

RÉSEAU NATIONAL DES ACTEURS DES DÉMARCHES TEMPORELLES

Temporelles 2014 **Actes du colloque**

Articulation des temps
de vie, nouvelles formes
de travail : une utopie
en marche ?



**26 et 27 juin 2014
au Familistère de Guise**

Tempo Territorial

Rennes Métropole – DGPDD – DirStrat – SPEDD-BDT – 4, avenue Henri Fréville – CS 20723 – 35207 Rennes Cedex 2
Tél. : 02 23 62 20 95 – Email : tempoterritorial@yahoo.fr – Site Internet : tempoterritorial.free.fr

RÉSEAU NATIONAL DES **ACTEURS DES** **DÉMARCHES TEMPORELLES**

Les temps et les rythmes des individus et des territoires se diversifient, éclatent ou se désynchronisent sous l'effet de l'évolution des modes de vies.

Les politiques temporelles des collectivités territoriales ont pour objectif de diagnostiquer ces phénomènes temporels, d'ouvrir des concertations sur ces « questions de temps », de mettre en place **des services innovants ou des horaires adaptés** afin de privilégier une meilleure articulation des temps de vies (personnelle, familiale, professionnelle, sociale...). Depuis sa création en 2004, *Tempo Territorial*, réseau national des acteurs des démarches temporelles, réunit des collectivités, des associations, des organisations scientifiques, des entreprises, etc. Association à but non lucratif, elle a pour objet de **favoriser l'échange, le partage, l'apprentissage, la mutualisation, la coopération, entre acteurs des démarches temporelles territoriales**, de manière à :

- **accompagner les acteurs** des territoires dans leurs démarches temporelles, dans le contexte de transformations et d'évolutions des rythmes, des temps de la vie moderne ;
- **intégrer la dimension temporelle**, à des échelles pertinentes, dans les domaines de l'aménagement et de l'environnement, du développement économique, des transports, de l'action sociale, culturelle, sportive et de loisirs, des services..., et sensibiliser les acteurs de ces politiques territoriales publiques et privées ;
- **construire un lieu de capitalisation**, un centre de ressources et d'innovations sur les enjeux temporels et favoriser l'échange de bonnes pratiques, en termes de sensibilisation, d'analyse méthodologique, d'organisation de la concertation, de mise en œuvre d'actions concrètes, de représentations cartographiques, de communication...
- **permettre le débat public** à l'échelle locale, nationale et européenne sur les pratiques temporelles entre pouvoirs publics, entreprises, habitants, salariés, usagers et leurs représentants.

Coordination :
Jean-Yves Boulín, Lucie Verchère,
Sophie Keller et Dominique Royoux,
avec le concours des membres
du réseau **Tempo Territorial**.

Tempo Territorial organise plusieurs fois par an des **séminaires et journées d'échanges**, à partir des expériences locales et des travaux de groupes thématiques.

SOMMAIRE

26 et 27 juin 2014 au Familistère de Guise

OUVERTURE DU COLLOQUE	04
Articulation des temps de vie, nouvelles formes de travail : une utopie en marche ?	
■ Présentation du réseau <i>Tempo</i> et des politiques temporelles	04
■ Présentation du rapport sénatorial sur les politiques temporelles	05
■ Temps et morale de la proximité : les leçons du Familistère de Guise	07
SÉQUENCE 1	10
Des services aux salariés : libération ou aliénation ?	
■ Les entreprises et le soutien à la parentalité : du temps, de l'argent, des services	10
■ Les initiatives du réseau d'entreprises de la ville de Barcelone	12
■ L'exemple de la crèche interentreprises de Saint-Viance	13
■ Temps de débat	14
SÉQUENCE 2	16
Travail nomade, travail à distance	
■ Enjeux et paradoxes du « sans bureau fixe », enquête du groupe Chronos	16
■ Quel rôle pour la collectivité ? L'exemple du Grand Lyon	18
■ Témoignage de Monique Boutrand, syndicaliste à la CFDT, membre du Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE)	19
SÉQUENCE 3	24
Nouvelles formes de travail, nouvelles formes de management, nouvelles pressions temporelles	
SÉQUENCE 4	30
Emploi, travail, quels enjeux pour l'action publique ?	
CLÔTURE	31

Articulation des temps de vie, nouvelles formes de travail : une utopie en marche ?



Temporelles 2014 Guise

I - Présentation du réseau *Tempo* et des politiques temporelles

Dominique ROYOUN,
Président de l'Association *Tempo Territorial*,
directeur de l'agence des temps de Grand Poitiers.

Bienvenue dans le théâtre du Familistère de Guise. Le lieu de notre rencontre semble parfaitement illustrer le thème dont nous débattons cette année : l'articulation entre espaces de travail et temporalités.

L'association *Tempo Territorial* réunit les acteurs des politiques des temps, des collectivités territoriales, des universitaires, des acteurs associatifs et des acteurs économiques qui s'intéressent à l'implantation des politiques des temps dans les structures où ils travaillent ou qu'ils fréquentent. Selon nous, la question du temps est une marque fondamentale des inégalités aujourd'hui. La maîtrise individuelle et collective de l'articulation des temps de vie constitue le cœur de l'engagement de notre association.

Nous souhaiterions que l'association s'agrandisse de manière à peser davantage sur les autorités locales, nationales et européennes. En effet, notre objectif est de jouer un rôle auprès des instances décisionnelles pour faire prendre en compte les politiques des temps au sein des politiques publiques.

J'excuse l'absence de Jean-Pierre Balligand, Président du Syndicat mixte du Familistère de Guise. Frédéric Panni, Directeur du Familistère, interviendra dans la journée pour présenter le lieu dans lequel nous nous trouvons.

Nous assistons cette année à la onzième édition de notre rendez-vous annuel. En parcourant les derniers thèmes que nous avons abordés aux Temporelles, nous réalisons la variété de l'implication de notre association, et plus largement de tous les acteurs des politiques des temps qui s'investissent dans la compréhension de ce qui est pour nous constitutif d'un nouveau modèle social européen. En 2009 à Poitiers, nous avons abordé, les formes de travail atypiques. À cette occasion, nous avons étudié l'enquête Emploi du temps de l'INSEE sur les désynchronisations des temps de travail. Elle révélait que 37 % des salariés français ne travaillaient plus dans des rythmes réguliers.

En 2010 à Dijon, nous avons évoqué la nouvelle façon de concevoir l'urbanisme. Les espaces publics sont confrontés à de nouveaux défis de mutualisation d'équipements et de cohabitation d'usages, qui ne sont plus uniformes sur l'espace public. Nous nous sommes interrogés sur la façon dont l'espace public prenait en compte la nécessité de faire cohabiter des usages qui n'allaient pas dans le même sens.

En 2011 à Rennes, nous avons abordé la question importante du poids des technologies de l'information et de la communication dans la gestion du travail et la porosité entre temps de travail et temps hors travail. Nous avons pu observer à quel point les nouvelles technologies apportaient en même temps une liberté et un asservissement par rapport au travail.

En 2012 à Brive, nous avons évoqué la façon dont la prise en compte des politiques du temps, notamment de l'accessibilité, avait transformé notre regard sur les relations entre urbains et ruraux.

Enfin, en 2013 à Saint-Denis, nous avons abordé la question de l'accessibilité des services publics en nous penchant sur la tension récurrente entre un modèle républicain qui favorise l'accès équitable aux ressources et aux services et la nécessité de prendre en compte la différenciation territoriale pour répondre à des besoins non uniformes.

Finalement, à l'occasion de ces onzièmes temporelles, nous réaliserons une synthèse de ces différents thèmes, en abordant les nouveaux espaces de travail. À travers ce thème, nous touchons de nouveaux acteurs économiques et sociaux. Prétendre travailler sur l'articulation des temps de vie nous demande d'intégrer ces nouveaux acteurs dans notre réflexion.

