

## Semaine de 4 jours : ne gâchons pas une occasion d'innover et de travailler mieux !

Dans une tribune publiée dans Le Monde, le Sens du Service public traite de la question de la semaine de 4 jours dans la Fonction Publique :

### Johan Theuret La semaine de 4 jours, une fausse solution pour les fonctionnaires

L'expert de la fonction publique s'interroge sur les conditions de l'expérimentation proposée par le gouvernement pour les fonctionnaires

Les sondages indiquent qu'une majorité de Français sont favorables à la semaine de quatre jours. Depuis la crise due au Covid-19 et l'essor du télétravail, cette tendance concerne aussi la fonction publique. Selon une étude du Sens du service public avec OpinionWay de mars 2023, 79 % des agents publics seraient enclins à proposer la semaine de quatre jours à ceux qui ne peuvent pas télétravailler.

Un leitmotiv émerge, selon lequel, pour renforcer son attractivité, la fonction publique doit promouvoir la semaine de quatre jours afin de permettre davantage d'individualisation des organisations du travail. Cette affirmation soulève toutefois des interrogations, parfois vite évincées, mais entretient aussi la confusion entre la semaine de quatre jours à trente-

deux heures, donc avec réduction du temps de travail hebdomadaire, et la semaine de quatre jours à trente-cinq heures, donc avec allongement de la durée quotidienne de travail.

Dès lors que les effets bénéfiques de la semaine de quatre jours sont censés être nombreux (diminution des temps de transport, liberté accrue dans la gestion de son emploi du temps, davantage de temps pour soi), la fonction publique se doit de l'expérimenter. Elle est d'ailleurs déjà testée, notamment dans certains hôpitaux ou certaines collectivités locales. Il s'avère, à travers ces expérimentations, qu'en libérant une journée sans diminuer le temps de travail hebdomadaire, l'amplitude horaire de la journée de travail est augmentée de quasiment deux heures. Or, allonger la durée quotidienne de travail de certains métiers peut être plus délicat qu'on ne le suppose. L'intensification quotidienne de la charge de travail peut avoir des effets sur la fatigue et le nombre d'accidents. En outre, la hausse du volume horaire quotidien peut engendrer des difficultés à concilier les contraintes de la vie privée (garde d'enfants) avec la vie professionnelle.

#### Harmonie des collectifs

Pour les services publics qui doivent garantir la continuité de leur fonctionnement, les jours « off » communs à tous les salariés, c'est-à-dire des jours de fermeture des services, sont impossibles. Dès lors, la semaine de quatre jours peut avoir de lourdes conséquences pour la cohésion des équipes qui, mathématiquement, se côtoient moins, surtout lorsqu'elle se cumule avec le télétravail. Nous n'avons pas encore de recul suffisant sur ces expériences pour apprécier les effets de la diminution des interactions entre collègues. Toutefois, on note



**NOUS N'AVONS PAS ENCORE LE RECU SUFFISANT POUR APPRÉCIER LES EFFETS DE LA DIMINUTION DES INTERACTIONS ENTRE COLLÈGUES**

que concentrer la charge de travail sur un nombre de jours plus réduit nécessite de revoir les façons de travailler (durée raccourcie des réunions, processus de décision simplifiés...) et d'allonger la durée quotidienne de travail, mais aussi de réviser et d'enrichir les missions des agents.

Par ailleurs, la pertinence même de la semaine de quatre jours est sujette à caution pour certains secteurs publics. Dans des domaines comme ceux de l'éducation et de la petite enfance, augmenter la durée quotidienne pour compenser une journée de travail en moins peut être inadapté. Cela ne répond pas nécessairement aux besoins des usagers. Et, dans les domaines d'activité nécessitant un contact constant avec les usagers au travers de guichets, par exemple, l'extension du temps de travail quotidien avec moins de fonctionnaires présents peut être inappropriée, sauf à dégrader la qualité du service, dans un contexte d'insatisfaction grandissante vis-à-vis des services publics. C'est pourquoi l'application universelle de la semaine de quatre

jours dans la fonction publique semble peu probable, voire peu souhaitable.

