



SEMMAINE DE 4 JOURS

ÉTUDE SECTEUR PUBLIC

Découvrez les retours d'expérience des institutions qui expérimentent la semaine de 4 jours dans le secteur public.

une étude réalisée par :



PP

SOMMAIRE

Edito	2
De quoi parle t-on ?	3/5
Les attentes dans le secteur public	6/12
Retours d'expérience	14/35
L'Islande, pays pionnier	14/18
Les objectifs RH poursuivis	20/21
Les étapes clés avant le déploiement	22/23
Les principales difficultés rencontrées	24/25
Les différentes modalités	26/27
La communication autour de la démarche.....	28/29
Les premiers résultats	30/31
Les facteurs de réussite & d'échec.....	32/33
Les conseils avant de se lancer	34/35
Le point de vue de Sarah Proust	37/38
Le regard de la jeunesse	39
Conclusion	40

Le rapport au travail a beaucoup changé depuis la pandémie, avec davantage de demandes d'équilibre, de responsabilisation et de cohérence, dans un contexte généralisé de tensions sur les recrutements. Les propositions formulées dans le cadre des Assises du travail insistent sur la nécessité de repenser le travail et de mieux le reconnaître. Cela passe, entre autres, par l'amélioration de l'équilibre des temps de vie et suppose de pouvoir les repenser à l'échelle de la semaine.

"Re-considérer le travail"

Note de présentation du rapport des garants des assises du travail, chantier conduit par le Conseil national de la refondation.

ÉDITO

Ces dernières années, de nombreuses organisations, publiques comme privées expérimentent la semaine de 4 jours. On en entend beaucoup parler mais ce sujet cache des réalités différentes : semaine de 4 jours en 32h, semaine de 5 jours condensée en 4 jours...En tant que plateforme de recrutement innovante dédiée au secteur public, nous avons souhaité creuser le sujet en réalisant une grande enquête sur la semaine de 4 jours et plus globalement sur l'aménagement du temps de travail dans le secteur public. L'objectif ? Recueillir les attentes et questionnements des institutions qui souhaitent mettre en place ce type de démarche ainsi que les retours d'expérience des employeurs qui l'expérimentent.

Sigrid Berger

Fondatrice de Profil Public



**DE QUOI
PARLE T-ON ?**

Semaine de 4 jours de quoi parle t-on



Répartir la semaine de travail sur quatre jours au lieu de cinq sans perte de salaire, c'est le principe de la « semaine de quatre jours », une organisation du temps de travail qui fait de plus en plus parler d'elle, notamment dans le secteur public. Mais certaines organisations s'éloignent de ce principe de base en proposant plutôt une répartition du nombre d'heures initiales sur 4 ou 4,5 jours.

Différencier la semaine « en 4 jours » et la semaine « de 4 jours »

On parle de « semaine en quatre jours » lorsque le temps de travail hebdomadaire est compressé sur 4 jours. Cela consiste, par exemple pour un collaborateur qui travaille 36h par semaine, à travailler 9h par jour au lieu de 7h12. Dans le secteur privé, certains acteurs font le pari d'une « semaine de quatre jours » avec réduction du temps de travail hebdomadaire, proposant par exemple à leurs salariés de travailler 8h par jour, soit 32 heures par semaine en gardant le même niveau de salaire. C'est le pari de Laurent de la Clergerie, Président du Groupe LDLC, qui a contribué à faire la pédagogie de ce nouveau mode de fonctionnement.

L'objectif principal recherché, tant par les collaborateurs que par les organisations, est une meilleure conciliation des temps professionnels et des temps personnels.



Bon à savoir

Quel que soit le mode de fonctionnement choisi, on parlera toujours de « semaine en quatre jours » dans le service public en raison du contexte législatif.

En effet, la durée du travail effective dans la fonction publique est fixée à **35 heures par semaine** et **1 607 heures par an**. La durée du travail est limitée à 8 heures par jour et à 40 heures par semaine. Par ailleurs, tout agent peut travailler, à sa demande, à temps partiel. Dans cette étude, nous mettrons également en lumière les modes d'organisation sur 4 jours et demi ou en alternance entre semaine de 4 et 5 jours.

Réduction du temps de travail (RTT) dans la fonction publique

La réduction du temps de travail (RTT) est un dispositif qui permet aux agents publics de bénéficier d'heures de repos si leur durée de travail effective est supérieure à 35 heures par semaine ou 1 607 heures par an. Le nombre de jours de RTT est calculé en proportion du travail effectif accompli dans le cycle de travail.

Exemple : une semaine de 39 heures donne droit à 4 heures de RTT soit 23 jours de RTT par an.

LES ATTENTES





Les grands enseignements de notre enquête

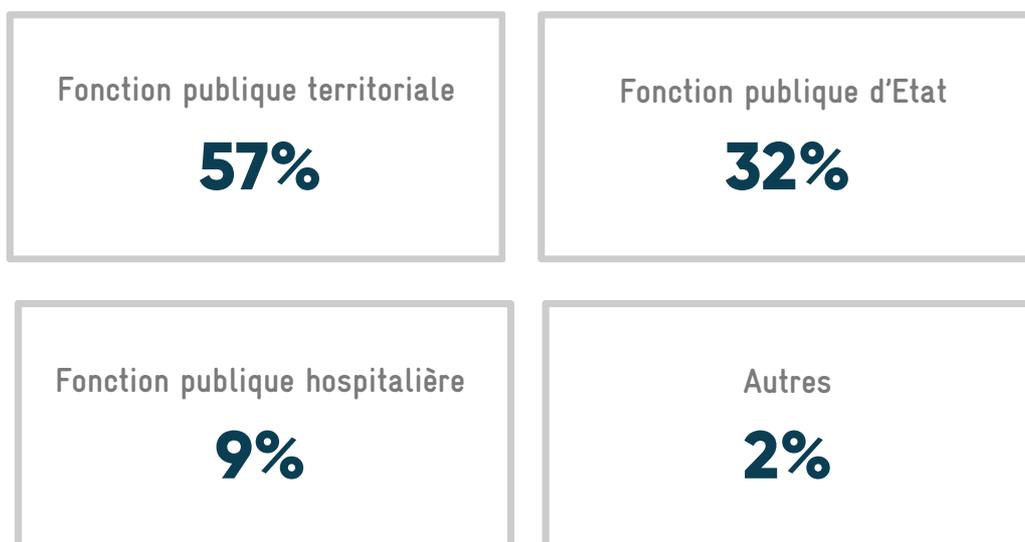
Profil Public

Rapport au travail, équilibre de vie, égalité femmes-hommes, repos dans un monde hyperconnecté, confiance managériale, attractivité, productivité, pouvoir d'achat, écologie... La semaine de 4 jours soulève de nombreuses questions d'actualité.