L'Espagne, l'Italie, la France, les Pays-Bas et l'Allemagne sont les cinq pays les plus engagés dans les politiques du temps. Nous avons pu constater que le fait d'articuler l'activité institutionnelle et l'activité économique permettait de mieux gérer les temps individuels et collectifs.

Nous aborderons cette année la qualité de vie au travail. L'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 considère que la qualité de vie au travail passe par la conciliation des conditions de travail et de vie pour les salariés et de la performance collective de l'entreprise. Nous trouvons dans cette définition des revendications individuelles (instauration d'espaces de travail, aménagement d'horaires) et collectives (management, organisation du travail, mobilisation des ressources du territoire). Ces thèmes seront abordés au cours de nos débats. Nous évoquerons dans un premier temps la question des services aux salariés de la part des entreprises, puis le travail nomade et à distance et, enfin, les nouvelles formes de travail, de management et les nouvelles pressions temporelles.

Je remercie le Familistère de nous accueillir ainsi que tous les intervenants, les animateurs des tables rondes, Marine, la

traductrice, et plus particulièrement Thomas Serin, Sophie, Lucie, Jean-Yves Boulon et Mireille, qui ont aidé à l'organisation de ces Temporelles.

J'invite maintenant Edmond Hervé, Sénateur, ancien Ministre et ancien Maire de Rennes, à nous présenter les grandes lignes de son rapport qui renouvelle la vision des politiques des temps.

II - Présentation du rapport sénatorial sur les politiques temporelles

**Edmond HERVÉ,
Sénateur, ancien Ministre et ancien Maire de Rennes.**

Je vous remercie pour votre invitation et vous félicite de votre implication. En effet, Monsieur le Président, vous avez répondu présent lorsque je vous ai sollicité dans le cadre de l'élaboration de ce rapport. J'aimerais également remercier toutes les personnes de votre réseau que nous avons auditionnées.

En 2001, à la demande de Nicole Perry et de Claude Bartolone, j'ai rédigé un rapport intitulé le Temps des Villes. Cette notion de temps m'a toujours intéressé. Lorsque j'étais jeune militant, au début des années 70, le temps de vivre n'était pas seulement un concept, c'était un objectif qui s'associait à la notion d'autogestion ou d'autonomie. En nous trouvant dans ce lieu, nous sommes en parfait accord avec Jean-Baptiste Godin qui estimait qu'il fallait « être utile à la vie humaine ». Je pense que les notions d'humanisme et de temps sont liées.

Treize ans après ce premier rapport, j'ai souhaité réaliser un dernier rapport sur ce sujet dans le cadre du Sénat et de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation. Cette délégation publie de nombreux rapports.

À travers ce dernier rapport, j'ai voulu effectuer un bilan des politiques temporelles, en rendant hommage au travail de sensibilisation et d'explication réalisé autour des politiques temporelles et de la décentralisation. Il s'agit d'un travail transversal, sociétal dans lequel nous devons constamment nous impliquer.

Je fais référence à l'humanisme, car le temps est un facteur d'inégalité. La plus grande inégalité est celle qui concerne l'espérance de vie. Le temps est une construction humaine, résultant de la décision de certaines personnes. À partir du moment où le temps est une création humaine, il doit devenir un facteur d'égalité et d'harmonie.

Nous savons que le temps agit très directement sur l'économie. Par exemple, il représente une donnée essentielle pour les services techniques des collectivités territoriales. Pour gérer les heures de pointe en matière de transport, il n'est pas nécessaire de dépenser de l'argent, mais plutôt de négocier des étalements d'ouverture

OUVERTURE DU COLLOQUE

et de fermeture avec les employeurs. Cette idée paraît banale. Pourtant, elle n'est pas évidente pour de très nombreux décideurs, pour des raisons culturelles ou politiques. En nous intéressant au temps, nous réalisons que nous sommes dans une aire d'urgence, de médiatisation. Il convient de favoriser une certaine pertinence des temps.

Aujourd'hui, un des champs les plus importants au niveau des acteurs des collectivités territoriales concerne l'aménagement du territoire et le développement des lieux d'interconnexion, de communication, de transport et de mobilité. Par exemple, un espace accueillant une gare SNCF en plein développement deviendra, pour des raisons économiques, financières et de mobilité, un lieu de concentration de services et de commerces tout à fait exceptionnel. Vous verrez s'ajouter sur ce territoire de nouvelles politiques immobilières. Le processus de développement du nouveau centre peut déstructurer totalement le centre historique d'une ville et la collectivité. Cet exemple permet d'illustrer une tendance qui se répand et l'impact des nouvelles spéculations. Il permet également de souligner la nécessité de la mise en place de différents partenariats entre une trentaine de décideurs. Pour ce faire, il est essentiel que la SNCF pratique une nouvelle culture. En outre, à partir de 2017 ou 2019, les transports express régionaux devront être gérés dans le cadre d'une concurrence européenne. Ces lieux deviendront par conséquent des centres d'observation, de décision et de sensibilisation.

La notion de procédures et d'équipements intégrés, développée au maximum dans le Familistère, me semble être une notion d'avenir. Cependant, il est très difficile de statuer sur le statut, le mode de rémunération, les vacances et les congés des différents personnels appelés à travailler dans ces équipements intégrés. Ne croyez surtout pas que le fait d'être agents d'une même collectivité résout les différences statutaires ou financières qui peuvent diviser.

Un autre sujet important concerne le délai des procédures. Le Président de la République a parlé du choc des simplifications. Par exemple, il convient d'analyser le temps de délivrance d'un permis de construire. Qu'il s'agisse d'un permis de construire d'une maison individuelle ou d'un établissement industriel, les temps de délivrance sont inadmissibles et terriblement coûteux. Il est indispensable de soulever ces questions.

Le thème de la ruralité est également à prendre en compte dans les politiques temporelles. J'ai en tête l'exemple de la réinstallation d'un marché dans une petite commune. Il a fallu identifier le jour et les horaires adéquats et se coordonner avec plusieurs acteurs pour recréer ce marché. En étudiant les aspects de ruralité et d'égalité des territoires, nous rencontrons de nouveau les questions relatives au transport.

Il est aussi nécessaire d'évoquer le télétravail. Aujourd'hui, les décrets d'application ne sont pas encore pris. C'est pourquoi il est

d'autant plus important de se pencher sur le sujet. En effet, des injustices et des inégalités peuvent naître du télétravail, en cas de procédures non contrôlées.

Il ne peut pas exister de véritable politique temporelle au niveau des collectivités décentralisées sans un triptyque fonctionnel, basé sur :

- la fonction politique de décision, de sensibilisation et de promotion. Il est nécessaire de disposer d'un pouvoir de décision. Il faut donc identifier un ou plusieurs décideurs dans l'organigramme de la collectivité afin qu'ils portent la politique ;
- la fonction d'expertise, d'analyse, de compréhension, d'observation et de recherche. Elle peut être intégrée dans la collectivité, mais il est également possible de recourir à d'autres organismes. Il faut néanmoins éviter que l'expert se substitue au décideur ;
- la fonction de consultation. Il existe bien souvent dans les collectivités des conseils économiques et sociaux ou diverses commissions. Les chambres consulaires doivent être associées dans la consultation. Au niveau national, certaines organisations syndicales sont très sensibilisées à ces questions de temps.

Lorsque nous construisons des politiques temporelles décentralisées, il faut se placer dans la continuité des grandes lois imposant la diminution du temps de travail. L'objectif de ces lois était bien sûr la qualité de vie, la liberté et l'autonomie. Entre les politiques temporelles et ces philosophies, il existe une identité très marquée. Quelle serait l'utilité de limiter la durée du travail, si nous devenons les « esclaves » d'autres décideurs en dehors du temps de travail ? Nous devons être libres de ces temps multiples et différenciés.

