

Welcome
to the Jungle



SEMAINE
DE
4
JOURS



Comment nous avons
testé et adopté ce nouveau
rythme de travail.

Som maire

SEMAINE DE 4 JOURS

I. Introduction	5
II. Synthèse	7
III. Manifesto	11
IV. La semaine de 4 jours	14
V. Welcome to the Jungle	16
VI. Méthodologies	19
VII. Timeline	22
VIII. Résultats	27
A. Gestion du temps	29
B. Performance	33
C. Productivité (performance commerciale)	36
D. Les risques à prévoir	41
E. Impact sur le bien-être	44

IX. Enseignements **53**

1. Améliorer la préparation des réunions 54

2. Accepter les exceptions à la règle 55

3. Utiliser les bonnes ressources 57

4. S'adapter en souplesse 59

5. Fixer les priorités et communiquer 60

6. Un jeu de patience, aussi 61

X. Conclusion **62**

XI. Annexe **69**

A. Quelques exemples dans le monde 70

B. Méthodologie 72

C. Donnons la parole à Fabernovel 77

D. Semaine de quatre jours : la checklist 80

Intro duction

I.

SEMAINE DE 4 JOURS

Welcome to the Jungle, fondé à Paris en 2015, est le média de référence sur le travail et a pour mission d'accompagner chaque salarié·e dans son développement professionnel. Aujourd'hui, l'entreprise emploie plus de cent cinquante personnes, avec des bureaux à Paris, Barcelone, Bratislava et Prague.

Expérimenter de nouvelles pratiques au travail fait également partie de notre métier. Welcome to the Jungle a ainsi décidé de tester la semaine de quatre jours pendant cinq mois, de juin à octobre 2019. À l'issue de cette période, ce nouveau rythme de travail a été définitivement adopté.

L'expérience a été riche en enseignements et a soulevé de nombreuses questions en interne ainsi que chez Fabernovel, notre partenaire. Comment l'entreprise allait-elle s'adapter à ce nouveau rythme ? Quels seraient les impacts sur les résultats financiers ? Quels seraient les effets sur les actifs non financiers de l'entreprise (image de marque, marque employeur etc.) ? Comment l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle des employés allait-il s'articuler ? Quelles seraient les conséquences sur la collaboration, les interactions entre salarié·es, mais aussi sur la qualité du travail et la créativité au sein des équipes ?

Cette étude est un retour d'expérience sur ce test à grande échelle. Elle fournit une analyse des effets d'un tel changement de rythme sur les résultats de Welcome to the Jungle, sur ses salarié·es, les pratiques professionnelles dans l'entreprise, ses procédures et ses fonctionnements internes. Nous dévoilons aussi ce que nous en avons retiré de façon plus générale en tant qu'entreprise.

Synthèse

II.

SEMAINE DE 4 JOURS

Semaine de 4 jours : ce que nous avons appris

En 2019, Welcome to the Jungle a, durant cinq mois (de juin à octobre), fait l'expérience de la semaine de quatre jours. À l'issue de cette phase expérimentale, le changement de rythme hebdomadaire a été définitivement adopté par l'entreprise, avec maintien des salaires.

Gestion du temps

Au cours des premières semaines, fixer les dates et ordres du jour des réunions s'est avéré fastidieux. Le choix du jour non travaillé a donc été limité au mercredi ou vendredi (jours qui remportaient déjà la majorité des suffrages). Cet ajustement a permis de fluidifier la gestion des missions de chacun·e, la communication entre les collaborateurs·trices et la planification des projets. Les journées de travail se sont intensifiées ; les pauses se sont raccourcies, souvent de moitié. À la fin de cet essai à grande échelle, les salariés déclaraient consacrer en moyenne 1 heure 30 au travail durant leur jour chômé, sans toutefois exprimer de mécontentement. Il n'a pas été constaté de changement majeur dans les pratiques de travail, et ceux qui se connectaient les jours « off » ont conservé cette habitude.

Les équipes ont souhaité que soit créé un guide pratique pour être accompagnées dans ce contexte mouvant. Il a également été décidé qu'il ne s'appliquerait pas, dans un premier temps, aux nouveaux·elles recruté·es.

Qualité de vie

Le passage de cinq à quatre jours de travail par semaine a notamment bénéficié au bien-être des salarié·es et à une meilleure harmonie entre vie personnelle et vie professionnelle. Les collaborateurs·trices ont exprimé un ressenti positif quant à l'expérience, sans signaler d'effet notable sur leur état de fatigue, leur humeur ou leurs relations aux autres. Il n'a pas non plus été constaté de changement révélateur dans le degré d'anxiété des équipes. Si le niveau de stress a augmenté, les salarié·es se sont dits plus aptes à le gérer, dans un contexte professionnel dont ils·elles disaient avoir une meilleure maîtrise. La satisfaction au travail est restée stable tandis que le niveau de satisfaction dite « familiale » a grimpé. Un constat témoignant certainement d'un meilleur équilibre vie personnelle-vie professionnelle, intimement lié au bien-être global des collaborateurs·trices.

Performance

La réduction du temps de travail de 20% ne s'est pas accompagnée d'une baisse équivalente de la performance au sein des différentes équipes (l'activité de l'entreprise a, elle, été maintenue sur cinq jours). Des changements ont été introduits afin de stimuler la productivité : seules les réunions impératives ont été conservées, les processus de communication interne ont été repensés, des outils d'automatisation des tâches ont été implémentés et les indicateurs de performance revus, pour permettre l'évaluation des résultats d'un point de vue qualitatif et sur le long terme.

L'équipe commerciale a retrouvé son niveau de performance initial en se concentrant exclusivement sur les projets à forte valeur ajoutée. Le manque de temps a cependant affecté la détection de nouveaux clients potentiels. Il a donc été décidé de réorganiser le département commercial et marketing. Une nouvelle équipe de chargé·es de développement a été constituée, avec pour mission d'identifier et de qualifier des prospects à destination des commerciaux. Les outils marketing d'acquisition clients ont en outre été renforcés afin que l'équipe puisse concentrer ses efforts sur la conversion des prospects en clients.

Productivité

Les collaborateurs·trices ont tout d'abord fait part d'une certaine difficulté à s'adapter au nouveau rythme. Leur motivation était toutefois bien présente et tous ont œuvré pour maintenir leur niveau de productivité. L'équipe commerciale a été la première touchée par le passage à la semaine de quatre jours. Certain·es se sont davantage concentré·es sur les plus petits comptes. Une tendance à la baisse a été constatée concernant le nombre de propositions envoyées et de contrats décrochés, malgré un taux de conversion stable. Du côté des chargé·es de clientèle, les temps de signature et d'intégration client (mise en ligne) ont été rallongés. Cette phase expérimentale de cinq mois a montré l'importance de piloter la performance même lorsqu'il est plus difficile de la mesurer, comme dans le cas de la qualité des contenus publiés. À charge de travail égale, le passage de cinq à quatre jours de travail hebdomadaires accélère l'identification des faiblesses ou anomalies éventuelles.

Stratégie

Durant les premières semaines, les collaborateurs·trices ont, de façon évidente, privilégié le court terme, en s'attelant presque uniquement aux tâches opérationnelles ou urgentes. La prospection, la veille éditoriale ou l'approche qualitative des développements produits ont été davantage négligées. La quasi-disparition des temps de « respiration » dans les postes à dominante créative a affecté la performance de l'entreprise dans sa globalité. La qualité de la production est en effet le corollaire d'un travail nourri par l'inspiration et une réflexion approfondie. Parmi les commerciaux, l'idée d'atteindre les objectifs dans un délai réduit semblait moins évidente que dans les autres équipes. Ils y sont pourtant parvenus. L'ajustement des équipes à ce nouveau rythme de travail a avant tout nécessité du temps.



Manifesto

III.

SEMAINE DE 4 JOURS

Le lancement d'un nouveau projet s'accompagne souvent de spéculations sur l'évolution possible de l'entreprise :

comment allons-nous imaginer, développer et vendre tel produit ? Quel sera son nom, son univers et son positionnement sur le marché ? Quel modèle économique pour un projet d'entreprise pérenne ? Nous sommes convaincus que le quotidien professionnel des salarié·es doit être pensé dans l'intérêt de tous·tes et l'équilibre de chacun·e. C'est ainsi que naît l'épanouissement au travail. C'est ce qui a d'abord motivé la création de Welcome to the Jungle et, aujourd'hui, le passage à la semaine de quatre jours.

Pourquoi passer ainsi de cinq à quatre jours de travail alors même que notre entreprise connaît une phase de croissance accélérée et que nos objectifs sont de plus en plus ambitieux ? Le succès se mesure aux résultats financiers : nous voulons que Welcome to the Jungle soit profitable sur le marché français d'ici deux ans. Sur le long terme, il nous semblait que l'équilibre personnel des salarié·es entrerait aussi dans l'équation. Comment stimuler la rentabilité en favorisant parallèlement la satisfaction au travail ? Autrement dit : comment faire en sorte que chacun·e se projette à la fois dans son travail et dans ses projets personnels ?

Travailler quatre jours par semaine au lieu de cinq est un pas concret vers l'accomplissement de cette ambition. Ce rythme libère du temps pour profiter de sa vie de famille, vivre ses passions (et en découvrir de nouvelles), laisser parler sa créativité, se reposer... L'impact positif



sur le travail des salarié·es ne fait aucun doute à moyen terme ! Cette constatation soulève dès lors bon nombre de questions sur l'organisation des journées de travail et notamment l'efficacité des réunions. Si l'on se retrouve autour d'une table, cela doit être pour une vraie raison avec des objectifs clairement définis, sinon, il s'agit d'une perte de temps dommageable pour tout le monde.

En cinquante ans, le monde du travail et la façon de travailler ont complètement changé, mais pas notre rythme. Or, nouer une relation durable avec le travail et y trouver une source d'épanouissement passe nécessairement par un meilleur équilibre vie personnelle / vie professionnelle, tâches quotidiennes et entrepreneuriat, travail et passion, travail et famille. Pour y parvenir, la semaine de quatre jours nous a semblé être un moyen particulièrement efficace.

Je suis fier que cette phase expérimentale ait été le fruit de décisions prises collectivement, par l'ensemble des équipes. Un tel changement n'a été possible que grâce à une confiance mutuelle et une compréhension des vrais enjeux de l'entreprise. La notion même de réussite a été minutieusement analysée pour correspondre au mieux à la réalité. À l'issue de ces cinq mois, nous pouvons dire qu'il s'agit d'une expérience positive, du point de vue des résultats comme de la satisfaction au sein de toutes les équipes.

Nous avons à cœur de tester la semaine de quatre jours car ce rythme était à nos yeux le plus intéressant, pour tous, sur le long terme, et celui qui correspondait le mieux notre vision du monde du travail. Nous sommes ravi·es de faire figure de pionniers dans ce domaine et de partager notre expérience avec d'autres !

Jérémy Clédats – fondateur, Welcome to the Jungle



La semaine de 4 jours

IV.

SEMAINE DE 4 JOURS

L'idée de la semaine de quatre jours fait son chemin depuis quelques années.

Aux quatre coins de la planète, des entreprises se lancent et nous offrent un retour d'expérience. Elles sont nombreuses à évoquer une meilleure gestion du temps, une baisse du turnover et un meilleur équilibre vie personnelle / vie professionnelle¹.

En 2019, le Premier ministre russe, Dmitri Medvedev, a par exemple soutenu un projet de loi sur la semaine de quatre jours. Un sujet qui a aussi intéressé la classe politique finlandaise. Récemment, la gauche britannique et la Première ministre néo-zélandaise l'ont évoquée comme solution de reprise économique après la crise du COVID-19.

1. Cf. Annexe p. 70, « Quelques exemples dans le monde ».

Welcome to the Jungle

v.

SEMAINE DE 4 JOURS

Welcome to the Jungle a deux offres distinctes, générant chacune des activités et des besoins en ressources humaines différents.

