



ADOBESTOCK

Rythme de travail

La semaine de quatre jours, tout le monde y gagne !

Souvent mises en avant dans les entreprises, les expérimentations de la semaine de quatre jours concernent aussi plusieurs collectivités. Avec des retombées bénéfiques pour les agents comme pour les employeurs.

Début février, le ministre délégué chargé des Comptes publics, Gabriel Attal, annonçait le lancement d'une expérimentation d'une semaine de 36 heures travaillées en 4 jours auprès d'agents volontaires de l'Urssaf de Picardie. Une organisation du travail génératrice de bien-être et gage d'attractivité et de plus grande productivité, escompte le gouvernement. La semaine de 4 jours, d'autres administrations la pratiquent déjà, parmi

lesquelles des collectivités territoriales. Beaucoup l'ont adoptée à la faveur de la remise à plat du temps de travail imposée par le respect des 1607 heures annuelles, certaines de plus longue date.

TEMPS DE VIE MIEUX ÉQUILIBRÉS

A la communauté de communes terroir de Caux (79 communes, 117 agents, 37900 hab., Seine-Maritime), la proposition a été lancée par le biais d'une boîte à idées proposée aux agents, en 2021, avec l'objectif de mieux équilibrer les temps de vie professionnelle et personnelle. Elle concerne désormais une vingtaine de personnes, les agents ayant la possibilité de répartir leurs 35 heures hebdomadaires sur 5,4,5 ou 4 jours.

La démarche de Neuilly-sur-Marne (900 agents, 36500 hab., Seine-Saint-Denis) s'inscrit, de son côté, dans une action plus large de modernisation de la ville. «Un cadre général a été posé lors du passage aux 1607 heures, dans lequel chaque service peut réfléchir à son organisation. Les agents ont le choix de travailler sur 4, 4,5 ou 5 jours à 35 heures ou 38 heures par semaine», détaille Delphine Tranchand, directrice générale adjointe (DGA) «ressources» de la commune.

Et d'ajouter: «Dans notre stratégie d'amélioration de l'accueil, les services recevant du public sont invités à analyser leurs flux de fréquentation et adaptent en conséquence leurs horaires d'ouverture au public. L'organisation sur 4 jours, qui permet des amplitudes horaires plus larges, répondra peut-être à certains besoins.» Moins d'une trentaine d'agents se sont emparés de cette possibilité mise en œuvre en janvier, alors que les organisations familiales étaient déjà en place. «Nous espérons qu'il y en aura davantage en septembre», ajoute Delphine Tranchand.

PUDEUR VIS-À-VIS DES COLLÈGUES

Partout, le nombre de volontaires est modeste. «Il y a encore une pudeur à travailler 4 jours quand les collègues sont présents 5 jours», observe Michel Verhaegen, DRH de Rouen (lire p.24). Mais c'est aussi parce que le dispositif n'est pas adapté à l'ensemble des métiers. Ainsi, «les postes annualisés, le personnel qui exerce dans les écoles où le temps travaillé n'est pas organisé que par la mairie, n'y sont pas ouverts», indique Virginie Durand, responsable du service des RH de Saint-Etienne-du-Rouvray (650 agents permanents, 28300 hab., Seine-Maritime), qui propose des semaines de 4,5 jours ou une alternance de semaines à 4 jours, puis à 5 jours travaillées. Dans les modalités retenues, une exigence prévaut: ☉●

79%

des fonctionnaires sont tout à fait ou plutôt d'accord avec l'idée de proposer une semaine de 4 jours aux agents qui ne peuvent télétravailler.

Source: sondage Opinionway réalisé sur 1 003 personnes de la fonction publique et 1 004 de la population française du 2 au 20 mars 2023, paru dans «Les Echos» le 4 avril.

Moret-Loing-et-Orvanne (Seine-et-Marne)
210 agents • 12 500 hab.

Une compensation destinée aux métiers non télétravaillables



SÉBASTIEN DUVAL, directeur général des services

Dans la perspective des 1 607 heures, l'organisation du temps de travail a été l'occasion, pour la ville de Moret-Loing-et-Orvanne, de remettre à plat jusqu'à cinq rythmes de travail coexistants dans les services, héritages des usages d'avant la fusion des cinq anciennes communes, en 2017. Selon le directeur général des services, Sébastien Duval, la semaine de 35 heures sur 4 jours est une contrepartie proposée aux services techniques, soit une cinquantaine d'agents, qui n'ont pas accès au télétravail.

La mesure, rejetée par un syndicat battu aux dernières élections professionnelles, sera représentée avant l'été de façon à entrer en vigueur dès le mois de septembre. «L'idée est de passer d'une semaine de 39 heures 30, générant des RTT, à 188 jours de 8 heures 45 de présence. Les jours non travaillés étant fixes, cela permettrait d'éviter des services totalement dépeuplés, comme cela arrive parfois quand les agents posent tous leur RTT le même jour», avance Sébastien Duval. Le DGS envisage d'élargir la semaine de 4 jours à l'ensemble des métiers non télétravaillables

Contact

Sébastien Duval, 01.60.73.51.51.