C'est pourquoi il est nécessaire d'aborder cette réflexion dans un souci de transversalité. Méfions-nous des frontières. Dans ce thème de la transversalité, nous retrouvons le dialogue sociétal. Je regrette que cette notion de dialogue sociétal n'ait plus la même importance que par le passé.

Les auditions que j'ai menées apparaîtront dans le corps même du rapport. Dans les annexes, j'ai repris la liste de tous vos travaux. Les exemples concrets me semblent effectivement être les éléments les plus déterminants de l'avancée des politiques temporelles. Je souhaite que nous continuions à entretenir une relation très étroite entre l'action des collectivités territoriales et la recherche. En effet, même si l'un ne va pas sans l'autre, il existe aujourd'hui une trop grande distance entre nos collectivités, nos grandes institutions et le monde de l'enseignement et de la recherche.

Pour conclure, je conseillerai de toujours privilégier hiérarchiquement les personnes qui connaissent le plus de difficultés dans leur vie quotidienne, personnelle et professionnelle.

Monsieur le Président, je vous félicite pour vos investigations.

Dominique ROYOUX

Merci, Monsieur Hervé, de cet exposé. Vous êtes le meilleur allié de l'association *Tempo Territorial*. Les thèmes sur lesquels vous attirez notre attention sont ceux que nous considérons comme les points structurants pour l'avenir.

L'exemple sur le développement autour des gares est très intéressant, car il combine à la fois l'attention aux nouvelles polarités et l'attention aux nouveaux acteurs.

Il convient de s'interroger sur la façon dont cette nouvelle réorganisation de l'espace impactera nos temps de mobilité et nos temps de déplacement. Elle nous imposera sans aucun doute d'inventer de nouveaux modes de concertation qui nous permettront peut-être de gagner du temps par la suite.

III - Temps et morale de la proximité : les leçons du Familistère de Guise

Jean-Yves BOULIN

Chercheur associé IRISSO – Université Paris Dauphine

J'espère que ce rapport permettra de redonner une légitimité aux politiques temporelles qui sont souvent soumises à des aléas politiques. En outre, ce rapport nous aidera à renforcer le réseau français de *Tempo Territorial*, mais également le réseau des villes européennes.

J'invite maintenant Michel Lallement, professeur de sociologie au CNAM et chercheur au LISE CNRS. Michel a écrit de nombreux ouvrages en rapport avec la problématique de ces Temporelles, l'articulation des temps de vie : « Temps, travail et mode de vie », « Le travail sous tension », etc.

Il intervient aujourd'hui pour nous parler plus particulièrement de son ouvrage passionnant, « Le travail de l'utopie, Godin et le Familistère de Guise », relatant la façon dont Jean-Baptiste Godin a appliqué les principes fouriéristes à la construction du Familistère. Le travail de Godin, « le travail de l'utopie », raisonne de façon étonnamment moderne aujourd'hui, au regard de la problématique de l'articulation des temps de vie. Nous aimerions parfois que les employeurs du XXI^{ème} siècle portent la même attention que Jean-Baptiste Godin aux conditions de vie et de travail des salariés.

Michel LALLEMENT

Professeur de sociologie au CNAM, chercheur au LISE CNRS, auteur de « Le travail de l'utopie, Godin et le Familistère de Guise », *Les Belles Lettres, 2009*

Après tant de temps passé à étudier le Familistère, il est très émouvant pour moi de me trouver à la place où Jean-Baptiste Godin haranguait ses ouvriers.

Jean-Baptiste Godin était un homme complexe, un homme de nombreux paradoxes :

- issu d'un milieu très modeste, il est devenu, dans les années 1880, le leader mondial dans le segment de la production des appareils domestiques de cuisson et de chauffage ;
- bien qu'autodidacte, et ayant quitté l'école très tôt, il était très érudit ;
- socialiste très convaincu, il était néanmoins industriel et faisait travailler des ouvriers ;
- Jean-Baptiste Godin incarnait à la perfection l'image des patrons paternalistes. Ses ouvriers utilisaient parfois le terme de « père » pour le désigner. Pourtant, il n'a pas réussi sa vie de famille (divorce, dispute avec son fils, etc.) ;
- il voulait changer la société, mais son action est restée très locale ;
- farouche militant de la morale laïque, il souhaitait néanmoins recréer le lien social. Le Familistère était un espace de lien social, dans lequel le théâtre remplaçait l'église des phalanstères.

Jean-Baptiste Godin était convaincu que l'élément central dans la vie des hommes et des sociétés était le travail. Ce dernier était au cœur de la vie du Familistère. Jean-Baptiste Godin le sanctifiait, le magnifiait. Il a déclaré : « travailler est participer au culte que l'homme est appelé à rendre à la vie ou à Dieu sur terre ». Cette valeur du travail entre en lien avec deux forces vitales en opposition : la tendance à l'égoïsme humain (« l'égoïté ») et la fraternité. Jean-Baptiste Godin se singularisait par une conviction : ce n'est pas la richesse qui rend heureux, mais les équivalents de la richesse, à savoir l'éducation, la liberté, la culture et un logement digne. Le Familistère correspondait donc à un équivalent de la richesse qui permettait de lutter contre la pauvreté. Jean-Baptiste Godin utilisait le terme de Familistère et non de phalanstère, car il estimait que la solidarité reposait sur la famille.

1) LES PRINCIPES FONDATEURS DU FAMILISTÈRE

La première pierre du Familistère a été posée en 1859. Cependant, il faudra une vingtaine d'années pour que le monument soit complété.

Lors de la réflexion sur la formation du Familistère, Jean-Baptiste Godin s'est demandé s'il fallait favoriser le logement individuel ou le logement collectif. Son choix s'est porté sur le logement collectif, dans la mesure où il permettait de répondre aux questions d'hygiène.

Pour bâtir ce logement collectif, Jean-Baptiste Godin s'est inspiré du phalanstère de Fourier, dont le principe était de permettre à l'ensemble du monde populaire d'habiter un palais, un « palais du travail » ou un « palais social ». L'idée était de démocratiser l'habitat, de permettre aux ouvriers d'habiter un palais, comme le roi à Versailles.

OUVERTURE DU COLLOQUE

Le Familistère pouvait accueillir entre 1 500 et 2 000 personnes. Il reproduisait l'architecture des phalanstères, avec un bâtiment central, deux ailes et une cour qui créait un espace public. À l'intérieur du Familistère, des rues galeries permettaient de se déplacer en permanence sans sortir. De même, le palais a été construit à proximité d'un cours d'eau et implanté dans un univers rural de manière à sortir de l'atmosphère « étouffoir » des villes. Enfin, comme dans les phalanstères, le palais a été construit sur trois étages. Par souci d'égalité, les fenêtres étaient de différentes tailles selon les étages afin que la luminosité soit équivalente à chaque étage.

Le souci d'hygiène était également très présent dans la construction du Familistère (système d'eau, d'aération, de vide-ordures, etc.). Chaque élément du Familistère devait permettre aux ouvriers de se porter le mieux possible et d'être en bonne santé.

2) MORALE DE LA PROXIMITÉ

Jean-Baptiste Godin a déclaré : « Au Familistère, 1 500 personnes peuvent se voir, se visiter, vaquer à leurs préoccupations domestiques, se réunir dans des lieux publics et réaliser leurs réapprovisionnements, sans s'occuper du temps qu'il fait, sans avoir jamais plus de 160 mètres à parcourir ». L'idée est donc de rassembler dans un même espace plusieurs lieux de vie.

Trois principes sont au cœur de cette morale de la proximité. Le premier concerne le temps. L'usine se trouve juste à côté des logements. Jean-Baptiste Godin souhaitait diminuer autant que possible le temps de trajet des travailleurs. De même, le temps de travail des ouvriers était plus restreint dans l'usine Godin (10 heures par jour) que dans les autres usines. Le souci explicite de Godin était de réduire le temps de travail pour augmenter le niveau culturel de ses ouvriers.