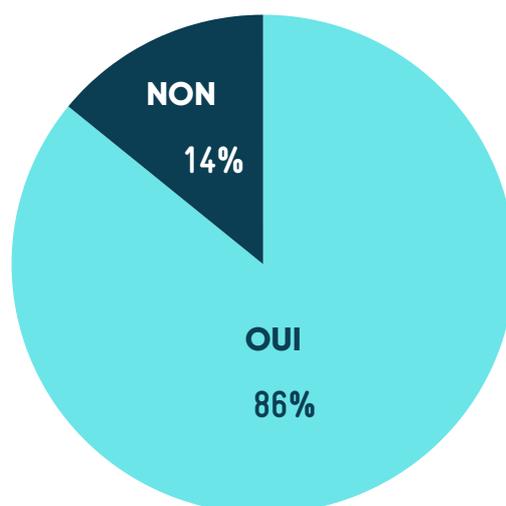
Pour creuser la question, nous avons décidé de lancer une grande enquête sur la semaine de 4 jours dans le secteur public. L'objectif ? Recueillir les attentes, les questionnements et les retours d'expérience des employeurs publics qui l'expérimentent ou qui souhaitent déployer de nouvelles modalités d'organisation du temps de travail.

Au total, 10 questions et 100 répondants, une bonne manière de nous éclairer sur les nouvelles aspirations qui dessineront, peut-être le monde du travail de demain dans le service public.

Dans quel type d'organisation travaillez-vous ?



Souhaitez-vous mettre en place la semaine de 4 jours ?



Sur un total de 100 répondants

Si oui, quel serait l'objectif principal ?

1

Impulser plus d'équilibre vie pro/vie perso



2

Renforcer l'attractivité RH



3

Augmenter la performance

(individuelle & collective)



4

Augmenter le bien-être au travail



5

Fidéliser les collaborateurs



6

Faire baisser l'absentéisme



Par ordre de priorité, sur un total de 100 répondants

Quelles sont vos craintes & réserves ?

1 Amplitude journalière trop importante
(notamment pour les agents opérationnels)



2 Gestion des plannings



3 Continuité de l'accueil du public

Welcome

4 Perte de la cohésion d'équipe



5 Problématique d'équité
(notamment pour les agents opérationnels)



6 Incompréhension des usagers

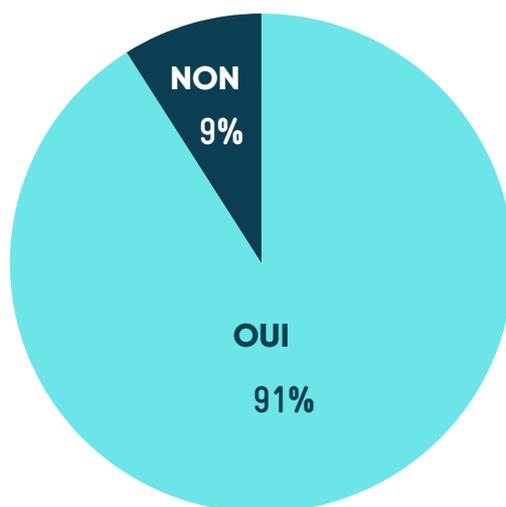


7 Perte de jours de repos (RTT)
(Dans le cadre du dispositif de réduction du temps de travail)



Par ordre de priorité, sur un total de 100 répondants

En tant que collaborateur, aimeriez-vous en bénéficier ?



Quels sont vos souhaits ?

Pouvoir choisir son jour non-travaillé

Ne pas trop perdre en RTT

Garder au moins 1 jour de télétravail

Ne pas dépasser 39h hebdomadaires

Par ordre de priorité, sur un total de 100 répondants

Les résultats de cette étude nous montrent que derrière l'intitulé « semaine de quatre jours » se cache une large palette d'intentions et d'attentes. Une grande majorité des réponses récoltées s'accorde pourtant sur un point : le simple fait d'avoir une plus grande liberté de choix dans son organisation de vie est important et attendu. Elle est très largement plébiscitée dans le secteur public pour proposer de nouvelles formes de flexibilité du travail.

Léa Roux

Responsable Média Profil Public



RETOURS D'EXPÉRIENCE



De l'Islande à l'Afrique du Sud, l'Irlande ou la Nouvelle-Zélande, la semaine de quatre jours a été expérimentée dans de nombreux pays avec des résultats extrêmement positifs. Au Royaume-Uni, lors du pilote de 2022, le taux de burn-out a chuté de 71% et le taux de turn-over, de 57%. On observe également des gains d'efficacité et une performance globale tirée vers le haut grâce à une main-d'œuvre engagée et à une meilleure organisation du travail. Aujourd'hui, 152 entreprises britanniques ont adopté la semaine de quatre jours de façon permanente.

Tatiana Pignon

Docteure en sciences politiques et spécialiste de l'avenir du travail chez Autonomy.



L'Islande, pays pionnier



Lóa Birna Birgisdóttir

Lóa Birna Birgisdóttir, Directrice des Ressources humaines, nous parle de la mise en place de la semaine de 4 jours 1/2 au sein de la Ville de Reykjavik en Islande.

Semaine de 4 jours 1/2 dans le service public

Le défi RH à relever ?

En 2014, la Ville de Reykjavik a mis en place un comité de pilotage chargé de la mise en œuvre de l'expérimentation de la semaine de 4 jours 1/2 dans le secteur public. Cette expérimentation avait pour objectif d'analyser les impacts d'une semaine de travail réduite sur le stress des agents, leur qualité de vie au travail et l'absentéisme. Deux services ont ainsi été sélectionnés en raison du stress élevé ressenti par les employés au travail. Au vu des signaux positifs de cette première expérimentation, nous l'avons élargi à d'autres services afin de comparer les résultats sur différents secteurs de métiers. Depuis 2021, nous l'avons généralisé à l'ensemble des agents de la Ville de Reykjavik.

La chronologie ?

L'expérimentation de la semaine de 4 jours 1/2 a été mise en œuvre en deux phases, entre 2015 et 2019, avant sa généralisation à l'ensemble des agents publics de la Ville de Reykjavik.

