



**DAMIEN RISO**

Directeur associé,  
I&C - ABV FRANCE

## La semaine de 4 jours : l'expérience du Groupe Étienne Lacroix

**Le Groupe Étienne Lacroix, ETI familiale depuis 6 générations, est un acteur de la pyrotechnie appliquée aux secteurs de la Défense et de la Sécurité Civile jusqu'à la création d'événementiels pyrotechniques et multimédia. Avec 900 collaborateurs en France, le Groupe a franchi le pas en décidant début 2022 de réfléchir à la mise en œuvre de la semaine de 4 jours. Son DRH Groupe, Pascal LEGRAIN, 33 années de DRH en industrie, nous livre son témoignage de cette expérience encore rare aujourd'hui.**

Pour Pascal, le contexte de la semaine de 4 jours appelait à réinventer le travail et ses liens fondamentaux. « Depuis des lustres, notre culture française nous met en miroir comme un mirage que les moments importants de la vie sont ceux du temps libre. Plus récemment, les confinements se sont souvent traduits en dépression due à l'absence de relations humaines hors famille proche, et pour ceux qui se sont sentis surbookés et démunis. Puis au sortir de cette crise sanitaire, vive le management hybride, les jours de RTT et de grands open spaces et salles de réunion sans âme qui vive ! Les mêmes arguant de se verdier tout en chauffant et/ou en climatisant des espaces vides voyaient refluer la QVT, le bien-être au travail. Il était temps de réfléchir au SENS du travail et au SENS au travail. Et nous, DRH, ces contradictions nous devons les comprendre, les accepter et surtout les gérer ».

Le Groupe Étienne Lacroix a fait le choix de la semaine de 4 jours pour l'unité de lieu, de temps et d'action. « Nous avons besoin de tous, en même temps, au même endroit (1+1=3 !) » précise Pascal. Le déploiement a concerné les sites industriels. Les premiers résultats sont très encourageants. « L'organisation et l'efficacité individuelle n'ont pas été détériorées. Les opérateurs sont ravis. Ces 4 jours de travail sont plus motivants et leur permettent de



**Pascal LEGRAIN**

DRH Groupe - GROUPE ÉTIENNE LACROIX

partir 3 jours. L'équilibre entre la motivation professionnelle et la joie personnelle a été renforcée. Nous constatons déjà un arrêt des départs des opérateurs » commente Pascal.

Et les employés des activités support, me direz-vous ? Pascal est clair : « Pourquoi pas ! Mais à la condition d'assurer une continuité de service qui permette de maintenir la satisfaction de nos clients. Sans oublier de mesurer les effets de ces 4 jours sur la productivité et sur la charge de travail. Et à ce jour, notre réflexion n'est pas assez avancée pour l'étendre plus. »

La semaine de 4 jours est souvent jugée contraignante à mettre en place. Il était donc logique d'interroger Pascal sur la recette de ce succès. Outre la qualité de l'information à produire en amont pour bien expliquer le fonctionnement, pour lui, le succès en la matière tient surtout à la gestion décentralisée de la semaine de 4 jours, qui s'appuie sur le management local. « L'élément central est l'encadrement. C'est à lui seul qu'incombe de donner l'envie et d'entretenir la flamme de ses collaborateurs, tout en maintenant l'équité. Nous avons choisi de lui laisser trouver les bonnes solutions d'organisation avec ses équipes. Il les a trouvées, car il est dans le match avec elles au quotidien. Aussi, nous, acteurs de la fonction RH, avons dû aider notre encadrement à mener ce travail de réflexion et d'acceptation du changement. Chez Étienne Lacroix, les DRH au quotidien, ce sont les responsables hiérarchiques. Nous leurs avons fourni les bons ingrédients, et ils ont su trouver la bonne recette. »

Si la semaine de 4 jours a amélioré l'efficacité opérationnelle et la fidélisation des opérateurs du Groupe Étienne Lacroix, Pascal LEGRAIN est lucide « la semaine des 4 jours n'existe pas » assure-t-il. Les entreprises qui réfléchissent à la semaine de 4 jours pour s'adapter aux changements du monde du travail doivent le faire avec l'envie réelle de remettre le travail au cœur des liens professionnels.

À ces dernières, Pascal LEGRAIN leur adresse un dernier message faisant référence à Barbara : « Et si le temps qui passe ne se rattrape guère, le temps perdu lui ne se rattrape plus... ». ●