



La semaine de 4 jours

Modalité d'organisation du travail, la semaine de 4 jours gagne en popularité dans de nombreux pays et notamment en France depuis les années 90.

Le CEDIP a réalisé sur ce sujet une veille privé/public (automne 2023) à l'issue de laquelle un rapport détaillé a été établi dans la perspective de l'agenda social 2024-2027 au sein du pôle ministériel.

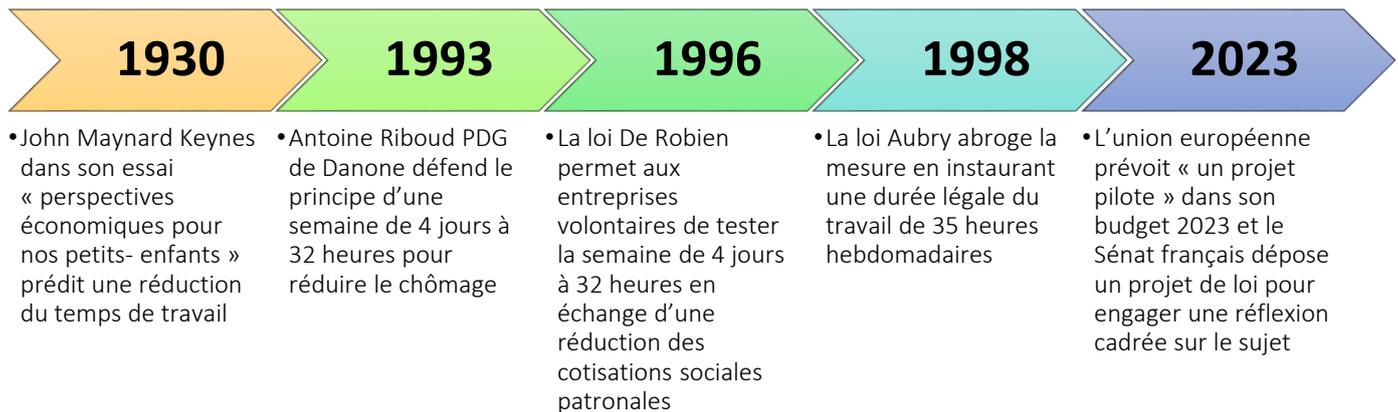
Ce rapport expose un 1^{er} retour sur les expérimentations effectuées en France ou à l'étranger, les avantages d'une telle organisation du travail et les points de vigilance pour s'assurer de son bon déploiement, dans une vision globale (lien avec le télétravail, défis à surmonter pour le collectif, les managers...).

Le présent document est une synthèse en 4 pages du rapport détaillé.

Le contexte

Dans le contexte post-pandémique, et avec l'arrivée des nouvelles générations, la conception et le rapport au travail évolue largement. De véritables attentes individualisées se font jour en matière de qualité de vie et de reconnaissance au travail. En réponse à ce besoin de flexibilité, le concept de semaine de 4 jours trouve un fort écho dans la société depuis la rentrée 2022 avec de nombreuses expérimentations. Pour autant, il ne s'agit pas d'une conception récente. Par ailleurs, la demande du Premier Ministre fin janvier 2024 d'expérimenter dans la fonction publique d'Etat une semaine en 4 jours sans réduction du temps de travail invite à s'intéresser plus précisément à ce mode d'organisation du travail.

Cinq dates clefs



Le concept et ses différentes formalisations¹

Traduite dans le cadre règlementaire français actuel, la « semaine de 4 jours » consiste à répartir les 1607 heures annuelles en semaines de 35 ou 36 heures sur 4 ou 4,5 jours. Une journée par semaine ou quinzaine est ainsi libérée de manière fixe, avec adaptation le cas échéant du nombre de congés annuels et de jours de récupération du temps de travail (RTT).