Nous sommes :

- **Le média européen de référence sur le travail**, avec du contenu multiplateforme à forte valeur ajoutée, créé dans le but d'aider chaque individu à bien vivre sa vie professionnelle. Cette offre de contenus inclut Welcome to the Jungle, le média grand public et Welcome Originals, une plateforme de contenus premium, proposant divers documentaires et podcasts sur des sujets liés au monde du travail.
- **Une entreprise proposant des outils d'accompagnement pour transformer l'expérience au travail** grâce à trois éléments majeurs : une plateforme de recrutement pour nos client.es, basée sur une formule d'abonnement qui comprend une séance photo et des vidéos ; l'ATS Welcome Kit, notre outil de gestion des candidatures et enfin, Welcome Home, un outil permettant de renforcer l'engagement et la visibilité en interne des collaborateurs·trices.

Trois équipes principales composent Welcome to the Jungle : Tech, Business et Média.

- **L'équipe Tech** (seize collaborateurs·trices au moment du test) développe nos outils : le site Welcome to the Jungle, l'ATS Welcome Kit, les nouveaux outils et ceux à venir. Elle est composée de développeurs·euses, mais aussi de concepteurs·trices, de chef·fes de produits et d'expert·es en data.
- **L'équipe Business** (vingt-six collaborateurs·trices) a pour mission la vente des abonnements Welcome to the Jungle. Elle est composée de commerciaux·ales et de divers profils de chargé·es de clientèle en charge de l'acquisition et de l'intégration clients, du CRM et du renouvellement des abonnements. Cette équipe pilote la relation client, de la prospection à la fidélisation, en passant par le support technique.
- **L'équipe Média** (vingt-neuf collaborateurs·trices) supervise la création de contenus inspirants (articles, e-books, vidéos, magazine etc.) à destination des candidat·es et des recruteur·euses autour de thématiques liées notamment à l'emploi, au recrutement, à la marque employeur, etc.

Les collaborateurs·trices des équipes Tech et Média trouvent naturellement dans d'autres projets l'occasion d'exprimer leur créativité. Un rythme de travail de quatre jours allait pouvoir leur permettre de le faire davantage. L'équipe commerciale, en revanche, est portée par la performance et les résultats. Elle a donc d'emblée été moins convaincue de la possibilité d'atteindre ses objectifs initiaux sur une semaine de quatre jours, en y consacrant donc 20% de temps en moins que d'habitude.

Métho dologies

VI.

SEMAINE DE 4 JOURS

Cette vaste étude autour de la semaine de quatre jours a été soigneusement préparée, autour de questions majeures :

comment mesurer son impact, **comment** évaluer sa portée (et consigner les données relatives aux collaborateurs·trices et aux résultats),
comment définir le protocole et la fréquence de la prise de pouls ?

Cette première expérience a rassemblé quatre-vingt-six employé·es, dont la totalité des équipes françaises (et ce dès le début du projet), où la moyenne d'âge est de 30 ans et le turnover en deçà de 5%. Nous aurions aimé pouvoir créer un groupe-test pour permettre une étude comparée, mais cela n'était pas possible. Nous avons donc exclusivement conduit des analyses au sein de groupes impliqués dans le projet.

Pour l'accompagner, Welcome to the Jungle a sélectionné deux partenaires-clés. **Fabernovel**, connu notamment pour son expertise en changement organisationnel, a posé un cadre méthodologique solide et a offert le point de vue extérieur dont nous avions grandement besoin. Un groupe de recherche a également été constitué, avec à sa tête le chercheur en neurosciences, Albert Moukheiber, cofondateur de Chiasma et contributeur régulier chez Welcome to

the Jungle (articles et vidéos) à qui on doit notamment la démocratisation des concepts de flexibilité mentale et de raisonnement critique. Cette équipe, renforcée par Emma Vilarem, neuroscientifique, cofondatrice de Cog'X, et ses expert·es, a apporté une analyse scientifique afin d'étudier l'impact psychologique de la semaine de quatre jours sur les salarié·es.

Ce passage à un nouveau rythme a été soigneusement structuré. Il s'est déroulé sur cinq mois, avec d'importants jalons². Chaque mois, l'ensemble de collaborateurs·trices a répondu à des questionnaires quantitatifs. Des entretiens individuels ont été menés parallèlement. Un focus groupe de trente salarié·es (représentant tous les postes, sexes, âges et anciennetés) a été suivi durant la totalité de l'expérience (excepté au mois d'août en raison des vacances).

2. Cf. Annexe p. 72, « Méthodologie ».

Timeline

VII.

SEMAINE DE 4 JOURS

Timeline

Annonce en
présence de
l'ensemble des
collaborateurs·trices

Lancement
officiel de
la phase
de test

Restriction
des choix
pour le jour
non travaillé

Fin officielle
de la phase
expérimentale

Adaptation progressive au nouveau
rythme de travail

Impact positif sur
les collaborateurs·trices

Questionnaires et entretiens d'évaluation

Mai 19

Juin 19

Juillet 19

Août 19

Septembre 19

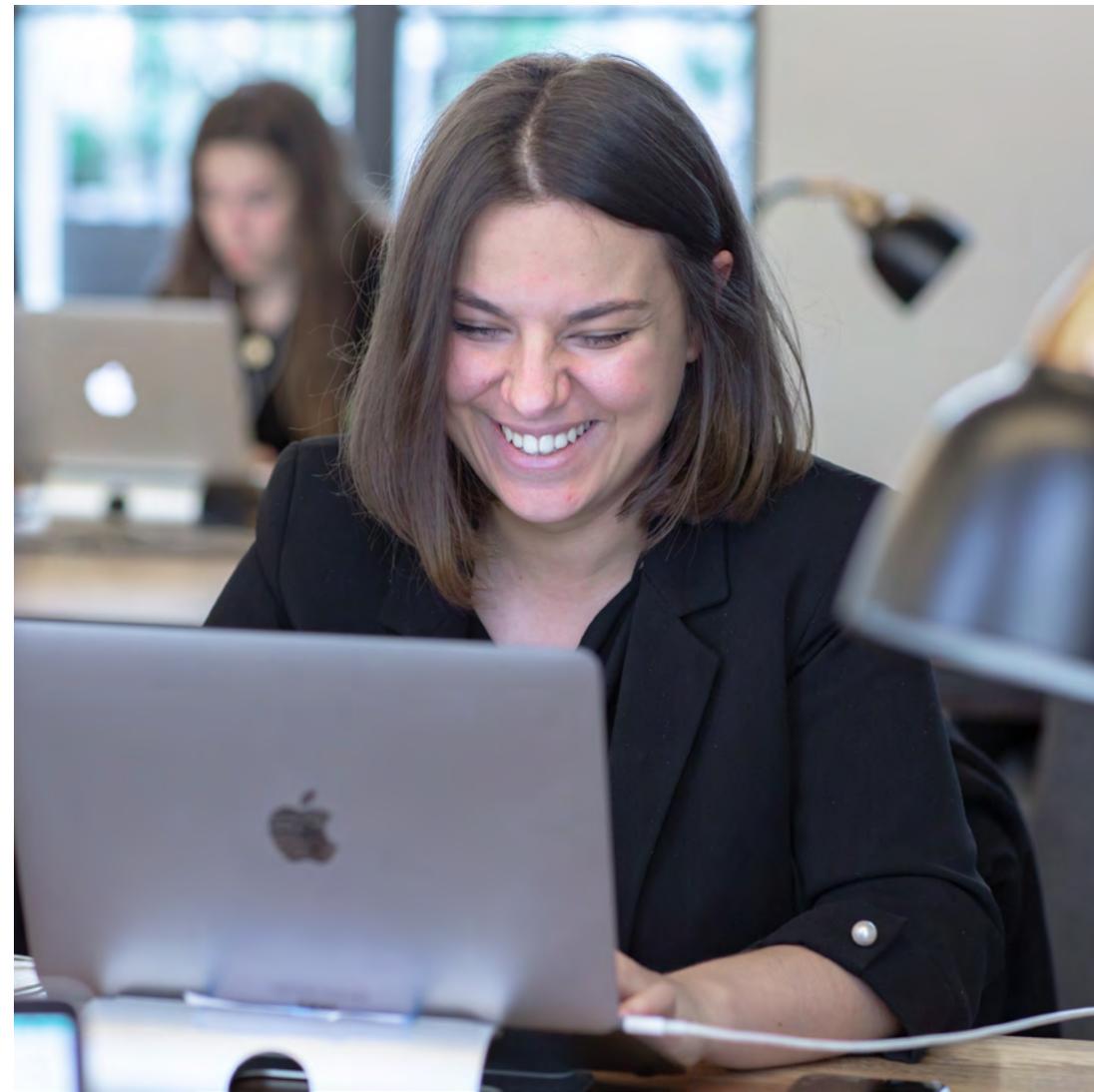
Octobre 19

Novembre 19

Mai 2019 : PHASE PRÉPARATOIRE

Tous les collaborateurs·trices ont été rassemblé·es pour une réunion de lancement le 20 mai 2019. À cette occasion, Jérémy Clédats, PDG de Welcome to the Jungle, a détaillé le projet, sa raison d'être (ce qui l'a motivé) et les méthodologies retenues (la façon dont les évaluations seraient conduites).

Initialement, les employé·es ont pu choisir leur jour non travaillé entre le mardi, le mercredi, le jeudi et le vendredi. Un quart des choix s'est porté sur le mercredi, la moitié sur le vendredi. Les décisions ont été prises au sein des équipes, avec pour seule contrainte la présence ou la disponibilité d'au moins un.e collaborateur·trice en cas d'urgence. Les réunions d'équipes ont été fixées au lundi sans exception.



Juin à août 2019 : DÉMARRAGE

L'expérience a officiellement débuté le 3 juin. Au cours des trois premiers mois, les employé·es se sont familiarisé·es progressivement à la semaine de quatre jours, en choisissant librement leur jour « off ». Ils ont été invités à expérimenter le changement dans une posture plus réactive que proactive.

Les entretiens témoignent de débuts difficiles, avec des équipes qui n'étaient pas encore accoutumées à ce nouveau rythme et devaient faire face à une importante charge de travail en prévision de la rentrée. Un obstacle qui n'a pourtant pas freiné les collaborateurs·trices, en recherche de productivité afin d'activer une récompense de taille : un jour entier non travaillé une fois les missions hebdomadaires accomplies.



Septembre à octobre 2019 : AJOUT D'UNE CONTRAINTE

Dans les entretiens menés en début de projet, les salarié·es faisaient état d'une certaine difficulté face à ce changement de rythme. Le libre choix du jour non travaillé bousculait les emplois du temps et la visibilité. Organiser une réunion était devenu compliqué. En septembre, il a donc été décidé que seuls le mercredi et le vendredi, les journées les plus fréquemment choisies, pourraient désormais être posées.

Cette décision a permis de fluidifier la gestion des missions de chacun, la collaboration, la communication et la planification des projets. L'organisation des rendez-vous client, qui nécessite généralement la présence de deux collaborateurs·trices, s'en est trouvée facilitée. Les entretiens menés en septembre et octobre ont donné lieu à des retours plus positifs de la part des salarié·es. Le mois de

septembre est généralement plus compliqué car les clients sont moins en demande que le reste de l'année et les chargé·es de compte activent moins aisément leurs portefeuilles. L'expérimentation de la semaine de quatre jours n'a en rien affecté la bonne livraison des projets en cours.

Cette période a également coïncidé avec un remaniement de l'équipe Business. Nous avons conscience que cela risquait d'affecter les résultats de cette phase expérimentale, mais le moment nous semblait bien choisi pour le faire. La semaine de quatre jours mettait davantage en lumière les problèmes d'organisation.

Cette phase expérimentale a pris fin le 31 octobre 2019.

Résultats

VIII.

SEMAINE DE 4 JOURS

Le passage expérimental à la semaine de quatre jours a été un succès chez Welcome to the Jungle, en matière de résultats financiers mais aussi de bien-être parmi les collaborateurs·trices comme le prouve l'analyse ci-dessous.

