

# EXPÉRIMENTATION SEMAINE DE 4 JOURS



Délégation Ressources humaines et moyens généraux  
Direction Responsabilité sociétale de l'employeur et préventions

**MÉTROPOLE**

**GRAND LYON**

# Enjeux du projet

- Améliorer la qualité de vie des agents, l'articulation entre leurs vies pro et perso
- Participer à l'égalité professionnelle entre femmes et hommes
- Concourir à l'attractivité, à la fidélisation des agents
- Améliorer la qualité du service public, à terme

## et de l'expérimentation

- Valider la possible intégration d'une nouvelle organisation du travail (sur 4 jours hebdo ou autre)
- Le cas échéant, identifier les formules qui fonctionneraient
- Développer/tester/ajuster le dispositif d'accompagnement



# Benchmark (mené fin 2022)

24 collectivités territoriales interrogées (> 7 métropoles – 2 communautés urbaines/d'agglomération – 4 régions - 8 villes – 2 départements – 1 CDG)

- **70% proposent des formules sur 4 et/ou 4,5 jours :**
  - **4,5 jours** (ou 9 jours sur 2 semaines) : 9 collectivités
  - **4 jours** : 1 collectivité
  - **4,5 jours et 4 jours** : 7 collectivités
  - Pas de formule de ce type : 7 collectivités
- **Cumulable avec des RTT** pour 12 collectivités sur les 17
  - Formules sur 4 jours : 0 à 9 RTT
  - Formules sur 4,5 jours : 0 à 27 RTT
- **Cumulable avec le télétravail** pour presque toutes
  - > Principe de départ : être présent sur site 2 ou 3 jours hebdo
- Les agents en **cycles spécifiques/sujétions particulières** ne sont **jamais concernés** par les rythmes sur 4 et/ou 4,5 jours



# Expérimentation sans délibération

- La **notion d'expérimentation en matière d'organisation du travail / du temps de travail n'existe pas** dans la réglementation pour la fonction publique = laissé à la libre appréciation de la collectivité
- Enjeu des expérimentations à la Métropole : identifier les avantages/inconvénients/freins éventuels pour proposition d'un dispositif pérenne = **donner les moyens d'un arbitrage le plus éclairé possible**  
> pas de délibération pour l'expérimentation
- Conduite de l'expérimentation :
  - ❑ Sur un groupe d'agents seulement, portés par des directions et des services volontaires
  - ❑ **Expérimentation sur une année entière**, avec évaluation en continu sur les 6 premiers mois
  - ❑ Un bilan à 6 mois d'expérimentation pour avoir les éléments de décision et arbitrage pour décider de la suite à donner à la fin de l'année d'expérimentation
  - ❑ **Si pérennisation = délibération du Conseil de la Métropole**



# Dialogue social

- Contexte : des organisations syndicales demandeuses, depuis plusieurs années, de la mise en place d'une organisation du travail sur 4 jours
- Dialogue social avec la Formation spécialisée pour toute la durée l'expérimentation > passage à dialogue social avec le CST prévu avec les organisations syndicales pour la partie bilan et éventuelle pérennisation
- La Formation spécialisée a été impliquée pour
  - ❑ Présenter les scénarii testés
  - ❑ Partager la méthodologie projet de l'expérimentation et les grandes étapes du projet
  - ❑ Coconstruire les indicateurs d'évaluation

**> 3 réunions d'échanges et travail + 1 passage pour avis** de l'instance Formation spécialisée qui portait sur la méthodologie d'expérimentation et indicateurs d'évaluation



# Equipe projet

- Une équipe pluridisciplinaire : une dizaine de personnes, avec des experts QVT, santé/prévention, temps de travail, accompagnement au changement, accompagnement des managers et des responsables de services RH de proximité
- Une conduite de projet confiée aux équipes Qualité de vie au travail, au sein de la direction RSE et préventions, en lien étroit avec la DRH
- Une conduite de projet ayant la possibilité d'échanger avec la DGS, l'équipe de DG et la Vice-Présidente aux RH pour obtenir et ajuster les arbitrages de manière rapide et agile