Le deuxième principe concerne le contrôle social réciproque entre les individus évoluant dans un même espace.

La troisième dimension de cette morale de proximité porte sur la volonté de Jean-Baptiste Godin d'éduquer ses ouvriers. Il met en place un système d'économats dans lesquels les ouvriers peuvent acheter de la nourriture, des habits, etc. En tant que fouriériste convaincu, Jean-Baptiste Godin exérait le commerce, et notamment les intermédiaires qui réalisaient des bénéfices autour de la distribution des biens. La suppression de ces intermédiaires permet de moraliser la vie commerciale et de vendre à moindre prix. De plus, pour lutter contre le saint lundi (jour où les ouvriers dépensaient une grande partie de leur paie au cabaret), Jean-Baptiste Godin invente une monnaie avec laquelle il paie ses ouvriers et qui permet de payer les produits vendus à l'éconamat, puis un système de carnets de chèques.

Un système éducatif très avancé est développé au sein du Familistère. Géré par la compagne de Jean-Baptiste Godin, ce système

s'inspire de principes d'éducation fouriéristes. Les enfants sont pris en charge de leur plus jeune âge jusqu'à leur 13 ou 14 ans. Les plus brillants sont ensuite envoyés vers des écoles d'arts et métiers. Des cours du soir sont également proposés aux ouvriers au sein du Familistère. Par ailleurs, la nourricerie et le pouponnat permettent de prendre en charge très tôt les bébés nés au Familistère. L'emploi du temps de la nourricerie était extrêmement réglementé. Cette forte rationalisation des temps correspondait à la rationalisation des temps de l'usine. Pour Jean-Baptiste Godin, tout est dirigé par la production des travailleurs. En outre, il existe une articulation des temps d'entrée, de sortie et de récréation des écoliers avec les temps de pause de l'usine pour que les parents et les enfants se rencontrent.

3) RAPPORT ENTRE TEMPORALITÉ ET RAPPORT HOMMES-FEMMES

Une question se pose à la fin du XIX^{ème} siècle : les femmes doivent-elles travailler ? Dans le journal *Le Devoir*, qu'il a créé en 1878, Jean-Baptiste Godin indique que les femmes pourront travailler à l'usine dans la mesure où elle se trouve juste à côté du Palais Social. Il milite fermement pour le travail des femmes et se bat contre les hommes du Familistère pour assurer aux femmes la protection sociale. De plus, les femmes du Familistère peuvent laisser les enfants à l'école ou à la nourricerie. En outre, un ensemble d'infrastructures domestiques et sanitaires est mis à disposition des femmes (buanderie, etc.).

Même si tout était mis en place pour faciliter le travail des femmes et pour articuler au mieux le temps du travail et le temps de la famille et des tâches domestiques, le travail des femmes a été un échec. En 1885, sur les 1750 personnes qui vivent au Familistère, 500 hommes travaillent à l'usine et sur les 500 femmes et jeunes filles, 80 travaillent à l'éconamat et 30 seulement travaillent à l'usine. Pour développer le travail des femmes, Jean-Baptiste Godin fonde une bonneterie à l'intérieur du Familistère qui emploie une quarantaine de femmes.

Jean-Baptiste Godin a par ailleurs essayé de fonder des cuisines collectives. Ses deux tentatives se solderont par un échec.

4) LOISIRS ET FÊTES

En plus de prendre en charge le travail, l'éducation et la consommation, Jean-Baptiste Godin gérait les activités hors travail. Le théâtre recevait des représentations régulières, mais servait souvent de lieu de rassemblement dans lequel Jean-Baptiste Godin donnait la parole à ses ouvriers, discutait avec eux, leur présentait de nouvelles réformes, etc.

Des jardins ouvriers ont été instaurés à la demande des ouvriers. Jean-Baptiste Godin s'est laissé convaincre, car les jardins pré-

sentaient de multiples avantages. Ils permettaient aux ouvriers de prendre l'air, d'alimenter l'économie interne du Familistère et de créer la sociabilité.

Le Familistère comptait également une fanfare, une société d'archers, une bibliothèque, etc. Toute une série d'activités était proposée aux personnes du Palais Social, toujours dans un souci de sociabilité et développement culturel.

Deux grandes fêtes étaient organisées annuellement au Familistère : la fête de l'enfance, au cours de laquelle les performances scolaires étaient célébrées, et la fête du Travail où étaient récompensés les meilleurs ouvriers. Jean-Baptiste Godin aimait mettre en scène l'effort et le mérite.

5) CONCLUSION

Quelques principes structurent l'espace du Familistère et ont des implications sur les temporalités :

- l'homologie, c'est-à-dire la façon de se conduire dans la famille, d'éduquer ses enfants ou de pratiquer ses loisirs relève d'une même matrice qui consiste à célébrer le travail et favoriser la performance ;
- la rationalisation des temps et des lieux ;
- au sein du Familistère, les habitants se croisent et s'entrecroisent régulièrement. Jean-Baptiste Godin et les responsables de l'usine vivaient dans le Palais. Le Familistère est l'incarnation architecturale de cet entrelacement des forces que Jean-Baptiste Godin considérait comme fondatrices du monde social : l'égoïsme et la fraternité.

Selon moi, l'usine, qui représente l'intérêt du capital et les forces de l'égoïsme, s'oppose au Palais Social, où les forces de la fraternité sont mises en œuvre. Ces deux forces sont séparées par un cours d'eau. Dans la littérature utopique du XIX^{ème} siècle, le passage du réel à l'utopie est symbolisé par l'eau. À l'intérieur même du Familistère, il existe une opposition entre le monde de la famille (et les forces de la fraternité) et des espaces de développement plus individuel (école, théâtre, etc.). Ces deux espaces sont séparés par la cour vide. Ainsi, nous retrouvons à l'intérieur du Palais Social l'intrication permanente entre les forces de la fraternité et les forces de l'égoïsme.

Le principe de clôture structure également le Familistère. En effet, il s'agissait d'une communauté ouverte, mais elle était considérée comme fermée par le reste de la ville.

Jean-Yves BOULIN

Je te remercie pour cet exposé qui nous invite à une réflexion sur la façon de respecter les valeurs essentielles de solidarité et de fraternité dans un monde à la fois globalisé et très individuel. Ton propos parcourra tous les points que nous traiterons durant ces deux jours. Même s'il convient de se détacher du contexte culturel du paternalisme, cet exemple est très moderne et les valeurs sont actuelles.

Par ailleurs, notons que la notion des équivalents de la richesse se retrouve dans le concept de l'État providence. Or aujourd'hui, l'État providence est sévèrement remis en question. Toutefois, les politiques temporelles cherchent à retrouver de la solidarité au plan local et tendent à constituer la maîtrise du temps en élément structurant du modèle social européen.

Marie JACQUIN-PAVARD

Cheffe de projet de la Mission des temps à Strasbourg

Jean-Baptiste Godin a-t-il travaillé seul ou a-t-il intégré d'autres personnes dans ses réflexions ?

Michel LALLEMENT

Jean-Baptiste Godin a mis en place des commissions paritaires hommes-femmes pour les décisions relatives au Palais Social. Les commissions étaient néanmoins plus masculines lorsqu'il s'agissait de gérer l'Entreprise.

Peu convaincu par les propositions des architectes fouriéristes, Jean-Baptiste Godin a dessiné lui-même les plans du Familistère.

Jocelyne BOUGEARD

Adjointe au maire de Rennes

Avez-vous observé des organisations particulières au niveau de la représentation des salariés ?