Les conclusions de cette expérience nous ont également fourni de précieux renseignements sur l'entreprise, sur notre capacité à opérer un changement organisationnel majeur comme sur l'identification des pistes à suivre pour une optimisation de la performance.

A. Gestion du temps

Avec la semaine de quatre jours, la notion de temps a largement évolué au sein des équipes. Les journées se sont faites plus longues, les pauses plus courtes. Les emplois du temps se sont adaptés de façon organique à mesure que les collaborateurs·trices s'interrogeaient sur leurs habitudes professionnelles.

« Nous en avons tiré de vrais enseignements autour de la gestion du temps et de la priorisation des tâches. Nous en avons davantage appris sur nous-mêmes et nos habitudes de travail. Avec moins de temps, nous faisons naturellement passer au premier plan les sujets qui le nécessitent, nous anticipons mieux les choses, nous nous laissons moins déborder et apprenons à planifier plus efficacement notre travail. Le temps devient encore plus précieux, donc les choix plus judicieux. »

Camille Fauran, Head of Operations

En examinant le temps passé au travail avant la phase de test, à mi-parcours (semaine 11) et au cours de la dernière semaine (semaine 20) nous avons constaté que les chiffres étaient constants quelle que soit l'équipe. Les collaborateurs·trices ont évité de rallonger leurs journées de travail, ce qui constituait pourtant un risque potentiel durant ces cinq mois d'essai.

Temps quotidien passé au travail (en heures)

Avant	Semaine 11	Semaine 20
Global : 8,86	Global : 8,5	Global : 9,14
Manager : 9,18	Manager : 9	Manager : 9,75
Édito : 9,42	Édito : 8,8	Édito : 9,13
Business : 8,85	Business : 8,83	Business : 9,22
CSM : 8,63	CSM : 7,67	CSM : 9,57
Tech : 9,07	Tech : 8,89	Tech : 9
Marketing B2B et B2C : 8	Marketing B2B et B2C : 8,5	Marketing B2B et B2C : 9
Autres : 8,11	Autres : 7,67	Autres : 8,83

Au fil de ces cinq mois, le temps de travail sur le jour normalement chômé a légèrement augmenté. Dans les premiers temps, les salarié·es y consacraient moins d'une heure, pour culminer à 1h30 à la toute fin de l'essai. Ils ont cependant été nombreux à considérer cette parenthèse préférable au fait de travailler le week-end (lorsque les projets l'exigent).

Si le rythme de travail s'est intensifié, les journées ne sont pas automatiquement prolongées. Les temps de pause ont considérablement baissé au cours de cette phase expérimentale (-50% en moyenne). À titre d'exemple, les pauses au sein de l'équipe opérations sont passées de 12,6 à 5,4 minutes. Du côté du management, elles sont passées de 13,2 à 3,6 minutes.

Ce test en conditions réelles semble aussi avoir accentué les habitudes de travail préexistantes. Les collaborateurs·trices qui avaient l'habitude de travailler le week-end ont fait de même lors de leur jour « off ». Ceux qui condensaient leur travail sur cinq jours y sont également parvenus sur quatre. Les salarié·es ont fait preuve à la fois d'un sens des responsabilités et de souplesse en se tenant disponibles en cas d'urgence ou pour assurer une certaine continuité quand c'était nécessaire.

Certains postes ne sont pas toujours compatibles avec un rythme de quatre jours.

Les équipes se devaient de garder ces exceptions en tête, notamment celle en charge de l'événementiel chez Welcome to the Jungle.

« Je n'ai pas totalement profité de mes jours off parce que l'un de nos gros événements annuels se tient en septembre. L'équipe était bien au fait des échéances et tout le monde a pris ses responsabilités. Nous sommes habitués aux cadences accélérées – c'est même un peu une norme pour nous. Nous avons dès le départ rappelé que nous ne pourrions pas profiter de nos journées chômées pendant des mois. Notre temps de travail est incompressible, même avec les process les plus efficaces du monde, et certaines tâches logistiques exigent notre présence physique. Mais nous ne nous sommes pas sentis lésés. Nous savons pertinemment que notre métier nous impose ce genre de contraintes. »

Aurélia Le Bescond, Events Manager

B. Performance

Les équipes se doivent d'être opérationnelles sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise durant cinq jours pleins. C'est ce qui a posé le plus de difficulté lors du passage à la semaine de quatre jours.

« Quand on a impérativement besoin de deux personnes précises, on ne peut pas les mettre en off le même jour. Si 50% de l'équipe est indispensable, cela signifie que le jour non travaillé doit être imposé. Dans la plupart des cas, nous avons tiré au sort entre les premiers et les seconds choix. »

Diva Fumery, Sales Operations

La réduction du temps de travail à hauteur de 20% n'a pas entraîné une chute de 20% des performances au sein des différentes équipes. Les collaborateurs n'ont eu de cesse de s'adapter, et ce assez rapidement, afin de maintenir la productivité. Le bien-fondé de chaque réunion a été étudié pour ne conserver que celles qui étaient essentielles. Les méthodes de communication ont été repensées, des outils d'automatisation ont été implémentés et les indicateurs de performance revus pour (aussi) jauger les réussites qualitativement et à plus long terme.

Nous avons également constaté que les équipes commerciales et de production pouvaient difficilement compresser leurs horaires. Pour les commerciaux, le succès dépend notamment du nombre de rendez-vous décrochés par mois. Il s'agit même d'une condition *sine qua non* pour atteindre les objectifs.

À l'issue des cinq mois de test, l'équipe commerciale affichait un même nombre de rendez-vous (physiques ou téléphoniques) par mois que dans un cadre de semaines complètes. Ses membres ont trouvé comment obtenir le même rendement en travaillant quatre jours par semaine. Un résultat rendu possible par une focalisation exclusive sur des projets à forte valeur ajoutée. Signalons toutefois que si l'équipe commerciale a su maintenir le nombre de rendez-vous mensuels, le temps a manqué pour la prospection et l'identification de nouvelles opportunités.



Cette phase expérimentale a conduit à une restructuration de l'ensemble du département commercial et marketing, dans le but de confier la bonne mission à la bonne personne :

- Création d'une nouvelle équipe avec des chargées de développement commercial (Sales Development Representatives) dédiées à l'identification de prospects qualifiés pour l'équipe commerciale.
- Renforcement des outils marketing dédiés à l'acquisition de nouveaux leads, pour permettre à l'équipe commerciale (dont le cœur de métier est la conversion des prospects en nouveaux clients) de se concentrer sur ce qu'elle fait de mieux.

Certaines équipes se sont plus facilement adaptées au nouveau rythme. Cela a été le cas de l'équipe Tech, qui a trouvé ses marques au bout de deux mois, quand quatre mois ont été nécessaires à l'équipe commerciale.

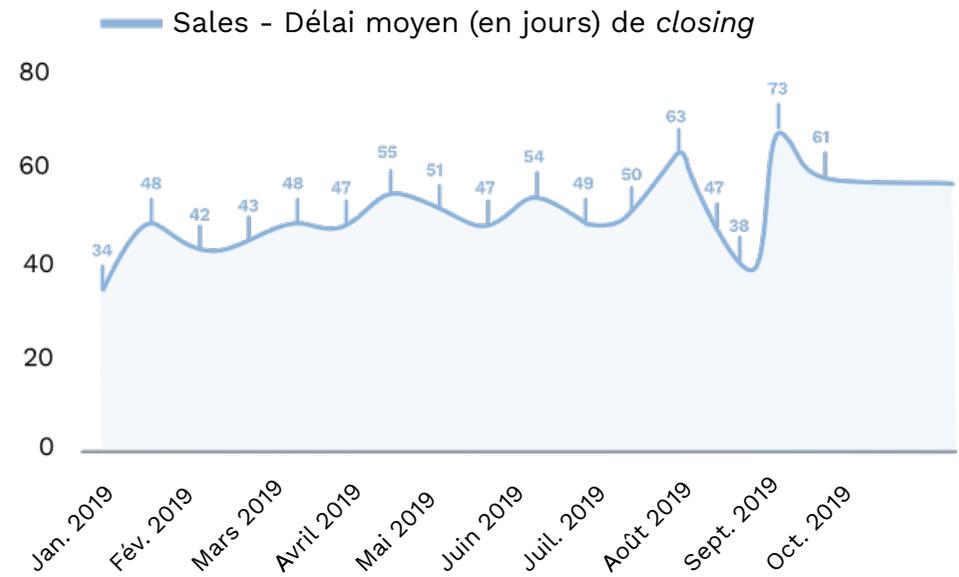
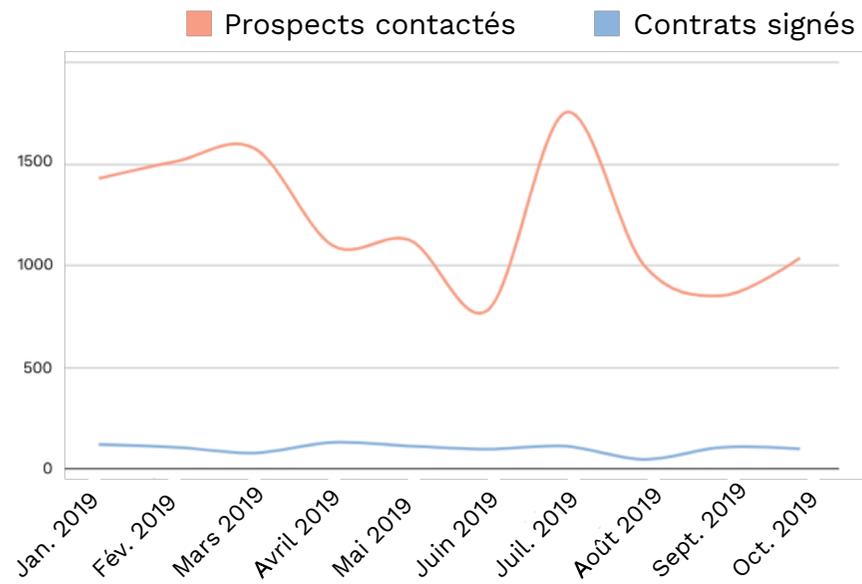
C. Productivité (performance commerciale)

Au début de l'essai, nous avons prévu d'évaluer l'impact du nouveau rythme sur l'ensemble des équipes : Business, Média et Tech. Mais les indicateurs-clés de performance (KPI) de l'équipe Business étaient déjà nombreux et faisaient l'objet d'un reporting régulier – un réflexe essentiel à l'activité. Les autres départements manquaient de références pour une évaluation quantitative de leur travail.

Il est rapidement apparu qu'évaluer plus particulièrement les résultats quantitatifs de l'équipe Business était le meilleur moyen de prendre le pouls de la santé financière de l'entreprise. L'équipe commerciale, dont les missions sont directement corrélées au temps de travail, a été, en toute logique, la première du département Business à être affectée par le passage à la semaine de quatre jours.

- Il a été constaté une baisse du nombre de propositions envoyées et remportées. Le taux de conversion est cependant resté stable.
- Les délais de signature (*closing*) et d'intégration/mise en ligne ont augmenté chez les chargées de clientèle.

Résultats



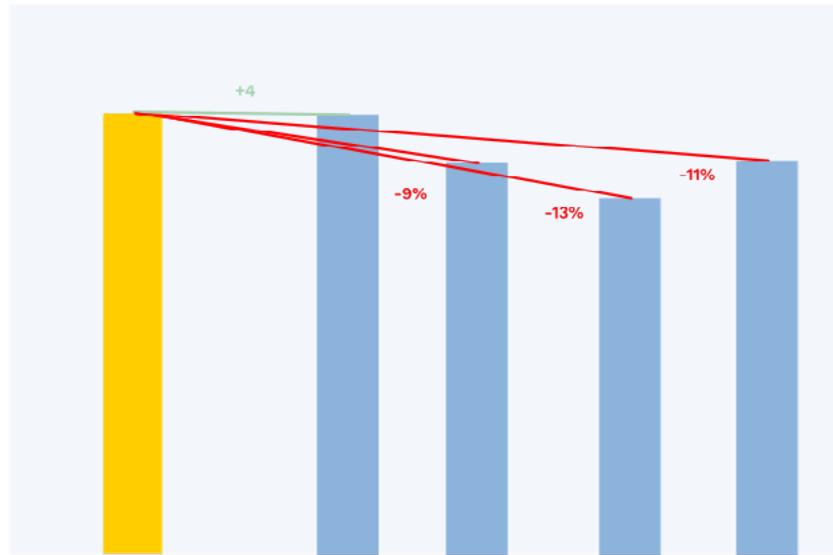
Ces chiffres assez peu encourageants nécessitent toutefois d'être pris avec du recul : les équipes étaient alors encore en phase d'adaptation à leur nouveau rythme de travail.