La première phase, de 2015 à 2018, impliquait 25 agents du service municipal d'Árbær et Grafarholt et 40 agents du service chargé de la protection des enfants. Dès 2016, l'expérimentation a été élargie à 55 agents chargés des services à domicile et de la garde d'enfants, 30 agents d'école primaire et 3 équipes du service voirie et bâtiments. Les horaires ont été réduits de 40h à 36h ou 35h hebdomadaires.

La deuxième phase, de 2018 à 2019, a été élargie à 100 organisations (publiques et privées) dans le but de comparer les résultats par secteur métier. L'approche était cette fois-ci différente : les horaires n'ont été réduits que d'1 à 3 heures par semaine. En plus des groupes sélectionnés pour ces deux phases, nous avons suivi un groupe témoin pour comparer les résultats.

En 2019, l'expérimentation a pris fin et les employés ont retrouvé leurs anciens horaires de travail. En 2020, les organisations syndicales ont négocié l'intégration de la semaine de 4 jours 1/2 dans les conventions collectives. En 2021, la semaine de travail réduite a ainsi élargie à environ 12 000 agents, dont 6 300 employés de jour, 1800 employés en horaires variables ou de nuit et 1600 professeurs d'écoles primaires.

Les étapes clés avant le déploiement ?

En interne, le service RH était chargé de la mise en œuvre des expérimentations de la semaine de 4 jours ½. Des réunions d'informations, formations et des groupes de travail thématiques ont été proposés afin de préparer les managers à ces nouvelles modalités d'organisation de travail. Ce travail préparatoire leur a permis de s'accoutumer et de comprendre le sens de la démarche.

Certains agents redoutaient que la réduction des temps de pause affecte les liens sociaux entre collègues.

De fait, il y a eu très peu de résistance de leur part. Les premiers questionnements ont été émis par des agents qui redoutaient que la réduction des temps de pause affecte les liens sociaux entre collègues. Une fois la nouvelle organisation mise en place, nous avons finalement reçu des retours positifs.

L'organisation de la semaine de 4 jours ½ a demandé plus d'organisation pour les agents des écoles et ceux ayant des horaires variables. Dans les écoles en Islande, les cours ont lieu principalement le matin et les après-midis sont consacrés à du temps libre. Nous avons donc réduit les effectifs les après-midi pour permettre aux agents de réduire leurs heures. Concernant les agents à horaires variables, ils ont fait l'objet de plusieurs exceptions. Leur temps de travail a été réduit de 4 à 8h (en fonction de la pénibilité du poste), au lieu d'1 à 3 heures pour les autres métiers. Les organisations syndicales ont négocié une révision de leur rémunération pour que cette réduction du temps de travail n'engendre pas de baisse de salaire. Il a également été nécessaire de recruter pour assurer la continuité du service.

Quelles modalités ?

Depuis 2018, la semaine de 4 jours ½ revêt différentes formes. La durée hebdomadaire a d'abord été réduite de 4 ou 5 heures en phase 1. Puis d'1 à 3 heures en phase 2. Les agents ont le choix entre plusieurs formules : terminer plus tôt certains jours, travailler 4 jours ½ par semaine ou alterner une semaine de 4 puis 5 jours. Ils sont également libres de choisir la journée ou demi-journée de repos, sous réserve de l'accord du manager.

Pour réduire notre temps de travail nous avons raccourci les temps de pause et les temps à faible valeur ajoutée.

Chaque service doit respecter certaines consignes : ne pas fermer plus tôt le service, ne pas baisser les salaires et ne pas ouvrir de nouveaux recrutements (à l'exception des travailleurs à horaires variables). Seul le service de protection des enfants a pu fermer plus tôt le vendredi (à midi au lieu de 16h).

Pour réduire notre temps de travail, nous avons raccourci les temps de pause et les temps à faible valeur ajoutée. Les réunions sont par exemple limitées à 30 minutes ce qui nous oblige à aller à l'essentiel. Certains services ne font plus de réunion le vendredi après-midi pour libérer plus facilement ce temps.

Les grands enseignements

Quels résultats ?

Nous avons échangé avec les managers et de nombreux questionnaires ont été envoyés aux différents services par la Social Science Research Institute. L'objectif était de mesurer le niveau de satisfaction des agents, l'impact sur le taux d'absentéisme, la qualité et la productivité du service et les coûts engendrés par l'expérimentation.

J'ai le ressenti que les agents gagnent en productivité en réduisant les temps de réunion à 30 minutes.

Les résultats témoignent d'une baisse du taux d'absentéisme, d'une hausse du bien-être au travail et d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Les agents ont le temps de faire leurs courses, leurs démarches administratives et de prendre leurs rendez-vous sur la demi-journée libérée en semaine. Cela offre plus de temps de repos le weekend. La productivité est le point le plus difficile à mesurer mais j'ai le sentiment que les agents de bureau gagnent en efficacité en réduisant leurs réunions à 30 minutes.

Les résultats sont plus mitigés concernant les managers qui ont du mal à supporter la charge de travail sur 4 jours ½. Nous observons aussi certaines difficultés dans les écoles. Nous avons moins de marge de manœuvre lorsqu'un agent est absent. Il nous est arrivé de renvoyer des enfants chez eux l'après-midi par manque de personnel.

Afin de poursuivre la démarche, les organisations syndicales devront renégocier les conventions collectives en mars 2024.