Michel LALLEMENT

Jean-Baptiste Godin a voulu lancer des organisations syndicales de salariés au sein du Familistère, mais les salariés ont refusé. De même, sa volonté d'appliquer le principe fouriériste de l'union de groupe pour favoriser l'innovation s'est soldée par un échec. Par conséquent, en 1880, il a créé l'Association du Capital et du Travail afin que ses ouvriers deviennent propriétaires de l'outil de production.

Natalie FRANCO

Conseillère générale, Pyrénées-Atlantiques

Jusqu'à quelle période le Familistère a-t-il fonctionné ? Comment ce système a-t-il évolué avec le temps ?

Michel LALLEMENT

L'Association du Capital et du Travail a survécu jusqu'en 1968. Le système hiérarchique s'est complexifié au cours des années. Il a été difficile de faire évoluer l'Entreprise, ce à quoi le Familistère n'a pas résisté. 

Des services aux salariées : libération ou aliénation ?

Jean-Yves BOULIN

Chercheur associé IRISSO – Université Paris Dauphine

Les territoires qui réfléchissent aux politiques temporelles considèrent que la question de l'accessibilité des services est un enjeu central dans un double objectif d'articulation des temps de vie et d'égalité sociale. En effet, un grand nombre de ces initiatives sont orientées vers les catégories de personnes ayant un accès restreint aux services, du fait d'un éloignement géographique, d'une mobilité entravée, d'un statut précaire, d'une situation familiale complexe, etc.

Certaines collectivités mènent des actions dans le domaine des horaires de travail de leurs agents afin de faciliter l'articulation entre le temps du travail et le temps hors travail (horaires flexibles, travail à distance). Certaines, comme la ville de Bristol au Royaume-Uni, vont loin dans la diversité des schémas horaires afin d'attirer des salariés qualifiés dans une ville où le marché du travail est très tendu.

La qualité de vie au travail ne peut pas être appréhendée sans prendre en compte la qualité de vie familiale, sociale ou les loisirs. Les entreprises sont peu nombreuses à envisager de telles innovations. Ces dernières sont considérées, à tort, comme adverses à la compétitivité de l'entreprise et à la productivité du travail.

Les services aux salariés – lorsqu'ils existent – concernent à la fois l'abondement de dispositifs nationaux (congé parental, etc.) et la mise à disposition de services, avec par exemple les conciergeries mises en place dans les entreprises pour débarrasser les salariés d'un maximum de tâches hors travail (gardes d'enfant, pressing, achats de la vie courante, etc.). La volonté semble être de réduire l'individu social à l'état d'un être purement productif dans le champ de l'économie marchande, sans mener en parallèle de réflexion sur le travail, sa nature, son contenu, ses conditions de déroulement. C'est pourquoi nous nous interrogeons sur les effets de cette politique. Engendre-t-elle une libération ou une aliénation des salariés ?

Cette première séquence sera ouverte par la sociologue Marie-Thérèse Letablier, qui a mené de nombreux travaux sur les différentes formes d'emploi et sur les articulations entre les politiques du travail et les politiques de la famille. Elle livrera les résultats d'une étude réalisée avec Delphine Brochard, avec l'aide de Marie-Noëlle Auberger et Angela Greulich, sur les dispositifs d'entreprise en direction des familles.

Nous écouterons ensuite Carme Carrera Escuder, chargée du service du programme des temps et de la qualité de vie à la Mairie de Barcelone, qui nous exposera les principales initiatives prises par les membres d'un réseau d'entreprises catalanes.

Enfin, Marie-Claire Lacaze, de la Direction de la Démocratie Participative, de la politique des temps et de l'égalité Femmes-Hommes à la ville de Brive, analysera le cas de la mise en œuvre d'une crèche interentreprises à Saint-Viance, près de Brive.

I - Les entreprises et le soutien à la parentalité : du temps, de l'argent, des services

Marie-Thérèse LETABLIER

Centre d'Économie de la Sorbonne, Université Paris 1

En traitant ensemble les notions de temps et de famille, nous retrouvons un certain nombre des questions que Jean-Baptiste Godin a posées et a essayé de résoudre. En effet, ces questions existent toujours aujourd'hui.

J'aborderai la place des entreprises et des partenaires sociaux dans cette réflexion, en m'appuyant sur une étude que nous avons réalisée ces deux dernières années. Cette étude a été commandée par la CFDT afin de dresser un inventaire des actions que menaient les entreprises sur ces questions.

Je souhaite tout d'abord rappeler que l'articulation entre entreprise et famille n'est pas une préoccupation récente. En France, la question de la famille est systématiquement reliée aux politiques familiales gérées par l'État. Or il ne faut pas reléguer au second plan la réalité des espaces de travail, qui méritent notre attention. La réactivation de l'intérêt porté à l'action des entreprises est liée à la montée en puissance de la question de la conciliation entre travail et famille dans un contexte de transformation des façons de vivre en famille. De plus, les entreprises sont encouragées à s'impliquer dans ces questions.

Ces incitations ont pris des formes diverses, telles que la mise en place de dispositifs de conseil et d'accompagnement en soutien à la parentalité (observatoire de la parité ou de la responsabilité sociale en entreprise). Ces dispositifs jouent un rôle important dans l'information et le conseil aux entre-

prises qui souhaitent mettre en place des actions visant une meilleure articulation du travail et de la famille.

L'entreprise reste dans une logique de recherche de performance, mais valorise par ces démarches son engagement sociétal (family friendly).

Il convient aussi de préciser que l'action des entreprises dans le domaine du soutien à la parentalité prend place dans un contexte légal et conventionnel extrêmement fourni, que ce soit en matière de régulation du temps de travail, de congé pour raisons familiales ou d'égalité entre hommes et femmes. La question de la conciliation entre travail et vie familiale est un corollaire de l'égalité. À ce titre, elle fait partie des négociations sur l'égalité hommes-femmes. Ces dernières années, des sanctions ont été instaurées pour les entreprises qui ne respectaient pas leurs obligations en matière de négociations ou de mise en place de plan d'action sur ce sujet.

À la suite d'un rapport du Haut Conseil à la famille et à la population sur la politique familiale française qui concluait qu'il existait une méconnaissance des actions de l'Entreprise dans ce domaine, la CFTD a commandé cette recherche. Nous avons procédé à des entretiens pour compléter les enquêtes statistiques produites sur ces sujets ces dernières années. Notre travail visait à étudier les actions existantes pour en détecter le caractère plus ou moins innovant.

Nous avons réalisé une quarantaine d'entretiens dans 17 entreprises de secteurs divers. Ces entretiens ont été précédés d'entretiens auprès des représentants de branche CFTD.

Nous avons identifié trois grands types d'actions menées par les entreprises :

- le temps et l'espace de travail ;
- les congés en lien avec l'exercice de la parentalité ;
- le soutien à la garde des enfants (soit sous forme monétaire, soit sous forme de services).

Au niveau du temps de travail, le premier type d'actions concerne la modulation de la durée et des horaires de travail. Nous savons que la réduction collective du temps de travail a permis non seulement de libérer du temps pour le consacrer à sa vie personnelle, mais également, dans une certaine mesure, de réduire l'asymétrie entre les deux parents.

Outre la question de la durée du travail, l'aménagement des horaires (flexibilité journalière, hebdomadaire ou annuelle) reste l'une des mesures les plus efficaces pour permettre aux salariés de disposer d'une marge de manœuvre sur leur emploi du temps.

La modulation des heures d'arrivée et de départ du travail permet une adaptation aux horaires des écoles, mais également des arrangements entre parents. Elle est positive lorsqu'elle s'articule à une négociation intrafamiliale de partage des activités parentales. La flexibilité hebdomadaire, qui offre la possibilité d'avoir des

semaines de quatre jours (en jonglant avec les RTT par exemple), permet aux parents de prendre le mercredi ou une partie du mercredi sans devoir passer à temps partiel. L'annualisation du temps de travail permet quant à elle de s'ajuster aux vacances scolaires des enfants.