Après deux mois de test, nous avons pu mieux comprendre les raisons qui expliquaient la baisse de la performance commerciale. La baisse de 20% du temps de travail a mis en lumière le besoin d'évolution de notre organisation.

En effet, nous avons d'abord réalisé que l'équipe s'est naturellement portée vers l'acquisition de « petits » comptes. Cette stratégie commerciale vise à un résultat rapide car elle consiste à miser sur des comptes avec des délais de *closing* plus courts. Elle permettait aux commerciaux d'atteindre leurs objectifs mais n'était pas alignée avec notre stratégie de diversification de nos clients, notamment visant à augmenter nos « grands comptes ».

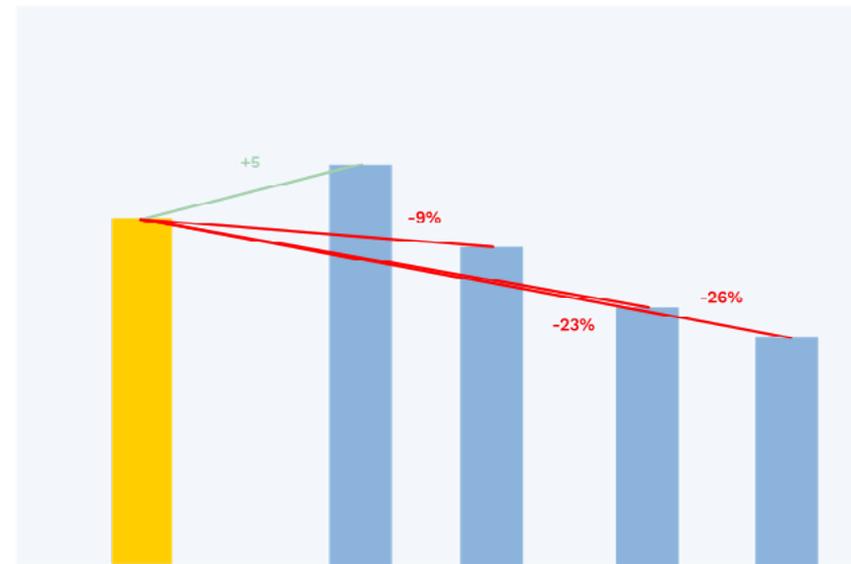
Face à ce constat, l'équipe s'est alors réorganisée avec des spécialistes « petits comptes » et des spécialistes « grands comptes ». Les objectifs de ces deux équipes ont été adaptés en fonction des différences de temps de *closing*. Une évolution de structure incontournable pour répondre à notre enjeu de diversification.

Valeur moyenne des contrats remportés,
par personne et par mois.



Median value (oct. 18 - May 19) June 19 July 19 September 19 October 19

Nombre moyen des contrats remportés,
par personne et par mois.



Median value (oct. 18 - May 19) June 19 July 19 September 19 October 19

En juillet, alors que nos commerciaux continuaient à maintenir leurs performances en nombre de contrats signés, nous avons constaté une baisse du nombre de prospects contactés. Nous avons alors conclu que nos commerciaux se concentraient sur la signature des contrats mais ne prenaient plus de temps pour la prospection. Cela représentait un risque à moyen terme sur notre performance commerciale.

Pour permettre à nos commerciaux de se concentrer à nouveau sur les rendez-vous (et la conversion), nous avons créé une équipe dédiée à la prospection commerciale.

L'optimisation de notre temps dans le cadre de la semaine de quatre jours et l'évolution des indicateurs clés de l'entreprise nous ont donc permis de revoir la structure de notre organisation.

Par ailleurs, cela a soulevé l'importance d'avoir des indicateurs de performance précis pour évaluer ce type d'évolution. Au sein de Welcome to the Jungle, de tels indicateurs ne concernaient pas uniquement l'équipe Business. Le passage expérimental à la semaine de quatre jours a souligné l'importance d'un suivi plus granulaire d'une performance d'entreprise par nature moins quantifiée/quantifiable.

Les conclusions de cette phase expérimentale nous amènent vers de nouveaux KPI au sein de l'équipe Média, par exemple. Parmi eux, citons la qualité des contenus publiés. Nous avons également compris que cette granularité doit s'appliquer aux équipes Tech. Il nous a paru opportun que le pilotage des projets porte une vision à plus long terme.

D. Les risques à prévoir

À l'issue des premières semaines de test, nous avons observé l'émergence de comportements plus opérationnels, tournés vers de plus courtes échéances. Des missions telles que la prospection, la veille éditoriale ou la supervision de la qualité des développements produits, pourtant en prise directe avec la performance de l'entreprise, semblaient avoir été écartées.

L'analyse des questionnaires qualitatifs réalisée par Fabernovel a montré que, lorsque le temps leur était compté, les équipes privilégiaient les tâches urgentes (opérationnelles, donc). Un constat plus vrai encore pour les équipes soumises à des objectifs quantitatifs. Bien que relativement prévisible, ce type d'approche focalisée sur le court terme et potentiellement nuisible sur le long terme peut être contrebalancée par la mise en place de solutions adaptées.

« Certains sujets sont mis de côté, à tel point que nous envisageons la création d'un poste de curation des contenus. »

Editorial Manager, juillet 2019

Du côté des profils à dominante créative, priver (par la compression de sa semaine de travail) un.e collaborateur.trice des temps habituellement dédiés à la recherche d'inspiration présente le risque d'un désintérêt progressif pour le poste. Plus largement, la performance de l'entreprise dans sa globalité est menacée : la qualité de la production est le corollaire de temps dédiés à une réflexion profonde et une recherche d'inspiration.

« Nous n'avons pas pris de retard sur nos projets en tant que tels, mais nous avons tendance à simplifier la phase de conception des fonctionnalités, ce qui, à long terme, peut nuire à la richesse du produit. »

Chef de produit, juillet 2019

« Je travaille souvent pendant mon jour off pour rattraper le retard pris sur mes objectifs, mes e-mails de prospection par exemple, que je n'ai pas le temps d'envoyer durant la semaine. »

Responsable commercial, septembre 2019

« Je précise toujours à mon équipe que cette journée off doit être vue comme un temps d'ouverture, d'inspiration. Notre posture de journaliste n'est pas cantonnée à nos horaires de travail. »

Media manager, septembre 2019



E. Impact sur le bien-être

Welcome to the Jungle a fait appel à une équipe de recherche placée sous l'égide d'Albert Moukheiber et d'Emma Vilarem, neuroscientifiques et cofondateurs respectivement de Chiasma et Cog'X, pour l'application de méthodologies qualitatives et quantitatives³ à des fins d'évaluation. Nous voulions connaître l'impact de la semaine de quatre jours sur le bien-être psychologique et la qualité de vie des collaborateurs·trices.

Voici un récapitulatif des observations faites à partir des études menées :

1. Une avancée prudente vers une nouvelle norme

Semaine 1 : Une vision positive de l'avenir

Des entretiens ont été menés avant le lancement officiel du nouveau rythme de travail dans le but de mesurer les espoirs et les appréhensions des collaborateurs·trices. La plupart manifestent leur attachement à Welcome to the Jungle, avec un avis positif sur la semaine de quatre jours. Le nouveau rythme doit leur permettre, espèrent-ils, de mieux gérer leur emploi du temps personnel et d'être moins fatigués. Quant aux peurs, elles tournent principalement autour de la cohésion au sein des équipes, de la nécessité de travailler durant la journée normalement chômée et de l'empêchement sur leurs tâches d'activités non essentielles (la veille médiatique par exemple). Globalement, ce nouveau rythme n'est pas perçu comme une journée de travail perdue mais un jour de repos de plus.

3. Cf. p. 21, « Méthodologies ».

Semaine 4 : Balbutiements

Les entretiens témoignent d'un sentiment relativement positif au sein des équipes, sans toutefois d'amélioration ressentie sur la fatigue ou le moral, pas plus que sur les relations interpersonnelles. Parallèlement, les collaborateurs·trices sont nombreux·euses à signaler la baisse du nombre de réunions et des e-mails le vendredi. Ils·elles font aussi état de premières difficultés pour rassembler tout le monde aux réunions d'équipes. Une poignée d'entre eux·elles indique travailler durant leur journée « off ».

Semaine 7 : Sentiments positifs et quelques craintes

Dans les entretiens conduits durant la pause estivale, une large majorité des participants porte un regard positif sur la semaine de quatre jours. Quelques incertitudes émergent toutefois, principalement autour de la posture à adopter. Certain·es collaborateurs·trices se demandent en effet s'il est nécessaire de privilégier l'aspect expérimental de l'expérience en ne travaillant pas du tout durant leur jour chômé ou si, au contraire, la priorité doit aller aux tâches hebdomadaires, même si cela signifie allumer son ordinateur durant cette journée. D'autres s'inquiètent de l'effet des semaines raccourcies sur le lien social au travail : les sorties en afterwork se tenaient jusque-là le vendredi et ont donc disparu (les salarié·es sont nombreux·euses à avoir choisi ce jour non travaillé).

Semaine 16 : Introduction d'un changement

La rentrée s'accompagne d'une décision : les collaborateurs·trices n'auront plus le choix entre quatre, mais entre deux jours non travaillés, mercredi ou vendredi. Les entretiens qui suivent témoignent d'un effet positif : l'organisation des réunions s'en trouve facilitée. Un nouveau rythme de travail s'est installé. La semaine de quatre jours devient peu à peu la « norme ».

Quelques pierres d'achoppement demeurent cependant : les collaborateurs·trices peinent à suivre le fil de ce qui s'est passé durant leur journée non travaillée et s'interrogent plus fortement sur les conséquences de cette expérience au niveau des résultats de l'entreprise. Tous·tes plébiscitent l'édition d'un « guide de bonnes pratiques » rassemblant l'expérience de chacun·e à des fins de partage et de meilleur rendement des efforts fournis dans le cadre de l'expérimentation.

Semaine 20 : Une nouvelle norme

La dernière séance d'entretiens s'est tenue quelques jours avant la fin de cette phase expérimentale. Les collaborateurs·trices ne savaient pas alors si le nouveau rythme serait maintenu ou si la semaine de cinq jours serait rétablie.

Une large majorité s'est exprimée en faveur du maintien de la semaine de quatre jours. De nouvelles habitudes ont en effet été prises, la souplesse dans le choix du jour non travaillé est perçue comme un vrai plus et travailler durant le week-end appartient au passé. Même si la plupart des collaborateurs·trices travaillent en moyenne deux heures durant leur journée chômée, la semaine de quatre jours est devenue la nouvelle norme et celle de cinq jours devient une perspective négative.