Le vrai défi consiste à tester prioritairement la semaine de quatre jours auprès des métiers de terrain ou de ceux exercés en face-à-face avec le public, métiers pour lesquels son déploiement s'avère plus complexe. Ces postes sont d'ailleurs déjà ceux pour lesquels le télétravail reste le moins répandu. Rappelons que six agents de la fonction publique sur dix n'ont pas actuellement la possibilité de télétravailler, notamment parce que les missions liées à leur poste l'empêchent. La vigilance des employeurs publics consiste donc à éviter le cumul du télétravail et de la semaine de quatre jours, car les conséquences sur l'harmonie des collectifs de travail seraient dommageables et les risques de ressentiment importants.

En raison des effets bénéfiques à titre individuel de la semaine de quatre jours, les obstacles organisationnels, tout en étant nombreux, méritent d'être levés, d'abord pour les métiers non télétravaillables. Mener ces expérimentations au plus près du terrain en étroite collaboration avec les agents publics et les organisations syndicales les rendrait acceptables, sans en faire le pseudo-remède à la crise d'attractivité de la fonction publique. La semaine de quatre jours ne doit pas devenir le trompe-l'œil qui détourne des enjeux primordiaux, comme le déroulement de carrière, la rémunération ou l'accès au logement. ■

**Johan Theuret**, haut fonctionnaire territorial, est cofondateur du laboratoire de réflexion Sens du service public

Cela appelle de ma part les observations suivantes: Certes une « mauvaise » application de la semaine de quatre jours pourrait se retourner contre les employeurs publics qui la pratiquent en ne répondant pas nécessairement aux besoins des usagers pour certains secteurs publics. Mais si son application universelle n'est pas à recommander, je suis convaincu qu'il nous faut aujourd'hui travailler moins et mieux afin de faire face aux nombreux maux qui touchent le secteur public d'aujourd'hui.

Sans tomber dans un discours simpliste, améliorer le bien-être des salariés permet d'améliorer leur productivité et par conséquent la qualité de service public délivrée.

Une « mauvaise application » de la semaine de 4 jours consisterait à faire en 4 jours exactement ce qu'on faisait avant en 5 : même nombre d'heures, même présentisme, mêmes tâches inutiles... sur des journées de travail plus longues et éreintantes.

Le passage à 4 jours de travail au lieu de 5 reste une grosse contrainte s'il s'agit d'assurer à l'identique la continuité de l'activité, mais il oblige à d'autres changements et innovations dans la manière de travailler, ce qui peut être « profitable » aux besoins des usagers.

**WWW.SAFPT.ORG** Libre-Autonomie-Indépendant

Droits   Obligation   Défense   Information

L'organisation de la semaine de travail en 4 jours favorise aussi l'égalité femmes-hommes au travail car elle permet à des personnes qui étaient jusqu'à présent à temps partiel à pouvoir reprendre un temps plein.

Ce point est particulièrement intéressant parce que ce sont principalement des femmes - sur qui repose la charge des enfants - qui sont à temps partiel.

La semaine de quatre jours permet d'augmenter leur pouvoir d'achat par une reprise d'activité à taux plein.

De leur côté, les pères de famille peuvent davantage s'investir dans l'éducation de leurs enfants et autres tâches ménagères, puisqu'ils auront plus de temps pour eux.

Cela n'est jamais mauvais que les employeurs publics territoriaux commencent à s'intéresser à la semaine de quatre jours pour en particulier améliorer la qualité de vie de ses agents, répondre à un déficit d'attractivité et faire baisser l'absentéisme.

La semaine de 4 jours peut également permettre de repenser le management de fond en comble en réinterrogeant le modèle pyramidal qui produit une multitude de tâches de contrôle et de reportant dont on pourrait faire l'économie.

En apprenant aux managers à faire confiance, en supprimant les contrôles inutiles, en limitant le présentéisme et en instaurant le droit à l'erreur, l'Administration peut réaliser des gains de productivité qui dépasse le coût du passage à la semaine de 4 jours.

Ne gâchons pas une occasion d'innover et de travailler mieux !

*Le Premier Ministre vient d'annoncer qu'un séminaire gouvernemental " dédié à la question du travail " pour lancer notamment les expérimentations de la semaine en quatre jours dans les ...*