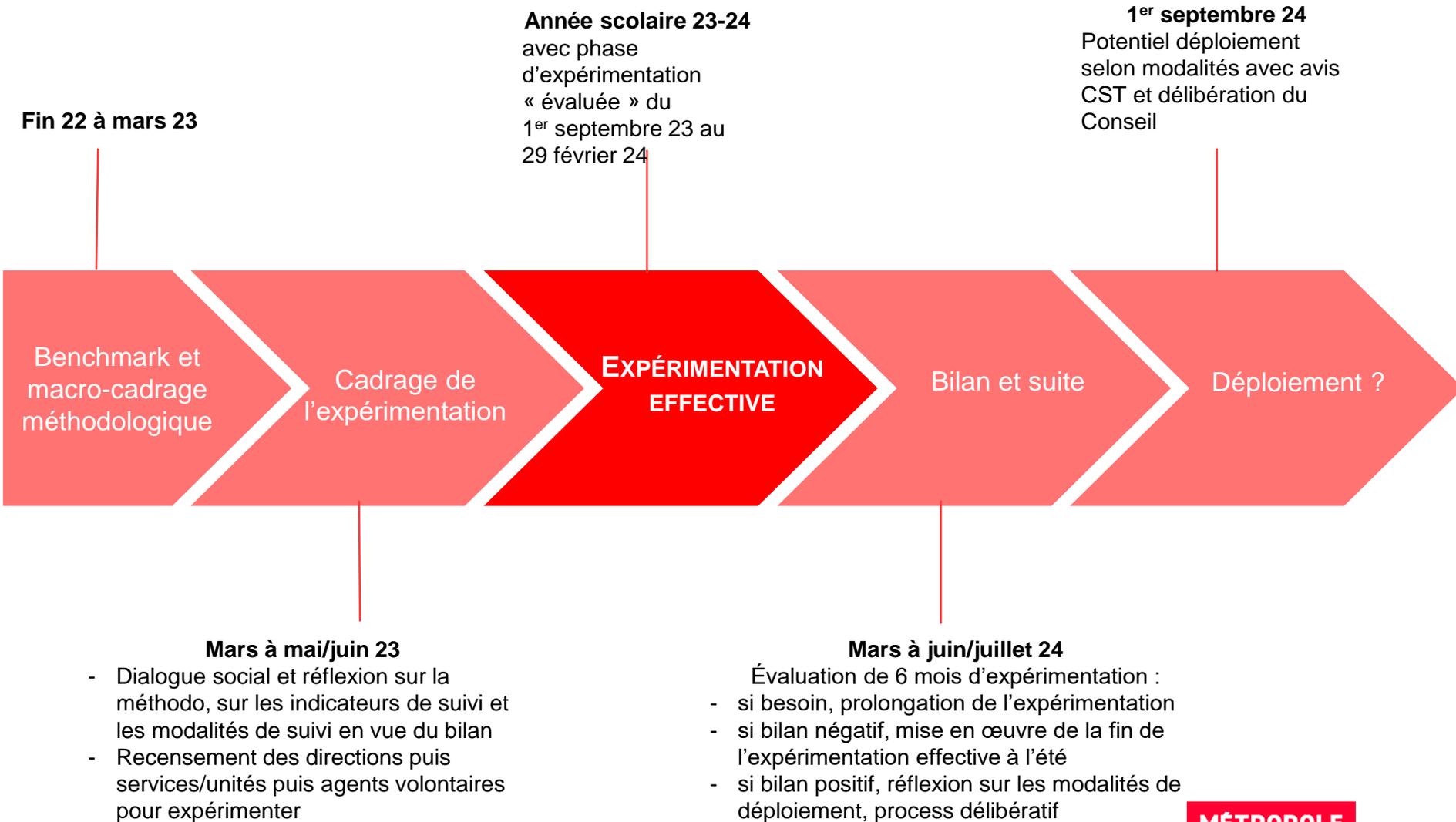


# Modalités d'expérimentation

- **Réglementaire**
  - 1607h annuelles + 5 semaines de CA
- **Expérimentation pour les agents à 1607h sur 5 jours** en formules 1, 2 et 3
  - Pas possible pour les agents en cycles spécifiques/sujétions particulières
- **Temps partiels**
  - Seuls les agents à temps plein peuvent expérimenter
  - Les agents à temps partiel peuvent passer à temps plein pour devenir expérimentateur
- **Télétravail / Nombre de jours de présence hebdomadaire sur site**
  - Possible de combiner avec le télétravail mais les agents expérimentateurs doivent être présents sur site 3 jours hebdomadaires
- **Jour ou ½ journée d'absence**
  - Fixé à l'avance, pour toute la durée de l'expérimentation
  - Souplesse possible si besoin de modifier 1 fois en cours de route, voire annuler et cesser d'être agent expérimentateur
- **Intégration de nouveaux expérimentateurs en cours de dispositif**
  - Oui, si le manager l'estime possible (sans mention sur offres d'emploi)
- **Indicateurs de suivi**
  - Les mêmes pour tous afin d'avoir un bilan représentatif



# Planning expérimentation 2023/2024



# Scénarii proposés

## **Scénario 1 : 4 jours par semaine (1607h/an)**

8h45/jour (par ex : 8h30 à 18h) > 35h/semaine  
20 CA – pas de RTT

## **Scénario 2 : 4 jours par semaine (1607h/an)**

9h/jour (par ex : 8h30 à 18h15) > 36h/semaine  
20 CA – 5 RTT (*dont journée de solidarité*)

## **Scénario 3 : 4 jours 1 semaine sur 2 en alternance**

8h/jour (par ex : 8h30 à 17h15)  
Semaine 1 = 32h – semaine 2 = 40h  
22,5 CA – 5,5 RTT (*dont journée de solidarité*)

## **Scénario 4 : 4,5 jours par semaine**

8h/jour (par ex : 8h30 à 17h15) + 4h la ½ journée > 36h/semaine  
22,5 CA – 5,5 RTT (*dont journée de solidarité*)



# Les expérimentateurs (1/2)

- **Pourcentage d'expérimentateurs**

297 expérimentateurs

> au total 1096 agents dans les 171 collectifs expérimentateurs = **27,1%**  
d'expérimentateurs \*