2. Un quotidien mieux maîtrisé, une meilleure gestion du stress

Le nombre de participant·es aux questionnaires a varié comme suit :

Jalon (Timepoint = T)	Date	Participant·es
T0	03/06/2019	72
T1	25/06/2019	64
T2	19/07/2019	52
T3	16/09/2019	47
T4	16/10/2019	40
T5	31/10/2019	54

Deux analyses croisées ont permis d'évaluer l'influence de la semaine de quatre jours sur les réponses des participant·es aux questionnaires. Ces tests statistiques prennent en compte les réponses des participant·es à différents moments :

- 1. Quelle a été l'évolution des réponses du point de départ (T0) au point final (T5) ? [Ici, la méthodologie du test de Student a été appliquée]
- 2. Quelle a été l'évolution des réponses au fil du temps ?
 - a) De T0 à T1 à T2
 - b) De T3 à T4 à T5

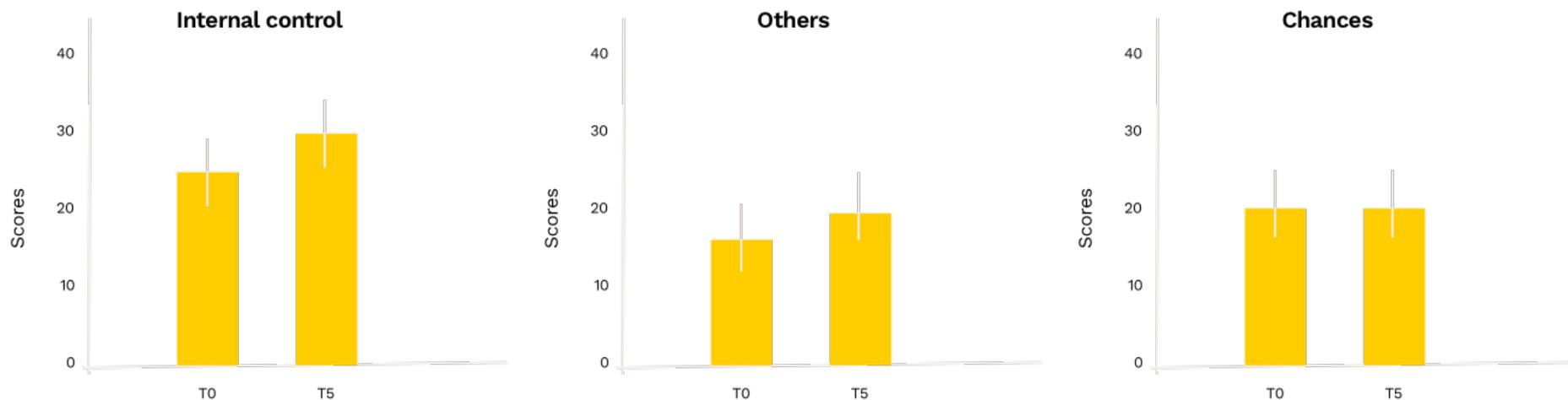
Nous avons retenu ces deux séries de jalons pour plusieurs raisons :

- 1. Après T3, la manière dont le jour non travaillé était attribué a changé et le choix est passé de quatre à deux jours.
- 2. La pause estivale a ajouté un mois supplémentaire de latence entre T2 et T3.
- 3. T3 correspond au mois de septembre, à savoir une période de plus grand stress, après les vacances d'été.

Les analyses ont été menées sur deux groupes différents en a et en b.

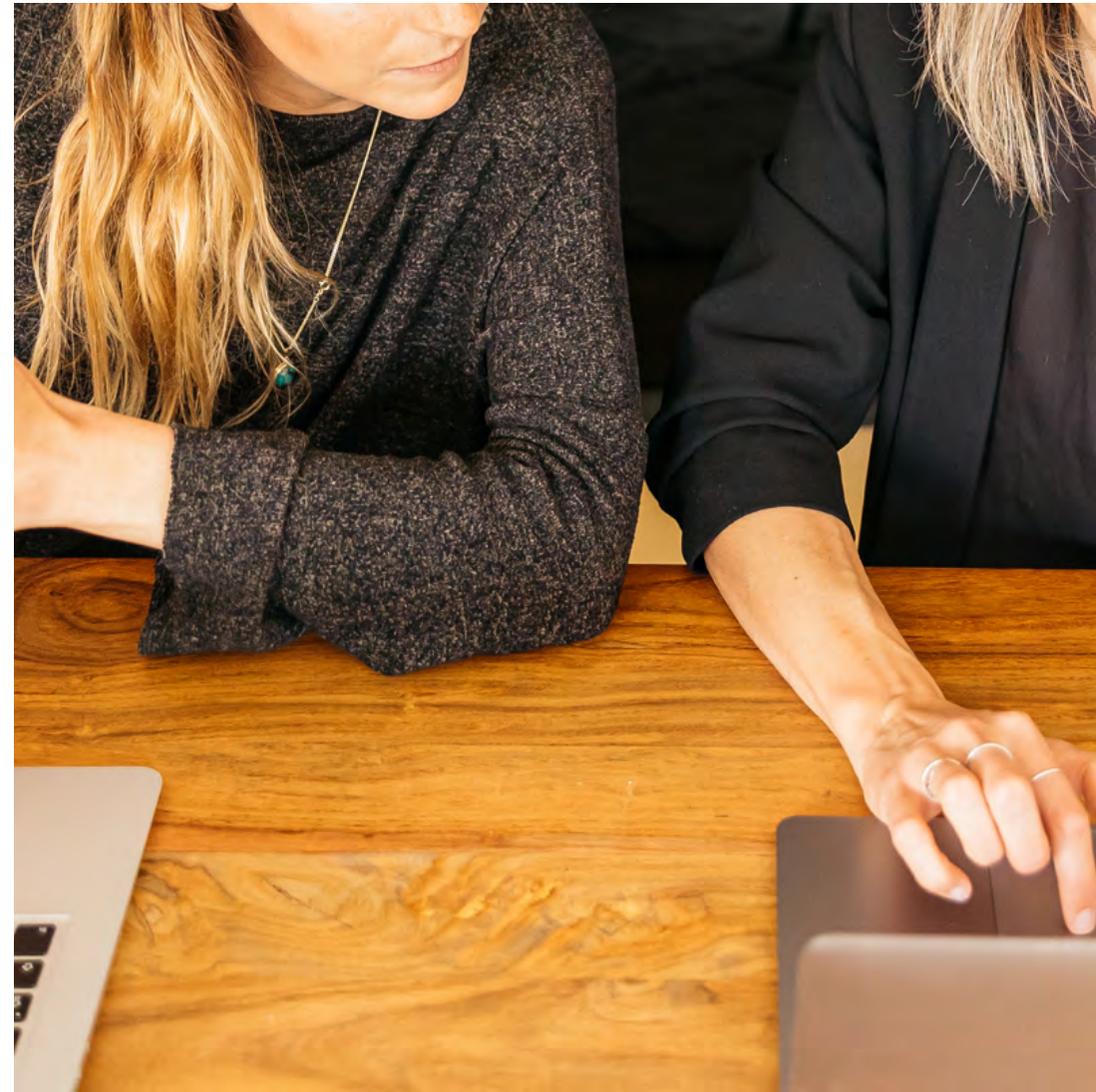
3. Lieux de contrôle : échelle de Levenson et résultats

Le lieu de contrôle interne, ou degré auquel un·e participant·e ressent le rôle direct de ses actions sur les événements, a connu une hausse significative. En d'autres termes, les collaborateurs·trices ont témoigné d'un sentiment plus fort de contrôle sur leur existence. Le lieu de contrôle externe « les autres » a lui aussi connu une hausse quand celui du « hasard » est resté stable (voir la figure 1). L'observation de l'évolution du lieu de contrôle au fil du temps entre T0 et T3 donne les mêmes résultats. Les lieux interne et externe de contrôle ont ainsi tous deux connu une croissance linéaire de T0 à T3, contrairement à ce qui a été observé entre T4 et T6.



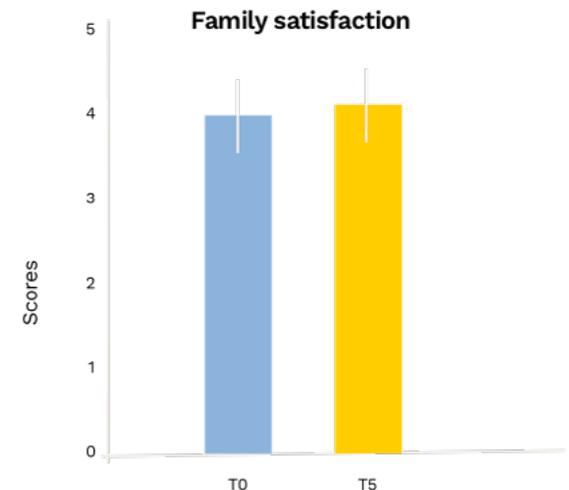
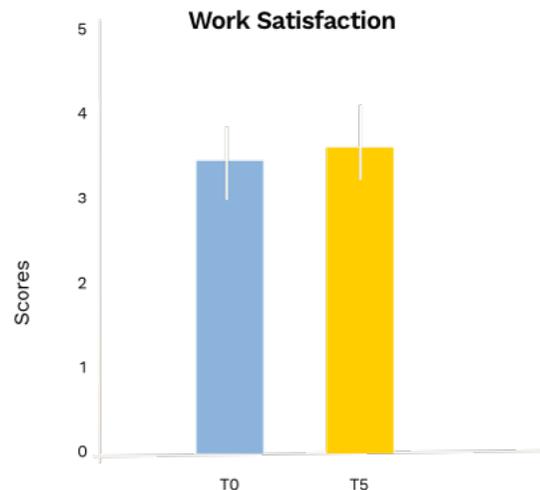
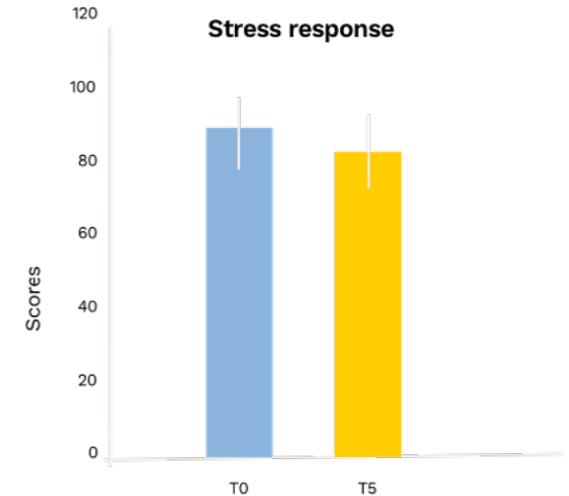
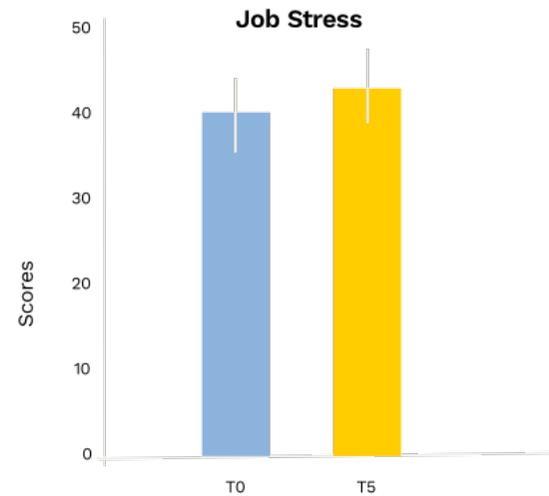
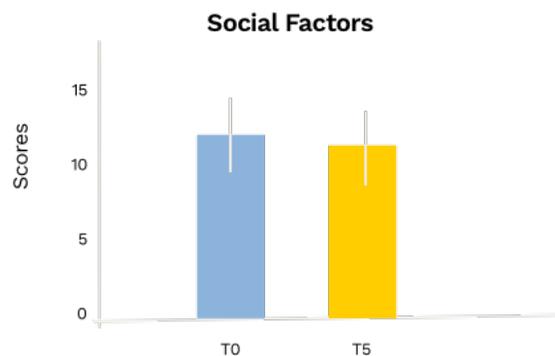
4. Anxiété : résultats des questionnaires STAI

L'analyse des questionnaires d'anxiété situationnelle et personnelle ne laisse apparaître aucun changement majeur. La transition ne semble donc pas avoir provoqué de hausse particulière de l'anxiété parmi les collaborateurs.