¹ La semaine de 4 jours peut se décliner de multiples façons en fonction du contexte règlementaire en vigueur, les expérimentations détaillées dans le rapport en sont l'illustration. Trois grandes métropoles sont en phase test actuellement : Lille, Lyon et Strasbourg.
Janvier 2024

Les avantages attendus

Pour les employés

- **Amélioration de l'équilibre vie professionnelle et personnelle** : plus de temps pour la famille, les loisirs et à le bien-être personnel (rendez-vous médicaux facilités).
- **Réduction du stress, de l'épuisement professionnel et amélioration de la santé mentale et physique**
- **Augmentation de la satisfaction au travail** entraînant un renforcement de l'engagement.
- **Alternative au télétravail pour des agents dont les missions ne sont pas télétravaillables** (a priori).
- **Budget** : économie sur les déplacements domicile-travail, opportunité du **retour au temps plein** (impact positif direct sur la rémunération et plus largement sur le pouvoir d'achat).

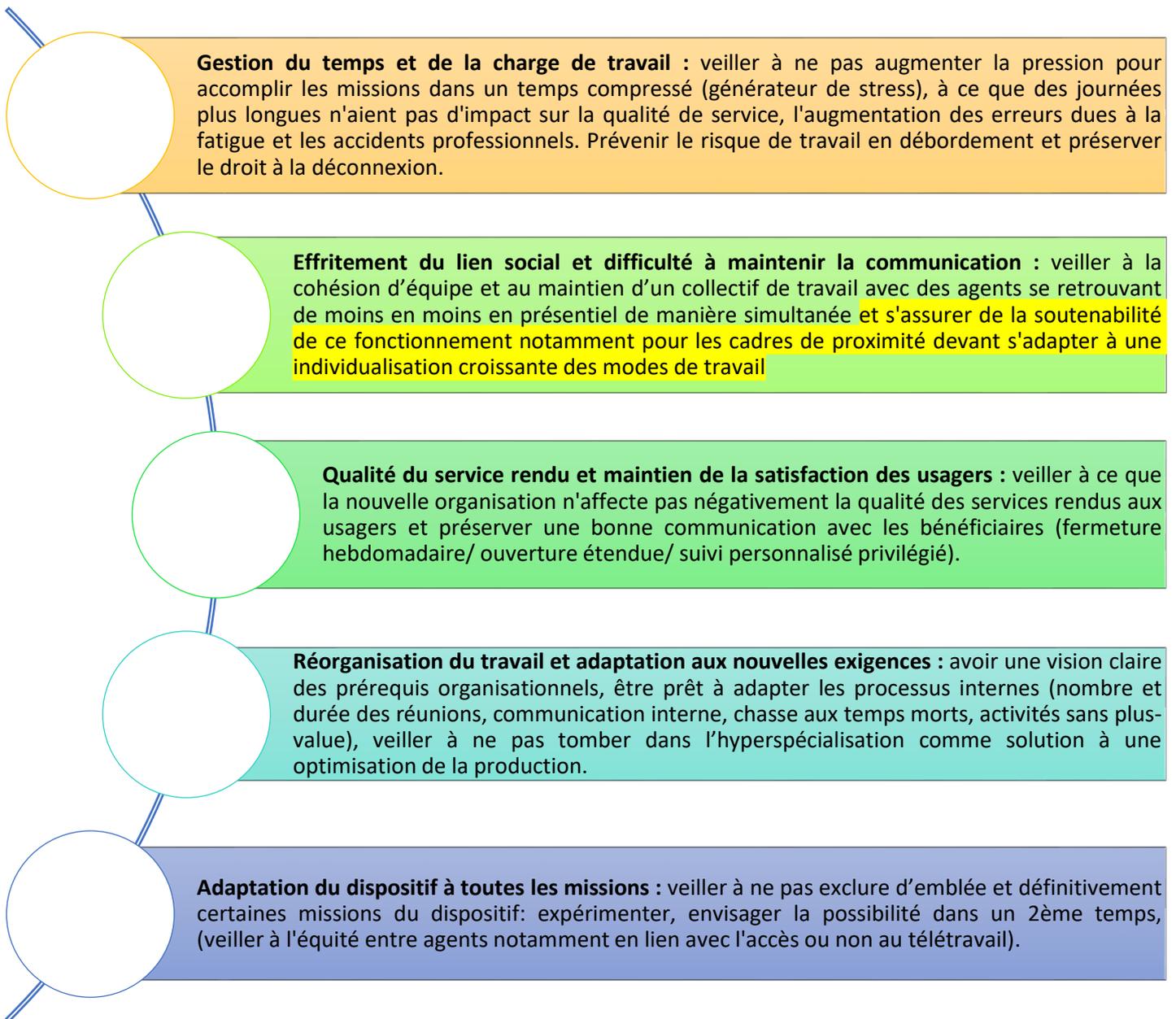
Pour l'employeur

- **Réduction des coûts** liés aux installations (flex-office, jour de fermeture collectif), à la consommation d'énergie et au fonctionnement général (impressions).
- **Augmentation de la productivité et de l'engagement** : La concentration accrue des employés sur leur temps de travail peut stimuler la productivité, réduire les erreurs, en incitant à une gestion plus efficace du temps. Des conditions de travail plus adaptées aux attentes et besoins des individus permet d'apporter une réponse au phénomène du quiet-quitting et aux démissions.
