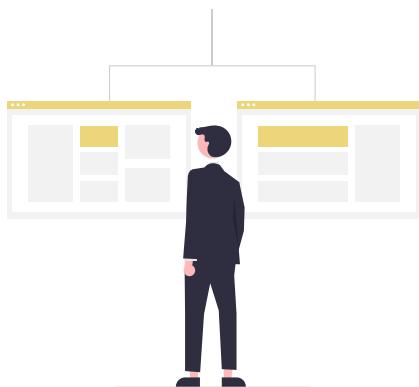
#3 MESURER L'IMPACT

3. PHASE TEST

Une fois obtenue une quantité suffisante de donnée sur les trois différentes périodes, nous avons maintenant **une base de référence**. Avant de passer à la mise en place de la semaine de 4j, nous avons décidé de mettre en place **une phase test de 4,5j**. Au cours de cette phase, les questionnaires étaient toujours envoyés et des interviews qualitatives mises en place.

UN MIX QUANTI-QUALI

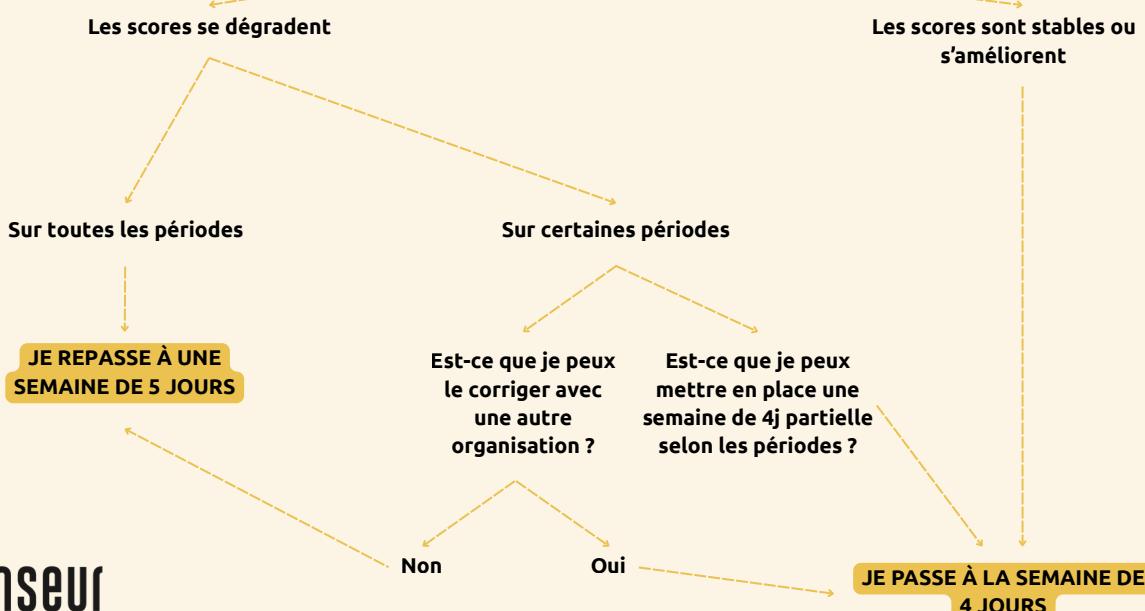
Si le questionnaire Karasek permettait d'évaluer les aspects "bien-être", les interviews permettait d'évaluer l'atteinte des objectifs : la "productivité".



4. ÉVALUER LA PHASE TEST

Au cours des trois phases repérées (intenses, normal et calmes), nous avons **comparé les résultats** du questionnaire Karasek afin de comprendre les changements entre une semaine de 5j et une semaine de 4,5j. Cela nous a permis de **décider de poursuivre ou non vers une semaine de 4j**.

JE COMPARE LES TROIS SCORES DU QUESTIONNAIRE KARASEK SUR LES 3 PÉRIODES POUR DES SEMAINES DE 5 JOURS ET DE 4,5 JOURS



PREMIERS RÉSULTATS



Luce Albert
Chargée de projets et d'animation de communauté pour L'Ascenseur

“*L'expérimentation de la semaine à 4,5 jours est une grande chance dont j'ai pu bénéficier grâce à L'Ascenseur, dans une démarche d'innovation sociale et d'amélioration de l'équilibre vie pro / vie perso des salariés. A mon sens, ce genre d'initiatives devrait être généralisé et je suis très reconnaissante de pouvoir bénéficier de ce cadre de travail encore inédit dans le secteur associatif.*