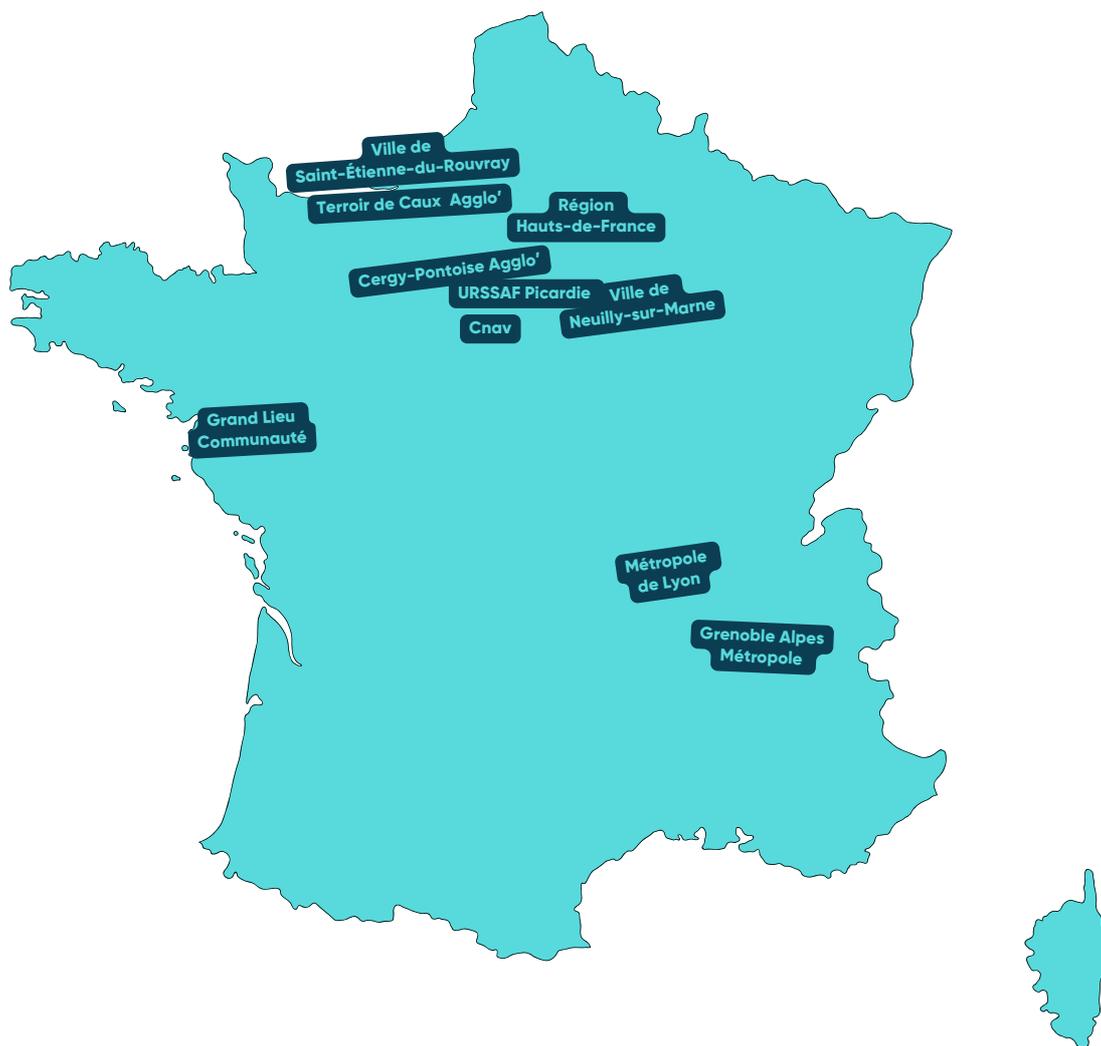
Les facteurs de réussite et d'échec ?

Pour mener à bien ce projet, il est nécessaire d'établir un cadre défini, d'échanger en amont avec les managers et d'anticiper les outils et moyens de suivi. Réduire la durée de travail implique de repenser l'organisation du travail. A ce titre, la semaine de 4 jours ouvre des questions importantes sur l'organisation du travail dans nos institutions : comment peut-on être plus efficace ? Quelles tâches à faible valeur ajoutée peuvent être réduites ? De plus, les équipes RH doivent être attentives à la fatigue qu'engendrent 6 heures de travail journalier sans pause.

Un conseil pour les employeurs publics qui veulent se lancer ?

Je conseillerais de ne pas aller trop vite et de soigner la préparation de l'expérimentation. Allez-y par étape, commencez par un ou deux services puis élargissez. L'exemple suscite l'intérêt des autres agents qui deviennent assez vite volontaires pour expérimenter à leur tour ce nouveau mode d'organisation.

Pour aller plus loin sur la semaine de 4 jours ½ en Islande, [le think tank Autonomy a publié un rapport](#) (en anglais) retraçant l'expérimentation à l'échelle de la Ville de Reykjavik et du gouvernement islandais.



Retours d'expérience

Nous sommes allés à la rencontre des institutions qui expérimentent la semaine de 4 jours et ses variantes pour comprendre leurs besoins, identifier les difficultés dans la mise en place, mettre en lumière les premiers résultats et partager leurs conseils. Les interviews complètes sont à retrouver sur profilpublic.fr

Interviews



Les objectifs RH poursuivis

Beaucoup d'agents sont confrontés aux problèmes liés au dérèglement climatique (canicule...). Nous recevons beaucoup de demandes concernant une adaptation des horaires de travail, en particulier des agents de terrain. La semaine de 4 jours fait partie des pistes de solution envisagées.

Anne Duchier, Directrice de projet "Travailler ensemble" à la Communauté d'agglomération de Cergy Pontoise

Nous nous sommes aperçus que beaucoup d'agents à temps partiel se retrouvaient à travailler à taux plein sur 4 jours. En proposant une organisation sur 4 jours ou 4 jours ½, nous souhaitons que ces agents puissent conserver un jour pour eux sans pour autant perdre en rémunération.

Delphine Tranchand, DGA Ressources de la ville de Neuilly-sur-Marne

La semaine de 4 jours 1/2 répond aussi aux enjeux de modernisation, d'attractivité et de fidélisation de nos agents. Nous avons conscience de la nécessité de nous adapter aux attentes émergentes en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Virginie Durand, Directrice des Ressources humaines à la ville de Saint-Etienne-du-Rouvray

Nous souhaitons montrer l'esprit novateur de notre collectivité et dépolvériser l'image de la fonction publique en nous inspirant de ce qui se fait dans le privé.

Frédérique Cottard, Responsable Administration générale, RH et juridique au sein de la Communauté de communes Terroir de Caux

La semaine de 4 jours répond à un enjeu de personnalisation de l'expérience de travail dans un contexte d'attentes grandissantes, tant de la part de nos collaborateurs en matière de flexibilité et d'équilibre des temps de vie que de nos assurés en matière de performance du service public

Coralie Delfosse, Directrice Développement et Transformation RH au sein de la Cnav

EN SYNTHÈSE

- Développer l'attractivité RH des organisations publiques.
- Se mettre en conformité avec la loi pour la Transformation de la Fonction publique qui réaffirme le principe des 1607 heures de travail effectif par an.
- Améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs en leur permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle.
- Proposer une alternative en faveur du pouvoir d'achat des agents à temps partiel.
- Améliorer la qualité du service rendu en adaptant les horaires de travail des services en fonction des besoins des usagers.
- Proposer un modèle organisationnel alternatif aux agents qui ne peuvent pas bénéficier du télétravail en raison de la nature de leur mission.
- Réduire l'empreinte carbone et certaines dépenses dans un contexte de crise économique et environnementale.
- Développer une culture du management par objectifs et non plus par les horaires de travail.