5. Stress au travail : résultats du BJSQ (Brief Job Stress Questionnaire)

Si le stress au travail s'est montré un temps à la hausse, les manifestations liées au stress ont marqué le pas entre T0 et T5. Cela suggère que, si le passage à la semaine de quatre jours a pu générer un plus haut niveau de stress professionnel, les collaborateurs se sont davantage montrés en capacité de le gérer. Les données relatives au stress relevant de facteurs sociaux sont restées variables. Le degré de satisfaction familiale a par ailleurs grimpé, certainement en lien direct avec le temps supplémentaire libéré pour les moments de vie personnelle. Le degré de satisfaction professionnelle est, quant à lui, resté stable.



6. Résultats des questionnaires sur la qualité de vie

L'analyse des questionnaires sur la qualité de vie ne laisse apparaître aucun changement majeur. La qualité de vie générale ressentie est donc restée stable durant toute la phase expérimentale.

7. Estime de soi : résultats à l'aune de l'échelle de Rosenberg

L'analyse des questionnaires sur l'estime de soi ne laisse apparaître aucun changement majeur. L'estime de soi des collaborateurs·trices ne semble donc pas avoir été affectée par le changement de rythme hebdomadaire.

En résumé, l'évaluation est, dans son ensemble, plutôt positive. L'a priori positif manifesté par les collaborateurs·trices lors du kick-off avait été un bon point de départ. Les entretiens semblent indiquer qu'une marge de progression est encore possible et traduisent une nécessité d'évaluer le pan psychologique de l'impact d'une telle transition sur les équipes. Les réactions soulignent d'ailleurs l'importance d'un relais ou de ressources dans ce contexte mouvant : quelles sont les pratiques

à conserver ? À réajuster ? En somme, comment manœuvrer au mieux la transition ? Une question d'autant plus importante pour les nouveaux arrivants.

Si l'on se base sur les données, le changement semble fortement influencer le « lieu interne de contrôle » des collaborateurs : le nouveau rythme semble leur donner un plus grand sentiment de maîtrise sur leur travail. L'absence de fluctuation notable dans les niveaux d'anxiété est intéressante. Elle suggère en effet que la transition, bien que majeure, n'a pas généré de panique particulière ni de sentiment d'insécurité. Si le niveau de stress au travail a légèrement augmenté, sa manifestation (réponse au stress) semble avoir diminué. On peut penser que les salarié·es apprennent à mieux gérer le stress – même lorsqu'il augmente – dans un contexte où leur sensation de maîtrise est plus grande (ce que reflète une hausse du lieu interne de contrôle). Signalons enfin la légère progression du sentiment de satisfaction familiale, témoin possible d'un meilleur équilibre vie personnelle / vie professionnelle, crucial dans le bien-être des collaborateurs·trices.

Enseigne ments

IX.

SEMAINE DE 4 JOURS

1. AMÉLIORER LA PRÉPARATION DES RÉUNIONS

Préparer les réunions : voilà qui semble évident. Lorsque c'est le cas (contexte, ordre du jour et plan d'action/livrables clairement fixés), le gain de temps est précieux. Il est également fructueux d'informer en amont les participant·es dont la présence est essentielle.

Certaines équipes ont décidé de réduire le nombre de réunions. L'équipe Tech a ainsi troqué ses réunions quotidiennes contre un outil d'automatisation des réunions baptisé Standuply (par Slack).

D'un point de vue purement mathématique, le nombre de réunions aurait dû baisser de 20%. La remise en cause systématique de leur bien-fondé l'a fait fléchir davantage encore. Certaines équipes ont pris conscience de la relative inutilité de certaines réunions récurrentes et, inversement, de l'utilité de bien préparer les autres, qui sont alors plus courtes et plus efficaces. Des réunions jadis hebdomadaires ne se sont ensuite tenues qu'une fois toutes les trois semaines.

« Cela se résume à une simple équation : sur quatre semaines, il y a quatre jours non travaillés. Cela signifie qu'au moins une réunion hebdomadaire doit sauter chaque mois. La performance baisse nécessairement durant le temps d'adaptation, mais avec une meilleure organisation en amont, cela peut fonctionner. Il y a moins de réunions, en revanche elles sont mieux préparées. La gestion du temps s'en trouve aussi améliorée. Les interventions se font plus pertinentes, les échanges plus qualitatifs. »

Diva Fumery, Sales Operations

2. ACCEPTER LES EXCEPTIONS À LA RÈGLE

Au cours d'une phase expérimentale, les équipes doivent être prêtes à opérer quelques réajustements :

« Durant les premières semaines, c'était la confusion totale. Il était impossible de savoir qui était en off et quand, impossible d'organiser une réunion et de synchroniser nos agendas car tout le monde pouvait prendre sa journée entre le mardi et le vendredi. Nous étions moins efficaces et moins réactifs. À partir du deuxième mois, les jours off ont été limités aux mercredis et vendredis. L'impact sur l'efficacité a été immédiat. Il a également été décidé de ne pas proposer de jour chômé aux nouveaux arrivants le premier mois. Ces 30 premiers jours nous semblent en effet cruciaux pour leur intégration et leur formation. »

Camille Fauran, Head of Operations



Les collaborateurs ont également fixé leurs propres règles :

« J'ai voulu tester toutes les combinaisons et approches durant mon jour non travaillé : accepter les réunions, me déconnecter complètement, travailler une heure par jour, parfois l'associer à du télétravail... »

Cedric Esposito-Farese, Customer & Product Support Manager



3. UTILISER LES BONNES RESSOURCES

Dans une phase de test, il est nécessaire de pouvoir trouver des soutiens et relais, de travailler avec une équipe qui comprend nos besoins. Les managers ont été d'une grande aide lors du passage à la semaine de quatre jours et ont joué un rôle majeur dans la réflexion autour des réunions.

Au cours de cette phase de test, les collaborateurs·trices ont fait savoir qu'ils·elles avaient besoin d'une meilleure coordination au sein de chaque équipe, pour le partage des informations et une meilleure proactivité. La compression d'une semaine de cinq jours en quatre fait davantage ressortir les anomalies : la question de la communication et de la hiérarchisation des tâches a pris une place centrale dans la réflexion des équipes. Durant la phase initiale du test, quand le contexte était encore mouvant et en devenir, il s'est avéré primordial d'aller chercher des solutions d'automatisation des tâches et des outils pour libérer du temps.



« L'équipe Opérations a travaillé sur une automatisation des processus commerciaux, notamment pour les phases à moindre valeur ajoutée. Le test grandeur nature mené par l'entreprise nous a poussés à interroger la continuité de l'ensemble de nos outils. Nous avons œuvré à la centralisation de l'information afin que chacun·e puisse y avoir accès : les commerciaux·ales, les chargés·es de compte, les nouveaux·elles arrivant·es... Avec la semaine de quatre jours, notre mode de pensée a changé : nous n'avons plus réfléchi à nos outils du simple point de vue de notre équipe, mais de celui de toute l'entreprise. Aujourd'hui, la data est notre matière première. Deux collaborateurs sont par ailleurs venus renforcer l'équipe Opérations. »

Diva Fumery, Sales Operations



Les entretiens montrent que l'expérience a été vécue de façon globalement positive. Quelques améliorations restent bienvenues. Le soutien des équipes est notamment crucial, grâce au partage des best practices et à la jugulation des réflexes contre productifs.

Les collaborateurs·trices ont soulevé des questions d'ordre administratif ou juridique, au sujet des vacances, du télétravail et de l'impact de la semaine de quatre jours sur les salaires. Des précisions et réponses ont été réclamées. Une base de référence a été créée sur Notion afin d'entamer la formalisation de nos procédures et de gagner du temps dans la diffusion des informations.

4. S'ADAPTER EN SOUPLESSE

Le jour non travaillé est globalement perçu comme un avantage. Les collaborateurs·trices s'adaptent pour en bénéficier, tout en restant disponibles en cas de nécessité.

Pour assurer la transition vers une semaine de quatre jours, les emplois du temps sont aménagés et les collaborateurs·trices interrogent leurs habitudes professionnelles. Les journées s'étirent et s'intensifient, les temps de pauses raccourcissent, le nombre de réunions baisse, ainsi que leur durée. Avant le lancement de la phase expérimentale, les collaborateurs·trices déclaraient travailler un peu moins de neuf heures par jour, contre un peu plus de neuf heures après. De la même façon, le temps total de pauses quotidiennes (à l'exception de la pause déjeuner) s'est largement réduit.

L'expérience menée sur cinq mois semble également avoir renforcé les modes de travail habituels. Ceux qui travaillaient le week-end ont pris l'habitude de le faire durant leur jour chômé. Ceux qui parvenaient à tenir leur planning sur cinq jours y sont également parvenus sur quatre.

Quelle que soit l'équipe, les collaborateurs·trices doivent faire preuve de responsabilité et de souplesse en étant là si une urgence se présente ou en travaillant hors des heures de bureau pour assurer la continuité des dossiers de la semaine. L'organisation de réunions en urgence, déjà relativement compliquée en semaine normale, devient presque impossible en semaine de quatre jours – surtout quand ces quatre jours ne sont pas les mêmes pour tout le monde.

5. FIXER LES PRIORITÉS ET COMMUNIQUER

Toutes les équipes doivent être en mesure de calculer et d'anticiper les risques, intra-équipes et collatéraux, afin de ne pas pénaliser la collaboration interne et l'efficacité de leurs collègues.

La première difficulté observée concerne la nécessité d'une meilleure coordination au sein de chaque équipe, pour favoriser le partage des informations et la proactivité. Les erreurs surviennent plus rapidement sur une semaine de quatre jours. Il est donc primordial d'anticiper et de communiquer avec au moins deux jours d'avance, les deux suivants étant potentiellement non travaillés.

La hiérarchisation devient donc un point d'attention critique au sein de toutes les équipes. Cela implique une réflexion autour des choses à faire, à planifier et à prioriser, puis un partage des informations. Certain·es collaborateurs·trices le font naturellement quand d'autres ont besoin d'un cadre et de règles.

Il existe différents moyens de faire connaître à tous·tes les jours de présence de chacun·e, et il est important d'activer autant de canaux que possible afin que l'information soit relayée auprès de l'ensemble des collaborateurs·trices. Cela signifie des statuts Slack à jour, mais aussi la création d'un tableau de partage (online et offline), accessible à tous·tes, où figurent le jour chômé et l'autre membre du binôme disponible lors de cette absence.

6. UN JEU DE PATIENCE, AUSSI

Dans une telle phase expérimentale, une certaine désorganisation prévaut dans les premiers temps. Les collaborateurs·trices doivent en effet trouver leurs marques avec un jour de moins au travail, de nouveaux fonctionnements et pratiques internes. Chez Welcome to the Jungle, il a fallu environ deux mois à l'équipe Tech pour se familiariser avec la semaine de quatre jours, quand quatre mois n'ont pas exactement suffi à l'équipe commerciale. La mise en place progressive d'une nouvelle organisation doit toutefois permettre à toute entreprise de constater que les nouveaux réflexes remplacent bientôt les anciens.



Conclusion

X.

SEMAINE DE 4 JOURS

L'essai grandeur nature conduit autour de la semaine de quatre jours a été riche en enseignements pour l'entreprise, non seulement sur les conditions de réussite d'un changement organisationnel majeur, mais aussi sur l'émergence de solutions d'optimisation de la performance. L'expérience a été concluante pour Welcome to the Jungle, sur le plan financier comme sur celui du bien-être des collaborateurs·trices. Les conclusions tirées par Fabernovel soulignent davantage encore l'intérêt que les entreprises peuvent trouver dans ce passage à la semaine de quatre jours, intérêt qui va bien au-delà d'un supplément de satisfaction des salarié·es⁴.

La réduction du temps de travail de 20% ne s'est pas accompagnée d'une baisse équivalente de la performance au sein des différentes équipes. Si l'expérience ne s'est pas faite sans quelques accrocs, des ajustements ont été trouvés suffisamment tôt pour que la productivité soit préservée. Seules les réunions essentielles ont été

maintenues, les processus de communication ont été revus, des outils d'automatisation implémentés et les indicateurs de performance mis à jour pour évaluer les résultats qualitatifs et sur le long terme.