Le dispositif du compte épargne temps nous a semblé présenter des possibilités intéressantes d'innovation. Le compte épargne temps, mis en place en 1994 et réactivé avec les lois Aubry, permet aux salariés d'accumuler des droits à congés rémunérés ou de bénéficier d'une rémunération immédiate ou différée. La gestion du compte épargne temps est mise en place par convention ou par accord collectif. Il est alimenté sous forme de jours de congé ou sous forme monétaire. Ce congé peut être utilisé pour se mettre à temps partiel ou financer une partie du congé parental, sans réduire pour autant la rémunération.

L'aménagement du temps de travail reste la mesure de conciliation la plus présente dans les accords d'entreprise. Les possibilités de modulations des horaires d'arrivée et de départ du travail offrent des réponses possibles aux besoins des salariés, dans un contexte d'augmentation des couples biactifs et d'implication plus grande des pères dans la vie familiale. Ces aménagements d'horaires constituent une alternative au travail à temps partiel qui pèse souvent sur les trajectoires professionnelles des bénéficiaires.

Certaines actions, par le biais des accords d'entreprise, permettent d'atténuer les effets négatifs des horaires de travail atypiques et du travail à temps partiel. Le développement des horaires atypiques pose de nombreuses difficultés aux salariés dans la synchronisation de leurs temps familiaux. Or certaines entreprises sont obligées de fonctionner 24 heures sur 24, 365 jours par an.

Au niveau de l'espace de travail, nous avons retenu deux types de mesures susceptibles de faciliter l'articulation travail et vie familiale des salariés : le télétravail et les mesures qui visent à limiter la présence sur le lieu de travail, c'est-à-dire le travail nomade.

Par ailleurs, les entreprises ont mis en place des prestations relatives aux congés pour raisons familiales ou autorisations d'absence. Ces dispositions sont généralement prévues dans les conventions collectives. Les innovations concernent essentiellement les grandes entreprises qui emploient des cadres, et portent majoritairement sur le congé de maternité et de paternité.

Les autorisations d'absence, pour soigner un enfant malade, pour s'occuper d'un parent âgé, à l'occasion de la rentrée scolaire ou d'un départ en colonie de vacances, peuvent être plus ou moins étendues ou plus ou moins adaptées aux nouvelles situations familiales des parents. Par exemple, dans certaines entreprises, l'accord d'entreprise prévoyait un aménagement du temps de travail entre les parents séparés de manière à ce que le parent puisse travailler moins la semaine où il garde ses enfants.

Par ailleurs, la question des crèches a beaucoup évolué ces dernières années. Les entreprises s'engagent de plus en plus sur le sujet.

En dépit des évolutions et des innovations que l'on constate pour la facilitation des temps de vie, il existe encore des freins puissants au déploiement de cette mutation dans les entreprises. Certains freins peuvent potentiellement être levés par une volonté collective des partenaires sociaux, mais d'autres sont plus difficiles à surmonter. Dans l'ensemble, l'implication des entreprises reste circonscrite. De plus, les potentialités sont très variables selon les secteurs d'activité et selon les profils de main-d'œuvre.

Il reste à déterminer si ces pratiques innovantes libèrent les salariés ou, au contraire, les aliènent.

Jean-Yves BOULIN

Je te remercie pour ce panorama des différents aménagements. Je constate qu'il n'existe pas de véritable droit. Les pratiques sont discutées au sein des entreprises, en fonction de la nature de l'activité des entreprises.

Peut-être faudrait-il, comme en Angleterre, voter une loi pour permettre aux parents d'enfants en bas âge d'exiger un aménagement de leur temps de travail. Il conviendrait de mettre en place des actions pour encourager les entreprises à innover. Aujourd'hui, les aménagements dépendent trop de la capacité des salariés et des organisations syndicales à porter ce type de revendications ou de la capacité de l'employeur à comprendre qu'une bonne articulation vie au travail et hors travail est favorable à l'activité.

II - Les initiatives du réseau d'entreprises de la ville de Barcelone

Carme CARRERA ESCUDER

Mairie de Barcelone, service du programme des temps et de la qualité de vie

J'interviens ce jour pour présenter le réseau d'entreprises NUST (Nouveaux Usages Sociaux du Temps), que nous avons mis en place à Barcelone. De sa création en 2006 à aujourd'hui, nous sommes passés de 30 à 90 entreprises de toute taille et de tout secteur (Nestlé, hôtels, commerces, hôpitaux, etc.).

L'organisation du temps de travail influe sur la productivité des entreprises et sur la qualité de vie des employés.

Nous proposons une liste générique de mesures de conciliation et de gestion du temps :

- la flexibilité du temps (s'adapter aux horaires scolaires pour permettre aux parents d'amener leurs enfants à l'école en développant l'autonomie des salariés) ;

- la flexibilité dans les parcours professionnels, c'est-à-dire qu'il convient d'adapter le temps de travail aux différents moments de la vie professionnelle au cours du cycle vital ;

- la flexibilité de l'espace. Les entreprises optent de plus en plus pour le télétravail.

Nous offrons des services de support professionnel pour les clients et les usagers. Les entreprises apportent des ressources pour faciliter la compatibilité du temps privé et professionnel de leurs employés. Le support professionnel consiste en du conseil et des formations pour le développement professionnel et personnel des travailleurs. Enfin, nous proposons des services et produits complémentaires qui contribuent à la conciliation et à l'organisation du temps des clients et des usagers.

Le réseau a pour vocation de mettre en valeur les mesures de conciliation et de gestion du temps mises en œuvre par les entreprises aux caractéristiques variées. De plus, nous essayons d'intégrer les mesures qui encouragent la coresponsabilité des femmes et des hommes, tant au niveau familial que professionnel, dans les plans d'égalité de l'entreprise.

Les objectifs du réseau sont la reconnaissance et la promotion du travail, l'échange et la diffusion des connaissances et des expériences sur la gestion du temps, les synergies avec d'autres réseaux. Pour atteindre ces objectifs, nous organisons des ateliers d'échanges et une journée dédiée dans l'année. Nous communiquons à travers des publications web.

Le groupe moteur, composé des 16 entreprises les plus actives, a permis de développer le réseau. Le groupe moteur se réunit trois fois par an et décide des thèmes des ateliers ou de la journée annuelle, en fonction des besoins des entreprises.

Internet constitue un outil intéressant pour communiquer et pour visualiser les actions des entreprises. Nous mettons actuellement à jour les bonnes pratiques afin de montrer la façon dont les entreprises appliquent les mesures.

Lors des trois réunions annuelles du groupe moteur, les 16 entreprises exposent leurs difficultés et leurs besoins. Elles évoquent les thèmes qu'elles souhaitent aborder et discutent du fonctionnement du réseau. En effet, le groupe moteur décide, à l'aide d'entretiens, quelles entreprises peuvent intégrer ou non le réseau.

Le groupe moteur est très impliqué. Les entreprises qui le composent sont toujours prêtes à intervenir lors des journées ou des ateliers. Leur volonté est d'agrandir le réseau. Pour ce faire, un calendrier des activités annuelles est élaboré. Le groupe réseau définit les critères minimums pour intégrer le réseau ainsi que les critères de bonnes pratiques.

Le réseau représente de nombreux avantages pour les entreprises, car il leur permet :

- d'échanger sur leurs expériences et d'apprendre les unes des autres ;
- d'augmenter leur visibilité ;
- d'exposer leurs propres pratiques lors des ateliers ;
- de développer des synergies avec d'autres réseaux ;
- de renouveler leurs connaissances.

Depuis 2012, le « Prix Barcelone à l'entreprise innovatrice en matière de conciliation et de temps » permet de récompenser les entreprises qui mettent en place des bonnes pratiques. Pour la première année, 11 entreprises se sont présentées. En 2013, 13 entreprises ont participé. Le prix est divisé en trois catégories : petites, moyennes et grandes entreprises.