Les étapes clés avant le déploiement

Les délais qui nous étaient impartis ne nous permettaient pas d'expérimenter cette réorganisation du temps de travail en mettant en place un panel test. Parfois, expérimenter c'est oser se lancer en se disant que si ça ne marche pas on peut revenir en arrière.

Delphine Tranchand, directrice générale adjointe Ressources de la ville de Neuilly-sur-Marne

Accompagnés par un chercheur en neurosciences, les agents expérimentateurs ont été sensibilisés aux enjeux de la semaine de 4 jours et formés à la gestion de ce nouveau rythme de travail (organisation personnelle de travail, gestion de la charge mentale, maintien du capital social, etc.).

Coralie Delfosse, Directrice Développement et Transformation RH au sein de la Cnav

Deux groupes de travail ont été formés en miroir, avec d'un côté 20 agents et de l'autre 20 managers. Nous avons fait en sorte que ces deux panels soient le plus représentatif possible de la diversité de nos métiers.

Félix Berger, Référent logiciel et gestion du temps de travail au sein du Service organisation et diffusion RH de Grenoble Alpes Métropole

Une équipe projet pluridisciplinaire a été constituée avec des psychologues du travail, des spécialistes du temps de travail, des représentants des services d'accompagnement aux managers et à la transformation publique afin de définir un cadre pour lancer une expérimentation.

Anne-Sophie Peyret-Rosa, Chargée de mission QVT au sein de la Métropole de Lyon

EN SYNTHÈSE

- Réaliser un benchmark pour nourrir sa réflexion en observant les expérimentations à l'œuvre dans d'autres organisations publiques.
- Ouvrir la discussion avec les organisations syndicales.
- Engager une enquête sur les habitudes de travail et l'organisation du temps de travail dans les différents services.
- Lancer une consultation auprès des collaborateurs éligibles à la semaine de 4 jours.
- Organiser des ateliers thématiques pour entendre et concilier les contraintes métiers et les aspirations de tous.
- Définir un cadre souple et suffisamment permissif pour que les chefs de service puissent faire leurs propres ajustements.
- Signer un protocole ou une charte avec les organisations syndicales.
- Définir un mode d'accompagnement pour les agents expérimentateurs et des indicateurs permettant d'évaluer l'impact de ce changement organisationnel.

Les principales difficultés rencontrées

Rentrer tard chez soi après le travail, quand on a des enfants, c'est difficile à organiser. A vrai dire, ce n'est pas compatible avec les horaires des écoles.

Anne-Sophie Rousseau, Directrice adjointe de l'Urssaf Picardie

Les interrogations des managers portaient principalement sur la continuité de service, le maintien des collectifs de travail et le risque d'intensification du travail.

Hélène Crouzet Directrice Adjointe Ressources Humaines à la Région Hauts-de-France.

Au départ, la principale crainte observée était celle des managers. Ils s'inquiétaient de l'effet "usine à gaz" en ayant à gérer plusieurs rythmes de travail car les nouveaux s'ajoutaient à la gestion des temps partiels et du télétravail.

Félix Berger, Référent logiciel et gestion du temps de travail au sein du Service organisation et diffusion RH de Grenoble Alpes Métropole

La plus grande difficulté à laquelle nous faisons face concernerait finalement un déploiement généralisé. Se poserait la question des métiers qui actuellement ne sont pas éligibles. Je pense, à titre d'exemple, aux équipes chargées de la collecte des déchets ou aux collaborateurs qui travaillent sur un rythme en 3X8 ou en 2x8.

Anne-Sophie Peyret-Rosa, Chargée de mission QVT au sein de la Métropole de Lyon

Comment s'assurer de la continuité et de la qualité du service sans recruter ? Comment garantir la cohésion d'équipe et organiser le travail inter-services ? La semaine de 4 jours dans le secteur public soulève de nombreux questionnements.

Anne Duchier, Directrice de projet "Travailler ensemble" à la Communauté d'agglomération de Cergy Pontoise

EN SYNTHÈSE

- Anticiper et prendre en compte les problématiques liées à parentalité. Avec la semaine de 4 jours, les collaborateurs doivent finir plus tard et trouver des solutions de garde pour les sorties d'école. Certaines institutions font le choix de supprimer les RTT pour avoir un volume horaire hebdomadaire compatible.
- Anticiper les craintes et le besoin d'accompagnement, notamment des managers et responsables de services, sur sa mise en œuvre.
- Garantir l'équité de la démarche dans un contexte où certains métiers ont des aménagements spécifiques de leur temps et organisation du travail, en lien avec les missions qu'ils effectuent.
- Assurer une qualité de service public ainsi que la continuité de service sans recruter.
- Garantir la cohésion d'équipe et organiser le travail intra et inter-services.

Les différentes modalités

Pour les cycles sur 4 jours, un accord de principe avec le manager est nécessaire pour s'assurer que le rythme n'est pas incompatible avec la continuité de service.

Anne-Sophie Rousseau, Directrice adjointe de l'Urssaf Picardie

Nous avons fait le choix de la souplesse. Pour arriver à une semaine de 4 jours ½, nos collaborateurs peuvent soit avoir une demi-journée de libre dans la semaine soit faire une semaine sur 4 jours et la suivante sur 5 jours.

Hélène Savina, directrice générale des services, et Clémence Cerclé, responsable RH, au sein de Grand Lieu Communauté

Notre particularité est de proposer également cette organisation aux agents des services techniques et une partie des agents d'accueil. Bien que cela induise un effort d'organisation supplémentaire, nous tenons à leur proposer cette alternative pour compenser l'absence de télétravail sur leur poste.

Virginie Durand, Directrice des Ressources humaines à la ville de Saint-Etienne-du-Rouvray.

Les agents qui font le choix d'un cycle de travail sur 4 jours ½ peuvent choisir d'avoir une demi-journée de libre par semaine ou bien une journée complète toutes les deux semaines.

Félix Berger, Référent logiciel et gestion du temps de travail au sein du Service organisation et diffusion RH de Grenoble Alpes Métropole

Nous leur laissons la possibilité de changer d'option une fois au cours de l'expérimentation. Les agents ont également la possibilité de choisir leur jour "off". Par contre, une fois fixé, ce jour doit être le même durant toute la durée de l'expérimentation.