- **Attractivité accrue et rétention des talents** : avantage concurrentiel, atout pour les postes avec difficultés de recrutement, permet une stabilité de la structure. Un turn-over réduit a également une conséquence directe sur la productivité car induit une réduction du temps de montée en compétences.
- **Réduction de l'absentéisme, des accidents et des arrêts maladie et impact sur le bien-être au travail** : avec des effets en matière de productivité.
- **Amélioration globale de l'organisation du travail** : opportunité de réfléchir collectivement à l'amélioration continue de l'organisation, à la chasse aux temps perdus. Un engagement accru permet une meilleure **créativité** en **éliminant les activités sans plus-value**.

Pour la société

- **Impact environnemental** : moins d'émissions de carbone pour la production d'électricité et les déplacements domicile-travail, contribuant ainsi à la lutte contre le dérèglement climatique et le développement de comportements écoresponsables.
- **Engagement communautaire** : Plus de temps libre permet aux individus de s'engager davantage dans leur communauté, de faire du bénévolat ou de participer à des événements locaux.
- **Population en meilleure santé** : La réduction du stress et l'augmentation du temps consacré aux soins personnels peuvent conduire à une population en meilleure santé, réduisant ainsi la pression sur les systèmes de santé.
- **Diversification économique** : Davantage de temps libre peut stimuler la demande dans des secteurs tels que le tourisme, le divertissement et le développement personnel, conduisant à une diversification et à une résilience économiques.
- **Création d'emploi et diversification des recrutements**
- **Égalité femmes- hommes** : rééquilibrage des rôles parentaux, égalité d'accès à l'emploi à temps plein.