Le réseau travaille à sa dynamisation, sa sensibilisation, sa visibilité et à son extension. Le prix Barcelone à l'entreprise innovatrice nous a permis de bénéficier d'une grande visibilité. Les entreprises qui n'ont pas gagné le prix ont été invitées à intégrer le réseau.

Le réseau devra également promouvoir des synergies avec des réseaux nationaux et internationaux.

Jean-Yves BOULIN

Merci Carme. Il est intéressant d'observer la façon dont une municipalité a réussi à rassembler 90 entreprises autour de cette question. Pourrais-tu nous donner des exemples de bonnes pratiques ? Quelles actions ont été récompensées par les prix 2012 et 2013 ?

Carme CARRERA ESCUDER

S'agissant du prix, le jury est composé par des membres de syndicats, d'universités et de la chambre de commerce. Le prix valorise des entreprises qui innovent et qui proposent des mesures allant au-delà de la législation sur les plans d'égalité, sur la flexibilité, sur le télétravail, etc.

En 2012, le prix a été attribué à un magasin de meubles qui a inclus les employés dans la décision relative aux jours d'ouverture et de fermeture. Le choix de fermer le samedi matin a donc été pris en accord avec les salariés. De plus, ce commerce a mis en place une fiche sociale qui reprend des informations sur chaque salarié (enfants, parents malades, etc.).

III - L'exemple de la crèche interentreprises de Saint-Viance

Marie-Claire LACAZE

Direction de la Démocratie Participative, de la politique des temps et de l'égalité Femmes-Hommes, Ville de Brive

La crèche a été implantée en pleine campagne, sur une petite commune de 1 600 habitants, Saint-Viance, à 15 kilomètres de Brive-la-Gaillarde. Elle se situe près d'un grand carrefour autoroutier (au croisement de l'A89 et de l'A20). Cette zone d'activités a été construite par un syndicat mixte d'aménagement. Elle est spécialisée dans l'agro-industrie et les biotechnologies.

La crèche a été créée sous l'impulsion de l'entreprise Silab. Fondée en 1984, elle compte aujourd'hui 250 salariés et produit des actifs naturels pour les cosmétiques. En croissance continue, Silab embauche 15 à 20 collaborateurs par an. Le personnel est très jeune (moyenne d'âge de 34 ans) et très féminin. Cette entreprise applique une politique sociale en faveur de ses salariés assez volontariste. Le chef d'entreprise a réalisé un sondage pour connaître les besoins de services de ses salariés. L'idée de la crèche est née à cette occasion. Grâce au soutien de la Mairie de Saint-Viance, il a été possible d'entreprendre la construction de la crèche.

Après la création d'une association regroupant tous les partenaires nécessaires (Conseil général, le syndicat intercommunal, la Caisse d'Allocations Familiales, la commune de Saint-Viance et d'autres entreprises), un cahier des charges a été élaboré. La crèche a ouvert ses portes en 2010, grâce à des financements essentiellement publics.

La volonté de Silab était de rapprocher le lieu de garde du lieu de travail. Pour sa part, Saint-Viance souhaitait rapprocher les crèches des lieux d'habitation des parents. Ces deux objectifs quelque peu différents au départ ont finalement réussi à se rencontrer.

La crèche compte aujourd'hui une trentaine de berceaux. Les berceaux sont réservés aux entreprises et aux collectivités membres de l'association et sont répartis comme suit : 18 à 20 berceaux pour l'entreprise Silab, 5 pour la commune de Saint-Viance, 3 pour la commune d'Ussac. Les autres berceaux sont réservés à d'autres entreprises et tournent en fonction des disponibilités.

Les horaires d'ouvertures sont assez classiques. Ils ont été grandement débattus au moment de la création, car certaines entreprises appliquent des horaires décalés. Une réflexion est en cours au niveau de l'agglomération de Brive pour proposer un autre système de garde pour ces horaires spécifiques.

Par ailleurs, l'utilisation de la crèche est très souple. Elle peut être temporaire, occasionnelle, régulière, etc. Aujourd'hui, les salariés se sont bien appropriés le fonctionnement de la crèche.

Jean-Yves BOULIN

Merci, Marie-Claire, pour cet exemple de création de crèche qui concerne à la fois les entreprises et les territoires. Ce partenariat est très intéressant et essaie d'articuler travail, lieu de résidence et garde des enfants.

III - Temps de débat

Patrice VUIDEL

Atemis

La flexibilité horaire fonctionne uniquement pour une partie des salariés. En effet, certaines contraintes de postes (travail posté, horaires décalés) ne permettent pas toujours cette flexibilité. Les possibilités sont donc très différentes selon la nature des contraintes du travail.

Que pourraient être les actions mises en place pour les salariés qui rencontrent le plus de contraintes ?

De la salle (intervenante du Pays basque)

Pouvez-vous partager des expériences concrètes sur la limitation du présentialisme ?

Christiane LABARRE

Synergie Wallonie pour l'Égalité entre les Femmes et les Hommes

Je constate qu'il existe en France un contexte légal et conventionnel sur le sujet, contrairement à la Belgique.

Elisabeth LABOREL

Directrice adjointe du Centre d'Informations pour le Droit des Femmes et des Familles (CIDFF) à Marseille

Quelles sont les actions mises en place pour encourager les hommes à utiliser les mesures existantes ?

Par ailleurs, l'articulation des temps peut être utile dans d'autres cas que pour l'éducation des enfants. Les salariés peuvent utiliser le temps hors travail pour se consacrer à une passion par exemple. Quelles sont les conséquences des aménagements des temps de travail ou des congés sans solde sur la carrière des personnes ?

Marie-Thérèse LETABLIER

Les congés sans solde ou parentaux représentent des creux dans les carrières et dans la comptabilisation des droits à la retraite. Cependant, la législation tient de plus en plus compte de ces questions. D'ailleurs, l'un des enjeux des accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle est de s'assurer que ces congés n'aboutissent

pas à des discriminations entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise. Ainsi, une législation existe pour limiter les effets sur les carrières. Par exemple, la politique familiale encourage le congé parental à temps partiel de manière à ne pas interrompre le cours de l'activité professionnelle et à ne pas couper le lien avec l'entreprise.

S'agissant des hommes et de la paternité, nous avons rencontré des hommes qui bénéficiaient d'aménagement d'horaires. Par exemple, en jonglant avec ses droits aux RTT, un père a réussi à prendre un mercredi sur deux. Cette question de la « paternité active », visant à impliquer davantage les pères dans la vie parentale, est un des objectifs très précis des lois sur l'égalité professionnelle et des accords interprofessionnels autour de ce sujet.

La loi de 2013 sur l'égalité professionnelle a instauré des sanctions pour les entreprises qui n'établiraient pas de plans d'action sur ce sujet. Quelques sanctions ont été prises. Le cadre légal est de plus en plus contraignant.

Le fait de limiter le présentisme a été évoqué dans tous les entretiens que nous avons menés. Cette question apparaît de façon explicite dans les accords égalité professionnelle en tant que recommandation. Cependant, il est très complexe d'appliquer des sanctions sur cette question.

De la salle

Le droit à la déconnexion commence à apparaître dans les accords collectifs.

Marie-Thérèse LETABLIER

Effectivement.

Par ailleurs, il est difficile d'atténuer l'incidence des horaires atypiques, dans la mesure où certaines entreprises ne peuvent pas fonctionner autrement que sur ce modèle (Europ Assistance par exemple). Cependant, des négociations très pointues sont menées dans les entreprises concernées pour essayer de respecter les demandes des salariés au niveau des horaires. Paradoxalement, nous avons constaté que la demande pour le travail de nuit était très importante.