Au Royaume-Uni, une expérimentation plébiscitée

L'étude, publiée fin février par l'association 4 Days Week Global, qui promeut la semaine de 4 jours, revient sur l'expérimentation de la démarche par 61 entreprises outre-Manche, de juin à décembre 2022. Avec des résultats

éloquents: 90% des salariés souhaitent garder ce rythme de travail et 15% n'accepteraient pas de repasser à 5 jours dans un futur poste, même contre un meilleur salaire. La productivité est de son côté notée 7,5/10. Le

nombre de départs a chuté de 57% sur la période. Et 71% des salariés ont réduit leur niveau de burn-out: 39% se déclarent moins stressés et 43% ont observé une amélioration de leur santé mentale.

●○○ celle d'une organisation qui allie l'équilibre de vie des agents et les contraintes du service rendu au public. « Celle-ci est propre à chaque service, qui veille à ce qu'un agent soit toujours présent pour assurer la continuité. Les gens s'accordent entre eux et cela se passe sans réelle difficulté. Quant aux chefs de service, ils doivent travailler au minimum 4,5 jours, ils sont donc présents tous les jours », précise Frédérique Cottard, responsable des RH à la CC terroir de Caux.

ATTRACTIVITÉ ET FIDÉLISATION

Les mercredis et vendredis sont souvent plébiscités. « Cela suppose de questionner sa façon de travailler. J'exerçais auparavant dans un office HLM de 35 agents fermé le vendredi, ce qui simplifiait les choses. A Neuilly-sur-Marne, chacun peut décider de son jour de repos, en dehors du mercredi. La présence simultanée de tous les agents d'un service peut donc s'avérer compliquée, mais est-elle nécessaire? Une grande autonomie est laissée aux responsables de service et nous allons poursuivre les actions pédagogiques afin de les aider à faire les bons choix », commente Delphine Tranchand. A la CC terroir de Caux, Frédérique Cottard remarque que les agents

Vertus écologiques

Dans les territoires ruraux où les déplacements domicile-travail ne se font qu'en voiture, aller au bureau seulement 4 jours dans la semaine représente un vrai gain écologique et financier.

sont loin d'avoir perdu en productivité: « Le travail, la réactivité des services et les résultats sont toujours là. La plus grande amplitude horaire des journées peut aussi permettre de traiter avec plus de facilité certains dossiers de fond. »

Quelques mois après la mise en place de ce rythme

en janvier, les agents volontaires ne veulent pas revenir en arrière. Ils constatent plus de confort au travail et un meilleur épanouissement personnel.

« En matière de recrutement, la semaine de 4 jours nous rend attractifs et fidélise les agents. Certains candidats se montrent moins gourmands dans leur rémunération afin de bénéficier de cet avantage, qui correspond à la tendance actuelle de percevoir le travail comme un moyen plutôt qu'une finalité », indique Frédérique Cottard. Et Virginie Durand de souligner: « Cet argument est déjà mis en avant par des collectivités dans leurs annonces. C'est sans doute un exemple à suivre. » ● Gaëlle Ginibrière

Rouen (Seine-Maritime) 2 000 agents avec le CCAS - 114 200 hab.



É. BÉNAUD / ANDIA

MICHEL VERHAEGEN, directeur des ressources humaines

La diversité de temps de travail séduit

Avec l'adoption des 1 607 heures, c'est toute une palette de cycles de travail qui a été proposée aux agents de Rouen depuis janvier 2022, avec notamment des cycles de 4 jours ou une alternance de semaine de 4 puis de 5 jours. Ces temps de travail sont révisés tous les ans.

« Peu d'agents se sont positionnés sur la semaine de 4 jours ou l'alternance. Parmi eux, 75 % ont choisi le cycle de 36 heures hebdomadaires [plutôt que celui de 35 heures 15], qui comporte des journées plus longues, mais préserve quelques ARTT [aménagement et réduction du temps de travail] » avance Michel Verhaegen, directeur des ressources humaines, qui, lui-même, enchaîne semaine de 4, puis de 5 jours.

L'un des objectifs poursuivis était de permettre à certains agents – souvent des femmes – de rester ou de retravailler à 100 % tout en étant de

repos le mercredi pour les enfants. De fait, trois quarts des agents à 4 jours sont des femmes. « Les personnes à 4 jours ou en alternance s'avèrent particulièrement efficaces dans leur travail, mais il y a peut-être un biais lié au profil de ceux qui ont fait ce choix. Les longues amplitudes horaires de la journée ont parfois demandé un ajustement. Cependant, certains agents estiment être également plus concentrés, puisque moins interrompus, le matin tôt ou en fin de journée », souligne Michel Verhaegen.

Par ailleurs, le directeur des ressources humaines constate que cette possibilité d'organisation rencontre un véritable écho auprès des candidats, notamment des jeunes cadres, même s'ils ne choisissent pas toujours ensuite de se l'appliquer.

Contact

Michel Verhaegen, 02.35.08.69.00.