*\* le benchmark auprès des autres collectivités remonte un taux de participation de l'ordre de 12 à 18%*

- **Répartition femmes-hommes :**

Expérimentateurs : 218 **femmes (73,4%)** – 79 **hommes (26,6%)**

> total des agents des collectifs : 811 femmes dans les collectifs (74%) – 285 hommes (26%) = *représentativité quasi parfaite*

- **Répartition par catégorie :**

Expérimentateurs : 187 catégorie **A (63%)** – 60 **B (20,2%)** - 50 **C (16,8%)**

> total des agents des collectifs : 656 A (59,8%) – 229 B (20,9%) – 211 C (19,3%) = *légère sur-représentation des A et sous-représentation des C*



# Les expérimentateurs (2/2)

- **Répartition par filière** : globalement assez représentative de la composition des collectifs expérimentateurs, malgré une sur-représentativité de la filière administrative
  - ❑ **Administrative** : 160 expérimentateurs (**53,9%**) > 504 dans le total des agents (46%) = *sur-représentativité de la filière dans les expérimentateurs*
  - ❑ **Technique** : 73 expérimentateurs (**24,6%**) > 294 dans le total des agents (26,8%) = *bonne représentativité de la filière dans les expérimentateurs*
  - ❑ **Sociale** : 45 expérimentateurs (**15,2%**) > 198 dans le total des agents (18,1%) = *bonne représentativité*
  - ❑ **Médico-sociale** : 17 expérimentateurs (**5,7%**) > 97 dans le total des agents (8,8%) = *légère sous-représentativité de la filière dans les expérimentateurs*
  - ❑ **Culturelle** : 2 expérimentateurs (**0,7%**) > 3 dans le total des agents (0,3%) = *bonne représentativité*
- **Temps partiels**

35 expérimentateurs passent à temps plein (32 femmes + 3 hommes)  
> total sur les collectifs expérimentateurs : 208 temps partiels = **16,8%\***  
\* le benchmark auprès des autres collectivités remonte un taux de l'ordre de 15 à 20%



# Scénarii et jours plébiscités

## Les scénarii

- Celui à **36h sur 4 jours** > 58,2% (173 agents)
- Puis celui **alternant semaines 4 et 5 jours** > 33,7% (100 agents)