Léa Barnier
Responsable Communication et Partenariats & Plaidoyer pour L'Ascenseur

“*Après quatre années d'engagement intense au sein de L'Ascenseur, l'adoption de la semaine de 4,5 jours a véritablement été une bouffée d'oxygène pour moi. Ce nouvel aménagement du temps de travail m'a reboostée, en me permettant de mieux concilier vie professionnelle et personnelle, tout en renforçant ma motivation et ma créativité au quotidien. Cette organisation plus souple a non seulement amélioré mon bien-être, mais a aussi contribué à une meilleure qualité de travail, bénéfique pour l'ensemble de l'équipe et des projets menés. Ce nouveau chantier d'innovation sociale m'a rendu également fière de ma structure, pionnière sur le sujet au sein du Collectif.*



Mathilde Boulay
Déléguée Générale de L'Ascenseur

“*La semaine de 4 jours est une innovation sociale ambitieuse, les associations doivent aussi pouvoir s'en emparer. Cette expérimentation a permis de préciser ses freins et de proposer des solutions pour les lever, mais aussi de démontrer la plus-value concrète d'un tel dispositif. C'est tout le rôle du Collectif de L'Ascenseur, d'identifier, favoriser et diffuser les innovations sociales.*



LES RESSOURCES POSSIBLES :

- Une **simulation sur 4jours.work** pour tester si votre structure est prête pour la semaine de 4 jours ;
- Un **accompagnement juridique spécialisé** : L'Ascenseur s'est fait accompagner par une avocate spécialisée, Anne Cohen. Elle a répondu à toutes nos questions techniques, nous a expliqué les démarches administratives éventuelles à mettre en place, et nous a surtout appris qu'il y a autant de modèles de semaine de 4 jours que de structures ;



anne@cohenavocate.fr

Autre contact : Victoire RH



victoire.rh.pro@gmail.com

- Un **accompagnement dans la conduite du changement** par Sillages ;



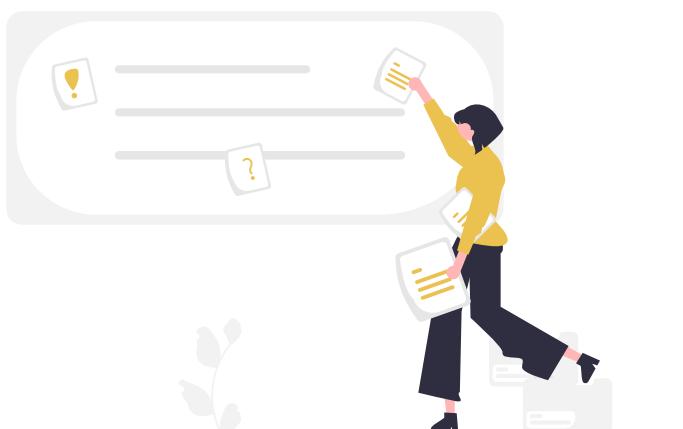
sebastien@sillages.io

- Mettre en place un **comité de pilotage et consulter régulièrement toute l'équipe** pour préparer au mieux la mise en place de la semaine de 4 jours. Cela permet d'embarquer les salariés en s'assurant en amont de trouver le meilleur format pour la structure, et de repenser son organisation interne (rationalisation des réunions notamment).



SOURCES

- (1) 4 Day Week Global, « UK results », février 2023
- (2) Alexandra Marie Ertiani, « Lyon : la semaine de 4 jours expérimentée par les agents de la Métropole »
- (3) Jean-Claude Rennwald, La semaine de 4 jours, 2024 d'après "CFDT, Dossier « Vie au travail. L'ère du temps »"
- (4) Béatrice Madeline et Anne Rodier, « La semaine de 4 jours fait son chemin en France, entre bien-être des salariés et attractivité des entreprises », Le Monde, 29 mai 2023
- (5) Burnout dans le milieu associatif, L'Burn 2020
- (6) Les femmes encore largement minoritaires à la présidence des associations, INJEP, 2023
- (7) Baromètre du cabinet Empreinte Humaine, Opinion Way, 2023
- (8) Akingbola, 2013 ; Cazenave et al., 2023



La
SEMAINE
de
4 JOURS

A vous de tester !
N'hésitez pas à nous contacter :



luce.albert@lascenseur.org
jeremy.lluansi@lascenseur.org

29 BOULEVARD BOURDON 75004 PARIS

WWW.LASCENSEUR.ORG