Le projet n'aurait pas été un succès sans une capacité de transmettre la vision qui accompagnait ce changement majeur. C'est ce qu'a très bien fait l'équipe à l'origine du projet. Dans la droite ligne des convictions de Welcome to the Jungle concernant l'avenir du monde du travail, les managers ont toujours pris les temps d'expliquer les raisons de cette phase expérimentale. Le projet a rapidement été adopté et mis en place, ce qui a facilité l'adaptation des collaborateurs·trices et leur souplesse quant au jour non travaillé. Si ce changement n'a pas été facile pour tout le monde, la majorité des salarié·es a fait preuve d'une implication sans faille, portée par la vision si bien communiquée dès le lancement du projet. Ceux n'ayant pas saisi le sens de la démarche ont aussi été ceux pour qui le temps d'adaptation s'est avéré le plus long.

4. Cf. p. 77, « Donnons la parole à Fabernovel ».

Conclusion

« Sur le papier, la semaine de quatre jours c'est génial, mais à cela s'est rapidement mêlée une certaine appréhension. Il était important de parler et d'aborder la question des outils à notre disposition et d'être accompagnés par une équipe extérieure. »

Diva Fumery, Sales Operations



Cette phase expérimentale nous a conduits plus rapidement encore à repenser l'organisation de certaines équipes (notamment l'équipe Business), à interroger l'utilité réelle de certaines réunions et de créer de nouveaux postes stratégiques. Il était essentiel de maintenir une vision à long terme tout en encourageant les équipes à gérer les différentes temporalités.

Afin de rééquilibrer les efforts des équipes, les tâches au déploiement à long terme peuvent être rétribuées et pilotées à l'aide de KPI, comme le sont actuellement celles à court terme. L'augmentation de la productivité et le nombre mensuel record de séances photos montrent l'intérêt de recruter à l'extérieur pour les tâches les plus chronophages.



Conclusion

« Faire appel à un nouveau collaborateur pour le travail de postproduction vidéo et de plusieurs autres pour les tournages nous a non seulement permis de réguler le surplus de travail lié à cette période de l'année, mais aussi de battre de nouveaux records, avec 230 séances photos par mois. La semaine de quatre jours nous a poussés à mieux analyser et anticiper notre charge de travail globale. »

Camille Fauran, Head of Operations



Citons également le recrutement récent de chargées de développement au sein de l'équipe commerciale. Ils-elles ont pour mission la prospection et le défrichage de nouveaux secteurs. À la clé, du temps libéré pour les autres membres de l'équipe, qui pourront davantage se concentrer sur la conversion des leads (qualifiés par ces mêmes chargées de développement).

Ce test grandeur nature étant directement corrélé aux comportements humains et aux divers profils de collaborateurs·trices, il nous a semblé important de prévoir une vraie marge de manœuvre dans l'application des règles et instructions. La question des jours non travaillés a été directement gérée par les managers dans chaque équipe, pour mieux coller à la réalité des postes. Certains n'étaient d'ailleurs pas compatibles avec une semaine de quatre jours. Il a donc été décidé que chaque collaborateur·rice pouvait décider de travailler, ou non, sur son jour chômé⁵.

5. Cf. p. 53, Enseignements

L'une des principales conséquences du passage à la semaine de quatre jours a été l'impact positif sur le bien-être et l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle chez les salarié·es, dont la productivité a également été stimulée. Les enquêtes ont révélé une baisse significative des niveaux d'anxiété, associée à une hausse du sentiment de maîtrise. Pour les profils plus créatifs, le jour non travaillé a ouvert le champ des possibles – un temps de respiration bénéfique à la qualité de leur travail le reste de la semaine.

Conclusion

« La semaine de quatre jours m'a permis d'harmoniser le sens que je veux donner au travail dans ma vie. Avoir trois jours de libres par semaine m'offre une vraie liberté physique et intellectuelle. Ça me donne le temps de penser à qui je suis, à mon engagement en tant que citoyen. Je peux nourrir ma réflexion et mes opinions. »

Cedric Esposito-Farese, Customer & Product Support Manager.



Annexe

XI.

SEMAINE DE 4 JOURS

A. QUELQUES EXEMPLES DANS LE MONDE

Il est assez passionnant de regarder du côté des pays ayant fait l'expérience de la semaine de quatre jours et d'en constater le succès, au-delà des divergences de pratiques et cultures professionnelles. Voici quelques exemples d'essais menés ou de solutions envisagées en Nouvelle-Zélande, au Japon et au Royaume-Uni.

Perpetual Guardian⁶, une entreprise néo-zélandaise spécialisée dans la gestion de patrimoine, fait figure de pionnière en la matière. En 2018, la semaine de quatre jours a été testée auprès de ses deux cent cinquante salarié·es avant d'être définitivement adoptée par 80% d'entre eux. La productivité s'est envolée (de 30 à 40%), les

collaborateurs·trices se sont remobilisé·es (la navigation sur Internet a par exemple chuté de 35%) et ont appris à mieux gérer leur temps. L'entreprise a davantage fidélisé ses salarié·es et a attiré des talents prometteurs.

Au Japon, le burnout est un phénomène courant depuis les années 1980. On l'appelle karōshi (littéralement, « mort par excès de travail », c'est-à-dire un arrêt cardiaque). Dans ce pays où plus d'un quart des actifs travaillent au-delà de 49 heures par semaine, le gouvernement ainsi que de nombreuses entreprises se font progressivement les avocats d'un meilleur équilibre vie personnelle / vie professionnelle. Une étude⁷ publiée par le ministère du Travail japonais nous apprend qu'en 2018, 6,9% des entreprises de plus de 30 avaient adopté

6. <https://www.theguardian.com/world/2018/oct/02/no-downside-new-zealand-firm-adopts-four-day-week-after-successful-trial>

7. <https://www.japantimes.co.jp/news/2019/02/12/reference/japanese-companies-warming-slowly-four-day-workweek/#.XaXiwZMzZE5>

un rythme de travail équivalent à une semaine de quatre jours. Shinzo Abe, alors Premier ministre, fut l'un des défenseurs d'une évolution des mentalités et d'un culte du travail moins nocif.

La semaine de quatre jours peut être instaurée de différentes manières. Fast Retailing Co.⁸, qui détient des enseignes de mode (Uniqlo, Comptoir des Cotonniers, Princesse tam.tam, Theory, J Brand) propose depuis 2015 à ses employés de prendre trois jours complets par semaines en concentrant leurs heures de travail (inchangées) sur quatre jours. En 2017, Yahoo Japon a revu à la baisse les horaires hebdomadaires de ses collaborateurs·trices (et les salaires en conséquence), principalement à l'intention de ceux ayant de jeunes enfants ou des parents à charge. Une flexibilité qui permet de mieux retenir les talents au sein de

8. <https://www.theatlantic.com/business/archive/2015/08/japanese-uniqlo-four-day-work-week/401981/>

l'entreprise. Dans un contexte de vieillissement de la population, promouvoir et nourrir la motivation et l'énergie des collaborateurs·trices revêt une importance de taille.

Le secteur public n'est pas en reste, bien que plus lent dans son évolution. Lors des élections législatives de 2019 (remportées par le Parti conservateur), le Parti travailliste britannique⁹ s'était engagé à réduire le temps moyen de travail hebdomadaire à 32 heures sous dix ans. Un tel changement nécessiterait une modification de la loi et aurait lieu sous l'égide d'une commission dédiée (Working Time Commission), chargée de livrer ses recommandations au gouvernement. Comme semble l'avoir compris le Parti travailliste, une telle disruption exige un pilotage adapté.

9. <https://labour.org.uk/press/mcdonnell-commits-labour-shorter-working-week-expanded-free-public-services-part-labours-vision-new-society/>

B. MÉTHODOLOGIE

En amont du lancement de la phase expérimentale chez Welcome to the Jungle, l'équipe en charge de l'étude a défini, avec Fabernovel, une série de questions essentielles :

- Quels KPI (indicateurs-clés de performance) devons-nous mesurer ou quels sont les phénomènes/aspects de l'organiser à observer ?
- Quels outils, procédures et conditions de mesure/observation sont à concevoir pour permettre l'évaluation de ces KPI ou l'analyse de ces phénomènes ?
- Quelle est la fréquence idéale de mesure/observation ?
- Quels KPI essentiels/états premiers de ces phénomènes souhaitons-nous suivre ou observer ?
- Quels sont les biais/partis pris relatifs aux contraintes de cette phase expérimentale ?
- Comment être en mesure d'extrapoler nos observations pour en tirer des conclusions plus larges sur l'impact de la semaine de quatre jours chez Welcome to the Jungle, à long terme et à grande échelle ? Avec quel degré d'incertitude ?

Avec l'aide des neuroscientifiques Albert Moukheiber, Emma Vilarem et de leurs équipes, nous avons convenu de trois types de données à recueillir pour analyser l'impact de l'expérience sur la performance de l'entreprise.

1. Méthodologie d'analyse qualitative

Nous avons identifié quinze salarié·es de Welcome to the Jungle, choisis autant que possible « au hasard », en veillant à ce qu'ils·elles viennent de différents services et qu'ils·elles soient d'âge et de sexe différents. Nous avons ensuite mené des entretiens de 15 à 20 minutes avec chacun·e d'entre eux·elles, une fois par mois, avec un total de cinq sessions par personne.

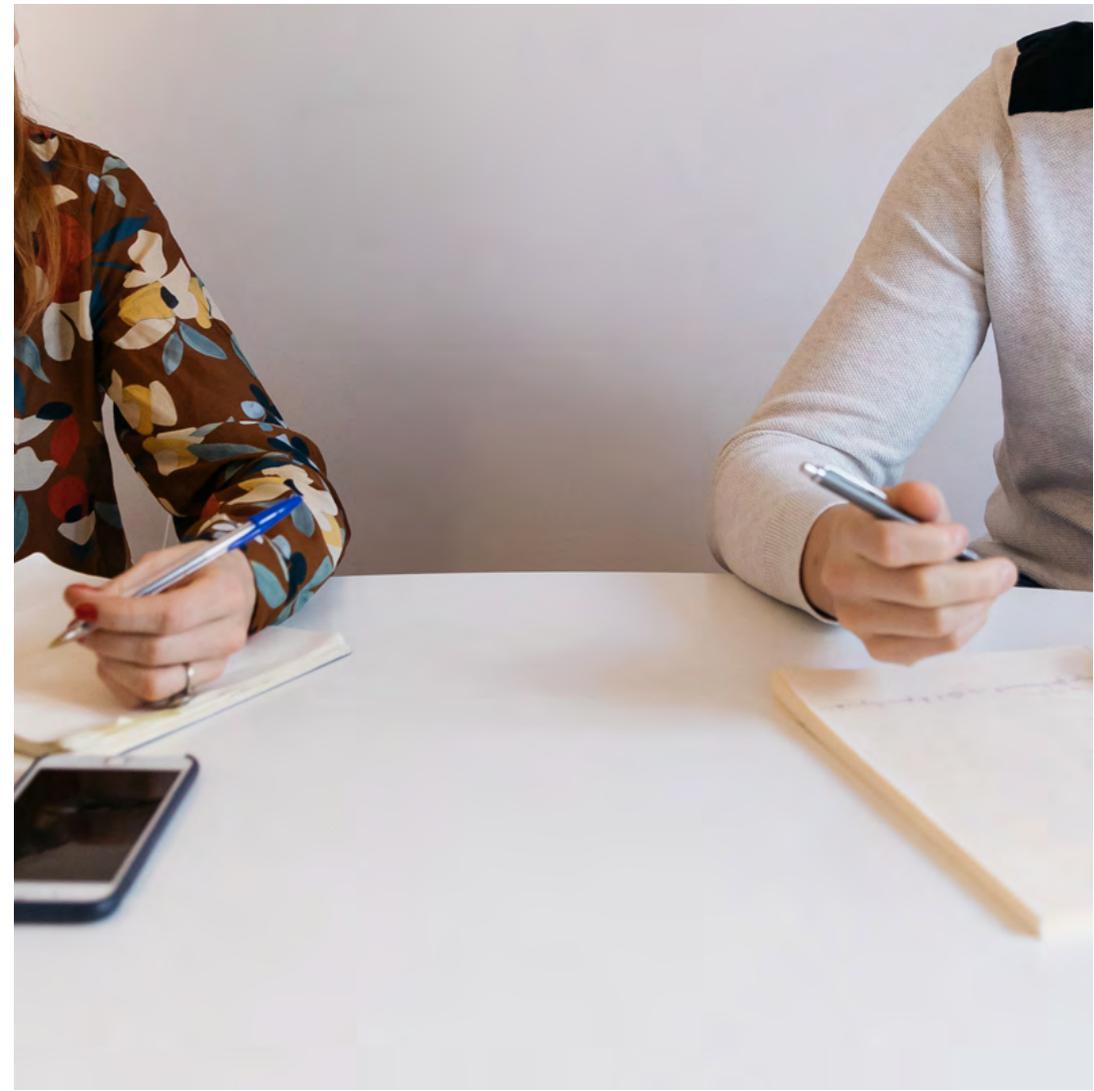
Le déroulé des entretiens était prédéfini, avec une marge de liberté dans les échanges. Les mêmes questions (ou presque) ont été posées à tous·tes afin de maintenir un niveau de cohérence et de permettre une analyse pertinente. Les questions portaient sur l'organisation du travail, la gestion du temps, la culture d'entreprise et la productivité.