## Les jours non travaillés

- Majoritairement le **vendredi** > 64,6% (192 agents)
- Puis le **mercredi** > 20,6% (61 agents)
- Et le **lundi** > 13,1% (39 agents)



# Indicateurs d'évaluation

**4 axes identifiés**, comprenant chacun plusieurs critères à évaluer, impliquant chacun plusieurs questionnements

1. Le dispositif apporte-t-il une **solution d'organisation du travail supplémentaire** en réponse aux besoins des agents ?
2. Les **modalités de mise en œuvre actuelles** permettraient-elles un déploiement ?
3. Quels effets du dispositif sur l'**organisation des services** ?
4. Le dispositif améliore-t-il la **qualité de vie** des agents ?



# Les étapes de l'évaluation (1/2)

- Baromètre mensuel auprès des managers de collectifs expérimentateurs : de septembre 2023 à février 2024
- État des lieux de démarrage, en septembre :
  - ❑ 6 entretiens individuels avec des expérimentateurs
  - ❑ 6 entretiens individuels avec des managers
  - ❑ 2 enquêtes en ligne : une dédiée expérimentateurs, l'autre managers
- Point d'avancement à 3 mois, fin novembre à mi décembre :
  - ❑ 12 entretiens individuels avec des expérimentateurs
  - ❑ 6 entretiens individuels avec des managers
  - ❑ 6 entretiens individuels avec des non expérimentateurs collègues directs d'expérimentateurs



# Les étapes de l'évaluation (2/2)

- Évaluation à 6 mois, fin février à mi mars :
    - ❑ 12 entretiens individuels avec des expérimentateurs
    - ❑ 12 entretiens individuels avec des managers
    - ❑ 8 entretiens individuels avec des non expérimentateurs collègues directs d'expérimentateurs
    - ❑ 3 enquêtes en ligne : une dédiée expérimentateurs, une autre managers, une aux non-expérimentateurs des collectifs expérimentateurs (en cours)
- > Bilan final consolidé pour fin mars



# État des lieux expérimentateurs

Entre le 1<sup>er</sup> septembre et début mars 24 :

- **30 sorties** du dispositif dont plusieurs demandes de sorties depuis le 1<sup>er</sup> janvier (principales raisons mises en avant : nombre de RTT pour 2024 + journées longues avec compatibilité difficile avec les collègues qui travaillent sur 5 jours)
- **21 entrées** dans le dispositif
- **12 modifications** de scénario ou de jour non travaillé



# 1 ères tendances, avant bilan final

*Sur la base des baromètres mensuels managers et bilan intermédiaire*

- Une expérimentation qui se passe globalement bien
- Un report de charge
  - ❑ faible à modéré sur les non expérimentateurs notamment sur la gestion des urgences
  - ❑ faible à modéré sur les managers notamment sur la gestion des urgences et présences aux réunions
- Facteur de génération ou aggravation de tensions dans les collectifs
  - ❑ faible à modéré, allant en diminuant avec les mois (12% en septembre vs 7% en décembre)
- Une difficulté accrue à maintenir/organiser les temps collectifs, avec le cumul des dispositifs (télétravail, semaine sur 5 jours avec beaucoup de RTT, temps partiels)
- Un ressenti des managers encadrant des expérimentateurs globalement neutre (pas d'impact ressenti = moyenne de 44,6%) ou positif (moyenne de 38,3%)



# Quelques constats, bonnes pratiques

- Une équipe projet pluridisciplinaire, avec des arbitrages pris directement par la Direction générale et la VP
- Mettre les managers au centre du dispositif : ce sont eux qui vont permettre que ça fonctionne tout en garantissant la continuité d'activité
- Accompagner ces managers : guide méthodologique, réunions de travail, mobilisation de l'équipe projet
- Mettre à disposition des agents des outils leur permettant d'évaluer de manière individuelle les impacts les concernant : le simulateur de calcul de congés a été l'un des documents les plus consultés de l'intranet
- Ce dispositif a un tel impact sur l'organisation personnelle des agents qu'il est difficile de prédire qui va se saisir de quelle formule > a variété des scénarii permet de répondre à des situations professionnelles et personnelles diverses !