Anne-Sophie Peyret-Rosa, Chargée de mission QVT et cheffe de projet semaine de 4 jours au sein de la Métropole de Lyon

Grand Lieu Communauté :

- Semaine de 4 jours ½ (36h30) avec 22,5 jours de congés payés et 9 RTT

Urssaf Picardie :

- Semaine de 4 jours (36h ou 39h)
- Semaine de 4 jours ½ (36h / 37h/ 38h ou 39h)

Ville de Neuilly-sur-Marne :

- Semaine de 4 jours (35h) sans RTT et avec 20 jours de congés payés
- Semaine de 4 jours (38h) avec 17 RTT et 20 jours de congés payés
- Semaine de 4 jours ½ (38h) avec 17 RTT et 22,5 jours de congés payés

Grenoble Métropole :

- Semaine de 4 jours ½ (35h) sans RTT avec 22,5 jours de congés payés
- Semaine de 4 jours ½ (36h30) avec 9 RTT et 22,5 jours de congés payés
- Semaine de 4 jours ½ (37h30) avec 15 RTT et 22,5 jours de congés payés

Métropole de Lyon :

- Semaine de 4 jours (35h) sans RTT
- Semaine de 4 jours (36h) avec 5 RTT
- Semaine de 4 jours ½ ou 4jours/5jours (39h)

Cnav :

- Semaine de 4 jours (37h) et 8 jours de RTT
- Semaine de 4 jours (35h), sans RTT

Communauté de Communes Terroir de Caux :

- Semaine de 4 jours (35h), sans RTT
- Semaine de 4 jours ½ (35h) avec 5 jours de RTT

Région Hauts-de-France :

- Semaine de 4 jours (36h20) avec 20 jours de congés payés et 8 RTT
- Semaine de 4 jours ½ (38h) avec 22,5 jours de congés payés et 18 RTT

La communication autour de la démarche

“ La communication et la concertation ont été centrales. Nous souhaitons que nos responsables de service comprennent le sens du projet. L'organisation du temps de travail est une question intime et liée de près aux spécificités métiers. Nous souhaitons être à l'écoute des besoins et des contraintes de chacun.

Félix Berger, Référent logiciel et gestion du temps de travail au sein du Service organisation et diffusion RH de Grenoble Alpes Métropole

“ Comme toutes les collectivités, nous faisons face à des difficultés de recrutement. C'est la raison pour laquelle, depuis peu, nous valorisons cette mesure dans nos offres d'emploi. Dans notre processus de recrutement, nous en reparlons systématiquement lors de la proposition salariale qui est faite aux candidats sélectionnés.

Hélène Savina, directrice générale des services, et Clémence Cerclé, responsable RH, au sein de Grand Lieu Communauté

“ A l'instar de toute transformation RH, nous avons instauré un réel dialogue avec l'ensemble des parties prenantes (managers, collaborateurs, organisations syndicales).

Coralie Delfosse, Directrice Développement et Transformation RH au sein de la Cnav

“ Pour ce qui est de l'information interne, un espace dédié a été créé sur notre intranet. Il regroupe les règles et le cadre de l'expérimentation mais aussi un simulateur de congés ainsi qu'une foire aux questions. Des sessions de formation ont également été réalisées auprès des managers.

Anne-Sophie Peyret-Rosa, Chargée de mission QVT au sein de la Métropole de Lyon

EN SYNTHÈSE

- Réaliser des temps d'information à destination des collaborateurs pour leur présenter les différents scénarios horaires et les accompagner à la refonte de l'organisation du temps de travail.
- Varier les formats : ateliers, concertations, webinaires, réunions avec les chefs d'équipes, rencontres sur sites, temps d'échange avec les représentants du personnel, réunions d'information en présentiel et en distanciel...
- Réaliser des opérations d'affichage, envoyer des lettres d'information via l'intranet, créer une plaquette informative envoyée aux agents et mettre en place une FAQ pour répondre aux questions les plus fréquemment posées.
- Le faire savoir et valoriser cette possibilité d'aménagement du temps de travail dans les offres d'emploi et lors des entretiens de recrutement.
- Réaliser un livret d'accueil pour expliquer aux nouveaux collaborateurs le fonctionnement de l'aménagement du temps de travail en veillant à clarifier le décompte de leurs jours de congés.

Les premiers résultats

Les résultats interrogent sur la pertinence du mercredi comme jour non travaillé. Il s'agit d'une journée où le travail se fait normalement pour le reste de nos équipes. De fait, il y a un rattrapage intense qui s'opère le jeudi pour les salariés sur 4 jours. Nous nous penchons sur un certain nombre de procédures de travail pour atténuer cet effet "accordéon".

Anne-Sophie Rousseau, Directrice adjointe de l'Urssaf Picardie

La flexibilité qui est offerte à nos collaborateurs est fortement appréciée. Aujourd'hui, 99% de nos collaborateurs sont à 4 jours et demi par semaine. C'est une mesure unanimement appréciée par nos collaborateurs car elle offre un réel confort d'organisation et fait désormais la culture de travail de notre collectivité.

Hélène Savina, directrice générale des services, et Clémence Cerclé, responsable RH, au sein de Grand Lieu Communauté

La semaine de 4 jours $\frac{1}{2}$ est une option supplémentaire, un bonus qui offre une plus grande liberté d'organisation aux agents mais elle n'est pas forcément leur choix numéro 1.

Félix Berger, Référent logiciel et gestion du temps de travail au sein du Service organisation et diffusion RH au sein de Grenoble Alpes Métropole

La semaine de 4 jours est un vrai levier d'attractivité en termes de recrutement. A défaut de pouvoir proposer de meilleurs salaires, nous nous démarquons en proposant une plus grande flexibilité et qualité de vie au travail.

Frédérique Cottard, Responsable Administration générale, RH et juridique au sein de la Communauté de communes Terroir de Caux

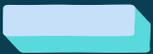
L'étude de l'impact du changement de rythme a fait l'objet d'une attention particulière sur trois dimensions clés : la cognition, l'équilibre temps travail-repos et la performance. Les résultats positifs attendus sur l'équilibre des temps de vie se vérifient. Les agents peuvent profiter de cette journée libérée pour s'investir dans d'autres sphères (ex. vie familiale, projets associatifs...).