- Avez-vous le sentiment que ce changement est bénéfique pour l'entreprise ? Pour vous ?
- Pensez-vous qu'il sera facile d'opérer ce changement ?
- Quel est son impact sur vos interactions sociales au travail ? En dehors du travail ?
- Quel est son impact sur la qualité de votre travail ? Du travail d'équipe ?
- Quel est son impact sur votre charge de travail ?
- Quel est son impact sur votre niveau de fatigue ?
- En quoi influence-t-il votre bien-être ?
- Avez-vous quelque chose à ajouter que nous n'aurions pas mentionné ?

2. Méthodologie d'analyse quantitative

Divers facteurs psychologiques ont été évalués durant la phase expérimentale de cinq mois. Ces évaluations ont eu lieu à six reprises, correspondant à une fréquence moyenne d'une fois toutes les trois semaines, à l'exception du mois d'août où aucun entretien n'a eu lieu. Les dates d'évaluation ont été les suivantes : T0 / le 6 mars 2019, T1 / le 25 juin 2019, T2 / le 19 juillet 2019, T3 / le 16 septembre 2019, T4 / le 16 octobre 2019, T5 / le 31 octobre 2019.

Les données recueillies ont été remontées tous les mois afin de permettre leur intégration dans un tableau Data Studio. Ce tableau a permis d'avoir une vue d'ensemble, semaine après semaine, de l'évolution de ce test grandeur nature. Parmi les indicateurs utilisés, citons l'utilisation d'outils tels que la suite Google ou Slack, l'occupation des bureaux, la performance commerciale de l'entreprise et la performance de chaque équipe.



Lors de chaque jalon (timepoint), nous avons évalué les réponses des salarié·es selon cinq échelles retenues.

1. IPC de Levenson (sentiment de maîtrise)

Le lieu de contrôle correspond au niveau de confiance des collaborateurs·trices dans leur capacité à contrôler les événements qui surviennent dans leur vie et, à l'inverse, leur degré de confiance dans le fait que les événements qui surviennent sont au contraire hors de leur périmètre d'action. Le lieu de contrôle est un continuum allant du lieu de contrôle interne (les choses que nous maîtrisons) au lieu de contrôle externe (ce que nous ne maîtrisons pas). L'échelle mesure trois zones de « lieu de contrôle » : interne, les autres et le hasard. Les autres et le hasard sont les variables du lieu externe de contrôle. Nous avons eu recours à cette échelle afin de déterminer si la journée allouée allait augmenter le sentiment de maîtrise des événements chez les collaborateurs·trices. Un lieu de contrôle interne plus élevé est souvent associé à une meilleure résilience et à des mécanismes de gestion du stress plus adaptés.

2. Inventaire d'anxiété état/trait (STAI / anxiété)

Cette échelle permet de mesurer deux types d'anxiété : l'anxiété d'état, temporaire et que nous ressentons tous·tes dans des situations immédiatement stressantes, et l'anxiété comme trait de personnalité, plus constante chez les personnes anxieuses de manière générale, indépendamment de leur environnement ou des événements qui se produisent dans leur vie. Nous nous sommes appuyés sur cette échelle pour tenter de distinguer d'un côté l'anxiété due au changement de rythme de travail, et de l'autre une anxiété plus structurelle possiblement vécue par les équipes.

3. Le Brief Job Stress Questionnaire (BJSQ / stress)

Comme son nom l'indique, le Brief Job Stress Questionnaire mesure le stress. Nous y avons eu recours au début et à la fin de la phase expérimentale afin d'obtenir un niveau de variation global. L'inclure à chaque jalon (timepoint) aurait inopportunément rallongé le questionnaire et aurait pu affecter les taux de réponse.

4. Qualité de vie

Le questionnaire sur la qualité de vie fait partie de ceux les plus couramment utilisés par l’OMS (Organisation mondiale de la santé). Il nous est apparu primordial de nous interroger sur l’état de bien-être psychique des collaborateurs·trices, mais aussi sur leur qualité de vie et leur satisfaction de manière générale. Nous tenions par exemple à savoir si ce temps de libre supplémentaire était l’occasion de prendre davantage soin de leur santé, d’eux-mêmes et de leur vie au sens large. Allaient-ils faire plus de sport ? Prendre le temps de cuisiner ? Être moins souvent malades ? Cette échelle a aidé à apporter des réponses aux questions que nous nous posions.

5. Échelle de Rosenberg (estime de soi)

Pour finir, nous avons utilisé l’échelle d’estime de soi de Rosenberg afin de voir si les fluctuations de cette dernière allaient suivre celles du lieu de contrôle interne. La journée non travaillée allait-elle en outre conférer un sentiment de pouvoir plus grand aux collaborateurs·trices et leur donner une meilleure idée de leur valeur intrinsèque ?

L’ensemble des questionnaires a été envoyé à chaque jalon (Timepoint), à l’exception du BJSQ (stress) et de la partie « trait de personnalité » du STAI, envoyés au lancement du projet (T0) et à son issue (T5).

Un questionnaire quantitatif, envoyé chaque semaine, a également nourri le tableau de données (Data Studio). Il suivait l’évolution du ressenti des équipes au sujet de leur rythme de travail, l’efficacité de leurs réunions, leur niveau de satisfaction de la semaine et leur demande de jour « off ».

C. LA PAROLE À FABERNOVEL

Lorsque Welcome to the Jungle nous a présenté son projet de tester la semaine de quatre jours, l'idée a tout de suite coïncidé avec nos propres convictions et appétences.

L'avenir du travail (Future of Work) et tout ce qu'il questionne dans l'environnement professionnel est l'un de nos principaux sujets d'exploration. Participer à cette aventure nous est apparu comme une évidence. Nous tenions en effet à pouvoir observer l'impact du passage de cinq à quatre jours de travail au sein d'une entreprise.

Nous étions d'autant plus inspirés par ce projet que nous avons une conviction : la création de valeur s'étend bien au-delà des simples résultats financiers à court terme. Dans la nouvelle économie, la valeur doit s'exprimer à travers une vision à 360° des entreprises et prendre en compte les actifs immatériels (clients, collaborateurs·trices, logiciels, écosystème, impact environnemental et sociétal...). C'est ainsi que l'on peut évaluer la valeur d'une entreprise et sa pérennité à long terme.

Les enseignements que nous en tirons :

1.

Le meilleur avantage compétitif d'une entreprise sont ses collaborateurs·trices ou talents – ils·elles forment la pierre angulaire de toute transformation stratégique. La promesse d'une carrière au sein d'une même entreprise n'est plus un argument de poids auprès des jeunes générations. Ce qui attire c'est la promesse de rejoindre une entreprise inspirante, facilitant l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle et proposant un onboarding permanent.

2.

Le passage à la semaine de quatre jours joue fortement en faveur de l'égalité femmes-hommes, une cause revendiquée par les nouvelles générations. Quand homme et femme ont tous deux le choix de libérer du temps pour leurs enfants, il n'incombe plus uniquement aux femmes de faire des choix pouvant affecter leurs carrières.

3.

Baisser le temps de travail de 20% n'a pas entraîné une chute consécutive et équivalente de la performance des différentes équipes. De nombreux ajustements ont été opérés, et rapidement, afin de maintenir le niveau de productivité. Le bien-fondé des réunions a été remis en question afin de ne conserver que les temps de rencontre indispensables. Les processus de communication interne ont été repensés, des outils d'automatisation ont été implémentés et les indicateurs de performance remaniés afin d'évaluer les résultats qualitatifs et sur le long terme. Rien n'empêche les entreprises pour lesquelles la semaine de quatre jours n'est pas possible de remettre en question leur organisation du travail pour améliorer leur productivité et se débarrasser des pratiques superflues.

4.

Le passage à la semaine de quatre jours exige de porter un nouveau regard sur son écosystème d'entreprise. Lorsque l'une d'elles permet à ses collaborateurs·trices de se libérer un jour en plus pour profiter d'autres activités plus personnelles et étendre leur réseau professionnel, ils·elles doivent saisir cette opportunité pour se former et nourrir leur développement en dehors du nouveau cadre proposé. Les frontières de l'entreprise peuvent se faire perméables, les réflexes traditionnels de confidentialité s'effriter en faveur d'un modèle plus ouvert reposant sur un dialogue avec l'extérieur.



La checklist

Vous envisagez d'instaurer la semaine de quatre jours dans votre entreprise ? Ravis de l'entendre ! Voici une ébauche de feuille de route, organisée par services (RH, technique et office management), qui pourrait vous être utile.

1

Restructuration au niveau des RH

- Gérer la question des congés payés, des RTT et du télétravail.
- Clarifier les conséquences juridiques de la semaine de quatre jours sur les salaires.
- Restructurer certains services afin que la charge de travail de chaque salarié-e soit dédiée aux bonnes missions.
- Créer de nouveaux postes, si besoin, pour gérer les autres tâches.
- Externaliser une partie du travail pour les tâches à faible valeur ajoutée.
- Faire appel à des CDD pour prêter main-forte aux équipes durant les périodes particulièrement chargées.
- Sensibiliser les managers à la réorganisation des réunions afin qu'ils puissent faciliter la démarche.

La checklist

Questionnez vos propres pratiques !

2

Rites et règles

- Interroger vos pratiques et habitudes de travail.
- Identifier les éventuels collaborateurs·trices-clés ne pouvant être remplacés·es.
- Si vous devez imposer le jour non travaillé, ayez recours à un tirage au sort.
- Veiller à ce que les équipes s'organisent collectivement afin d'éviter que toutes les personnes d'un même service soient absentes en même temps.
- Améliorer la communication interne en partageant les informations nécessaires au moins deux jours en avance (car ils peuvent être suivis de deux jours non travaillés).
- Identifier les pics d'activité en avance et recruter en conséquence.
- Réduire le nombre de réunions tout en améliorant leur organisation.
- Réduire la durée des pauses et intensifier le travail.

La checklist

3

Outils techniques

- Utiliser des outils d'automatisation pour accélérer la recherche d'informations.
- Utiliser des outils d'automatisation pour faciliter la génération de devis.
- Utiliser des outils pour alimenter votre base CRM avec la data disponible en ligne.
- Créer des ponts entre les outils qui n'étaient jusque-là pas intégrés.
- Utiliser des plateformes digitales telles que Slack pour le partage d'informations.
- Préférer les e-mails aux réunions non indispensables.

Welcome to the Jungle

Contact presse : com@wttj.com

Illustration : Christopher Delorenzo