Les points de vigilance

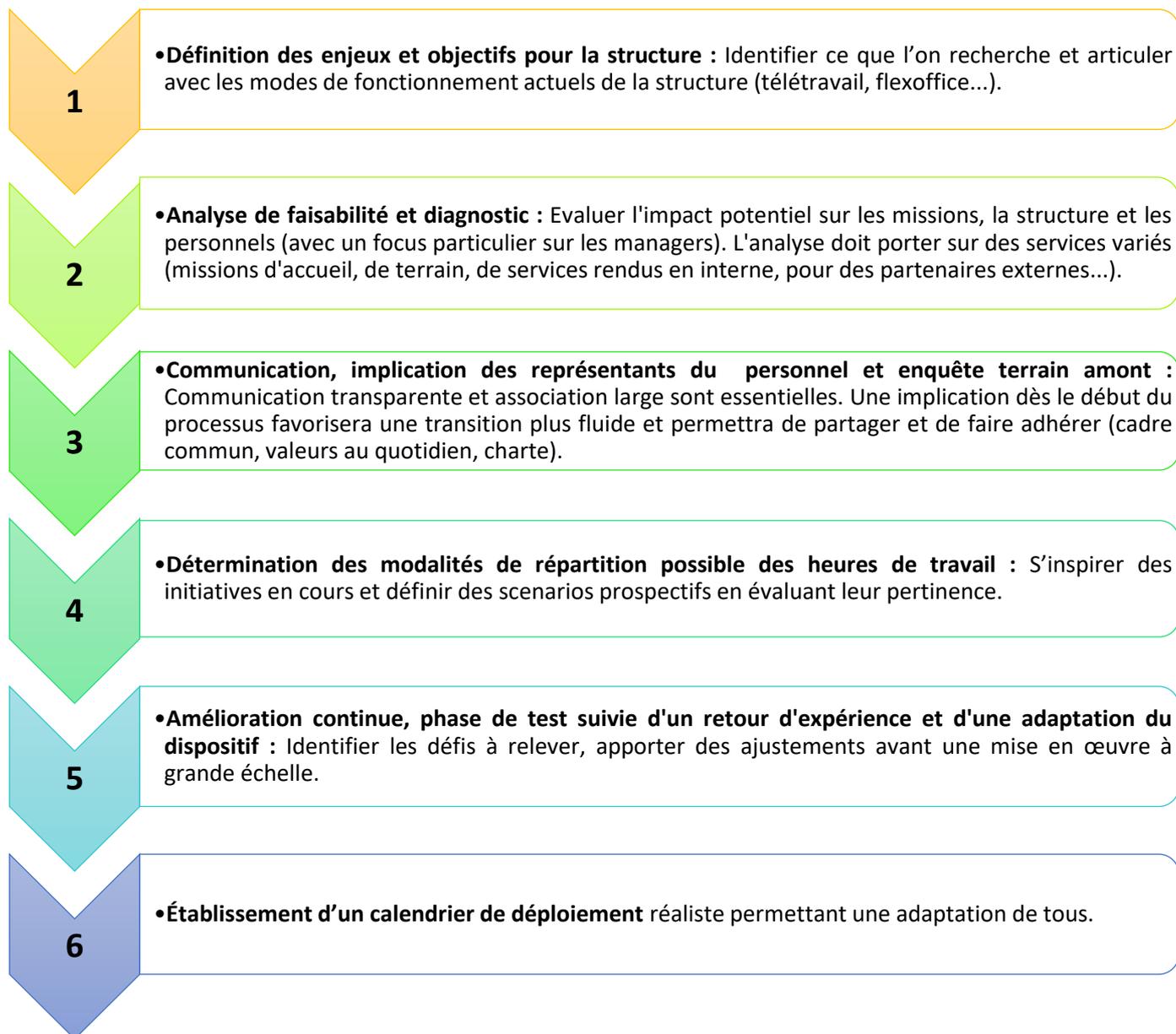


Comment aborder sa mise en œuvre ?

Au regard des expérimentations conduites, il ressort :

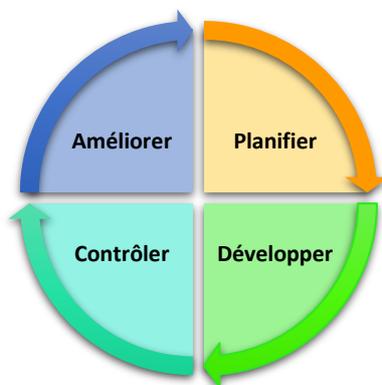
- l'absence de solution unique et prête à l'emploi
- la nécessité de construire une organisation globale et adaptée aux enjeux et objectifs de la structure
- l'association de tous les acteurs le plus en amont possible : représentants du personnel, cadres, agents
- la recherche de flexibilité dans l'organisation du collectif et l'accomplissement des missions
- l'intérêt d'avoir recours à l'intelligence collective pour co-construire l'organisation de demain, et être innovant
- accompagner les managers dans un process agile

6 étapes pour tester et déployer pas à pas une semaine des 4 jours adaptée aux besoins et enjeux



Suivi et évaluation de la mise en œuvre

Comme pour toute évolution dans l'organisation du travail, il est préconisé de mettre en œuvre un suivi et une évaluation permettant de réajuster le(s) dispositif(s) au plus près des besoins dans une logique d'amélioration continue.



Pour aller plus loin

Consulter le rapport détaillé qui précise les sources et les enseignements de cette synthèse.

Bénédicte LETROUBLON et Thomas TOURNAY