Coralie Delfosse, Directrice Développement et Transformation RH au sein de la Cnav

EN SYNTHÈSE



- Se différencier aux yeux des candidats : cette flexibilité du temps de travail est un élément qui séduit.
- Faire évoluer la culture de travail et déconstruire certaines idées reçues portant sur l'organisation du travail.
- Les résultats positifs attendus sur l'équilibre des temps de vie (cognition, équilibre temps travail-repos et performance) se vérifient.
- Offrir une plus grande flexibilité. Tant que le choix relève de la liberté de chacun, cette option supplémentaire est fortement appréciée.



- Le lien avec les autres services est impacté. L'absence d'un maillon en cours de semaine crée inévitablement une rupture dans la chaîne.
- Dans les faits, peu d'agents à temps partiel choisissent de passer à temps plein avec la mise en place de la semaine de 4 jours.
- Ce nouveau rythme nécessite un temps d'accoutumance car il impacte les habitudes prises jusqu'alors et nécessite l'adoption de nouveaux rituels (gestion du sommeil plus rigoureuse, pause déjeuner plus courte).

Les facteurs de réussite & d'échec

En termes de calendrier, nous avons lancé l'expérimentation en début d'année civile. Hors, que nous ayons des enfants ou pas, notre organisation personnelle se dessine autour de l'année scolaire. C'est au cours du mois de septembre, que l'on décide si oui ou non, nous allons nous inscrire au cours d'aïkido le mardi soir à 17h30. Pour bien faire, je pense qu'il est judicieux de commencer à communiquer en juin pour une mise en place effective en septembre de façon à permettre aux collaborateurs de se projeter dans leur nouvelle organisation.

Anne-Sophie Rousseau, Directrice adjointe de l'Urssaf Picardie

Il nous semble risqué de dépasser les 36H30 de travail par semaine. 39h sur 4 jours et demi nous paraît même contre-productif.

Hélène Savina, DGS, et Clémence Cerclé, responsable RH, au sein de Grand Lieu Communauté

Pour faire de la semaine de 4 jours une réussite, il faut faire confiance à ses équipes. Nous devons "faire confiance a priori", donner de la capacité à agir et de l'autonomie à nos équipes. Si ça ne marche pas, on ajuste dans un second temps.

Delphine Tranchand, directrice générale adjointe Ressources de la ville de Neuilly-sur-Marne

L'erreur serait de vouloir faire plaisir à tout le monde sans anticiper les impacts sur le service rendu aux usagers.

Frédérique Cottard, Responsable Administration générale, RH et juridique au sein de la Communauté de communes Terroir de Caux

Une réflexion menée dans le dialogue social, l'expérimentation par "petit pas" et l'accompagnement rigoureux des salariés et managers volontaires me semblent les incontournables pour bien engager cette évolution.

Coralie Delfosse, Directrice Développement et Transformation RH au sein de la Cnav

EN SYNTHÈSE

- Proposer la semaine de 4 jours sur la base du volontariat et instaurer un droit de retour en arrière. Les collaborateurs doivent pouvoir arrêter un rythme qui ne leur correspond plus.
- Veiller à limiter le risque d'une surcharge de travail, de fatigue et de stress, dès lors que les collaborateurs devront accomplir la même quantité de travail en moins de temps.
- Planifier la mise en place effective à la rentrée de septembre de façon à permettre aux collaborateurs de se projeter dans leur nouvelle organisation.
- Penser l'articulation entre semaine de 4 jours et demi et la politique de télétravail. Le présentiel reste encore le moyen le plus efficace pour créer du lien et souder un collectif de travail.
- Impulser une culture RH basée sur la confiance, donner de l'autonomie et des marges de manœuvre aux agents et aux équipes managériales.

Quelques conseils

Nous sommes convaincus des impacts positifs de la semaine de 4 jours et demi. Par contre, si l'on étend la réflexion à la semaine de 4 jours, compte tenu de la charge de travail des collaborateurs, il nous semble déraisonnable de passer sur 4 jours sans diminuer le temps de travail.

Hélène Savina et Clémence Cerclé | Grand Lieu Communauté



Je suis convaincue qu'un employeur public qui réfléchit à la semaine de 4 jours est un employeur qui s'intéresse à la qualité de vie au travail. A mon sens, on y gagne en marque employeur et en qualité de dialogue avec nos collaborateurs.

Anne-Sophie Rousseau | Urssaf Picardie



Je conseillerais de diversifier les formules pour s'adapter aux différentes situations des agents, d'être attentif à ce que la durée journalière soit soutenable et de porter le projet avec conviction.

Hélène Crouzet | Région Haut-de-France



Allez-y et vous verrez bien ! Avec un cadre réglementaire bien défini, les risques sont faibles. Dans une perspective de modernisation et d'adaptabilité de l'action publique, c'est encourageant que des employeurs publics croient en cette organisation.

Delphine Tranchand | Neuilly-sur-Marne



“
Consacrez du temps à la concertation avec les agents ou bien mettez en place une phase d'expérimentation. Je pense important de rassurer les managers car dans les faits, la semaine de 4 jours ½ s'articule de manière très fluide au sein des équipes. Pour cela, il faut laisser de la latitude et des marges de manœuvre.

Félix Berger | Grenoble Alpes Métropole



“
Il ne faut pas avoir d'a priori sur les rythmes qui vont le mieux correspondre aux collaborateurs. On ne connaît pas leurs situations personnelles. En faisant le choix de la semaine de 4 jours, nos organisations publiques doivent développer une culture managériale basée sur la confiance et la flexibilité.

Anne-Sophie Peyret-Rosa | Métropole de Lyon



“
Pour réussir le passage à la semaine de 4 jours ½, je recommanderais de ne pas trop charger les journées de travail des agents. "Compresser" une semaine de 5 jours en 4 ½ peut engendrer une grande fatigue et impacter la qualité du service public.

Virginie Durand | Saint-Etienne-du-Rouvray



“
Il faut garder en tête que la semaine de 4 jours n'est pas une réponse à tous les maux de l'organisation. Il s'agit d'un outil parmi d'autres pour répondre aux attentes exprimées par les collaborateurs dans un contexte où l'attractivité et la fidélisation sont des enjeux au cœur des préoccupations.

Coralie Delfosse | Cnav



“
N'ayez pas peur de vous lancer. La semaine de 4 jours est un système gagnant-gagnant sans impact budgétaire pour la collectivité.

Frédérique Cottard | Communauté de communes Terroir de Caux



INTERVIEWS

Nos interviews complètes sont à retrouver sur profilpublic.fr

Cergy-Pontoise Agglomération : [ici](#)

URSSAF Picardie : [ici](#)

Ville de Neuilly-sur-Marne : [ici](#)

L'Assurance Retraite Caisse Nationale : [ici](#)

Communauté de communes Terroir de Caux : [ici](#)

Grand Lieu Communauté : [ici](#)

Métropole de Lyon : [ici](#)

Grenoble Alpes Métropole : [ici](#)

Ville de Saint-Etienne-du-Rouvray : [ici](#)

Région Hauts-de-France : [ici](#)



POINT DE VUE



Sarah Proust

Fondatrice du cabinet de conseil Selkis,
spécialiste du futur du travail et des organisations.

La semaine de quatre jours, une nouvelle opportunité d'organisation du travail dans le service public ?

La semaine de quatre jours n'est pas une idée neuve mais elle a fortement émergé ces derniers mois en marge, notamment, des débats sur la réforme des retraites où les conditions de travail et les modalités d'organisation du travail ont été mises sur la table par les organisations syndicales et les salariés.

Il faut lever tout d'abord une ambiguïté : évoquer la semaine de quatre jours peut correspondre à une mesure de réduction du temps de travail ou à une mesure de répartition du temps de travail. L'on comprend vite l'importance de clarifier la nature de cette mesure car les conséquences de l'une ou de l'autre ont un impact important en termes salarial ou d'organisation de travail notamment.

Les réflexions ou expérimentations répondent à des enjeux différents en fonction des organisations : les rendre attractives par des modalités d'organisation du travail quand elle ne le sont pas par les salaires ; permettre un meilleur équilibre de vie ; offrir aux agents dont les fonctions ne sont pas télétravaillables une nouvelle modalité d'organisation du travail ; faire des économies d'énergie en fermant l'entreprise ou l'administration une journée en plus du week-end.

Enfin, trois enseignements peuvent être tirés des expérimentations et questionnements menés en France et en Europe jusqu'à présent.

Lorsque le temps de travail n'est pas réduit mais réparti différemment sur la semaine, cela induit une intensification des journées de travail aux conséquences multiples. Deux éléments sont le plus souvent évoqués par les agents. D'une part, les journées de près de 9h ou 10h peuvent être difficiles à supporter sur le moyen ou long terme (fatigue, stress, manque de productivité). D'autre part, les longues journées ne permettent pas aux parents d'accompagner et de chercher leurs enfants à l'école et les salaires ne sont pas toujours suffisants pour faire appel à un mode de garde en fin de journée.

Lorsque la mesure n'est pas ouverte à tous les agents mais à certaines catégories seulement (ceux qui ne peuvent pas télétravailler par exemple), il y a un risque de segmenter le corps social et de voir s'installer quatre catégories de collaborateurs : ceux qui télétravaillent, ceux qui travaillent quatre jours par semaine, ceux qui ne sont éligibles à aucune de ces deux mesures et ceux qui sont éligibles à l'une ou à l'autre mais qui ne la pratiquent pas au regard de leurs conditions individuelles (ni le télétravail, ni la semaine de quatre jours ne constitue un avantage).

Lorsque la semaine de quatre jours s'accompagne d'une réduction du temps de travail, sans baisse de salaire et qu'elle est accessible à tous les salariés ou agents, les effets sont aussi nombreux que positifs : qualité de vie au travail, baisse de l'absentéisme, augmentation de la productivité, etc. Mais les quelques entreprises françaises fonctionnant sur ce modèle notent les mêmes aspects positifs sur le long terme.

Ces premiers enseignements permettent d'en tirer une idée principale : toute mesure d'organisation qui fonctionne sur l'individualisation du rapport au travail crée un risque de délitement du collectif, quand toute mesure qui se pense et se met en place de manière commune peut renforcer le collectif. Nous avons constaté dans de nombreuses entreprises ou administrations que plus l'organisation du travail est individualisée, plus les conditions individuelles des salariés pèsent ou influencent leurs choix (et les arbitrages managériaux) sur leurs conditions de travail. Il est à craindre qu'émerge une spirale de comparaisons individuelles entre les salariés qui accentuerait le sentiment que le travail dans ces nouvelles formes est de moins en moins équitable.

Faut-il en déduire que rien ne doit changer et qu'aucune nouvelle organisation de travail ne doit être pensée ? Certes non mais toute nouvelle mesure doit être pensée au regard de l'organisation elle-même : quelles sont ses missions, quelles sont les pratiques managériales les plus utiles et les plus performantes pour les mettre en place, quelle organisation du travail le permet ? Toute nouvelle mesure doit aussi être considérée en fonction du commun au travail : comment le consolider, comment y faire contribuer chacun afin que tous en bénéficient.

REGARD CROISÉ

Le regard de la jeunesse

La semaine de 4 jours peut emprunter différents chemins. Les effets sur l'amélioration de la productivité sont souvent évoqués. Il faudrait peut-être imaginer de nouvelles intentions prônant la décroissance et la mise en place d'un mode de vie plus écologique.

Au sein du Parlement des jeunes nous pensons nécessaire d'inventer de nouvelles utopies du travail où le temps disponible serait utilisé pour des engagements citoyens et associatifs.

Célia Vauthier

Porte-parole de la commission Travail
au sein du Parlement des Jeunes



CONCLUSION

En lançant cette étude, je savais que nous ne parlerions pas d'une semaine de 4 jours qui fait le pari d'une réduction du temps de travail telle celle prônée par Laurent de la Clergerie. Tout simplement parce que le contexte législatif dans le service public ne le permet pas. Mais elle n'en reste pas moins intéressante. Les institutions publiques l'ayant expérimenté s'en sont emparées de manière pragmatique en proposant des formules "à la carte" : 4 jours 1/2 ou bien 4 jours une semaine sur deux.

Ces expérimentations permettent aussi d'ouvrir le débat avec les collaborateurs sur de nouvelles modalités de travail. Côté collaborateur, elle répond à un désir grandissant d'équilibre et de flexibilité. Côté employeur, elle ouvre la voie à des remises en question essentielles sur l'organisation et l'efficacité du travail, la confiance managériale et l'attractivité des conditions de travail dans le service public. Les institutions qui souhaitent sauter le pas doivent avancer avec prudence pour que la qualité de vie au travail et le lien social ne soient pas les grands perdants de cette nouvelle démarche.

Sigrid Berger

Fondatrice de Profil Public



profilpublic.fr

La plateforme de recrutement innovante dédiée au secteur public

En partenariat avec :



**La banque coopérative
de la Fonction publique**