Carme CARRERA ESCUDER

Un atelier organisé par le réseau a été consacré à la gestion des horaires. Un hôpital applique la rotation entre les équipes en laissant un quart d'heure pour faire le relais afin de faciliter la coordination. Ce quart d'heure de transmission a été réduit à 10 minutes en raison de la crise.

La flexibilité dépend surtout de la volonté des entreprises. Par exemple, le département des ressources humaines de Nestlé fait participer les employés afin qu'ils expriment leurs besoins (cantine, supermarché, etc.). Ainsi, les grandes entreprises peuvent

offrir des services et les petites entreprises peuvent s'organiser sur les horaires. Une entreprise de chauffeurs de limousines a mis en place un mécanisme très complexe et très flexible pour organiser les horaires. Les employés en sont satisfaits.

Véronique DURANT

Il me semblait que la seule obligation légale aujourd'hui concernait l'égalité salariale. Il existe des obligations de discussion et de négociation sur l'articulation des temps, mais pas d'obligation d'action.

Marie-Thérèse LETABLIER

La contrainte est de mettre en place au minimum un plan d'action.

Véronique DURANT

Certes, mais il n'est pas obligatoire d'obtenir des résultats.

Nous avons constaté que des parents choisissaient parfois de travailler de nuit en raison de la désorganisation des services par rapport à leur rythme de travail. Les parents bricolent des solutions. Cette désynchronisation des temps impacte négativement la vie de famille. De plus, les temps de garde diminuent avec l'atypie des horaires de travail.

Marie-Thérèse LETABLIER

Je suis tout à fait d'accord. Les statistiques montrent qu'environ 20 % des enfants de trois ans sont gardés par leurs deux parents qui travaillent à temps plein. En réponse à cette alternance parentale et à cette transformation des modes d'organisation du travail et des besoins des parents, la politique familiale française développe les sites multiaccueil, plutôt que des crèches collectives.

Lucie VERCHÈRE

Bureau des temps de Lyon

Je suis surprise par le manque d'exemplarité de la fonction publique dans ce domaine, en particulier dans les métiers de la santé.

Les bureaux des temps sont amenés à construire la concertation pour coproduire des solutions, en particulier sur les modes d'accueil. Notre action a été efficace lorsque nous avons créé des crèches interentreprises. En revanche, nous avons rencontré des difficultés quand nous avons souhaité créer des crèches en gare. Alors même que la question financière était réglée, nous nous sommes heurtés à un problème de gouvernance. Nous n'avons pas réussi à mettre autour de la table des acteurs qui ne parvenaient pas à croiser leurs logiques : la SNCF, la région, la CAF, etc.

Il est essentiel que les bureaux des temps déterminent une façon de fonctionner, une façon de rassembler les interlocuteurs et de les encourager à se concerter.

Nous avons travaillé avec les entreprises sur des plans de déplacements interentreprises. Nous aimerions appliquer la même méthode pour travailler sur les modes de garde.

Catherine DAMERON

Bureau des temps de Rennes

Il semblerait que cette flexibilisation horaire visant à permettre aux parents d'accompagner leurs enfants à l'école engendre des congestions urbaines autour des horaires de l'école.

Jean-Yves BOULIN

À travers les exemples de Marie-Thérèse, nous observons que la question du « droit à » passe encore aujourd'hui par une juridicisation. En effet, ces sujets doivent être portés devant les tribunaux pour déboucher sur une jurisprudence qui permettra de faire évoluer les lois. Or, cela suppose un effort que tout le monde ne peut pas fournir. La question du droit est posée de façon très claire.

Nous pouvons parfois assister à un renversement de l'articulation vie au travail et vie hors travail. En effet, pour des raisons de vie hors travail, certains salariés acceptent de dégrader le travail lui-même. Par exemple, les temps de transmission entre les équipes se réduisent, ce qui vient percuter la réalisation du travail.

Enfin, pour faciliter la création de crèches et la concertation entre acteurs, il conviendrait d'étudier les méthodes de nos voisins, et notamment les Pays-Bas, qui ont réussi à mettre autour de la table différents acteurs pour la création des smart work centres, qui sont à la fois des lieux de télétravail et de services (crèche, etc.). ■

Travail nomade, travail à distance

Dominique ROYOUN

Avant de commencer cette deuxième séquence, je vous propose d'écouter Frédéric Panni, Directeur du Familistère.

Frédéric PANNI

Directeur du Familistère

Le président du syndicat mixte qui gère le Familistère, Jean-Pierre Balligand, s'excuse de ne pouvoir être présent aujourd'hui et vous transmet son message d'amitié.

Jean-Pierre Balligand, alors qu'il était président du Conseil général de l'Aisne, s'est emparé de la question du Familistère. En effet, après la dissolution en 1968 de l'association qui gérait le Palais Social, il fut vendu à des particuliers. En 2000, Jean-Pierre Balligand a décidé de conduire un grand programme de valorisation du Familistère. Cette démarche de rénovation était pour le moins particulière dans la mesure où il s'agissait d'un programme public qui concernait un espace privé habité et utilisé.

Le principe conducteur du programme de valorisation patrimoniale, architecturale, urbaine, paysagère et muséale, appelé Utopia, est la mixité des usages : il est construit pour ceux qui y vivent, pour ceux qui utilisent le lieu, mais également pour ceux qui le visitent. Aujourd'hui, le Familistère est un musée particulier, consacré à l'idée d'une société équitable.

Le nombre de réaménagements qu'il a fallu entreprendre était à la hauteur de la taille du Familistère. La rénovation de la place s'est achevée l'année dernière. Cette place ressemblait à un square et ne correspondait plus du tout à son image initiale, à ce vide qui constituait l'unité du Palais.

Le musée attire de plus en plus de visiteurs, souvent assez militants. Il génère des retombées économiques directes pour la ville et permet de financer 30 Équivalents Temps Plein.

Le Familistère compte également une saison théâtrale, un parc public. Le Palais Social continue donc à procurer à la population des équivalents de la richesse.

Dominique ROYOUN

Je vous remercie de cette intervention. Je laisse maintenant la parole à Katja Kruger, pour l'animation de la séquence relative au télétravail et au travail à distance.

Katja KRUGER

Conseillère Municipale à la Mairie de Rennes, en charge du temps de la ville

Élue depuis peu de temps à la Mairie de Rennes, en charge du temps de la ville, je découvre toute la diversité des questions qui existent autour des politiques temporelles.

Cette séquence consacrée au travail nomade et au travail à distance sera animée par Bruno Marzloff, sociologue et directeur du cabinet d'études Chronos, qui travaille sur la question des mobilités au sens large pour les collectivités et les entreprises, par Lucie Verchère, chargée de la mission « temps et services innovants » au Grand Lyon et par Monique Boutrand, syndicaliste à la CFDT et membre du Conseil Économique, Social et Environnemental.

En 2012, nous dénombrons 15 % de télétravailleurs en France, contre 25 % aux États-Unis. Toutefois, 30 % des employés en France travaillent en dehors de leur bureau. Ce « télétravail gris » n'est pas comptabilisé. Sur les 15 % des personnes en télétravail, un tiers effectue du télétravail formalisé. Quatre cinquièmes des télétravailleurs travaillent depuis leur domicile, tandis qu'un cinquième travaille dans les « tiers lieux ». Ces derniers peuvent prendre des formes multiples [coworking, télécentres, etc.].

Les enjeux du télétravail sont très différents selon que l'on soit un salarié, un employeur ou une collectivité qui souhaite promouvoir le télétravail.

I - Enjeux et paradoxes du « sans bureau fixe », enquête du groupe Chronos

Bruno MARZLOFF

Sociologue, directeur du cabinet d'études Chronos

Je remercie les organisateurs de m'avoir convié à ce séminaire. Je suis sensible à la problématique du temps, car je suis convaincu que le temps est un levier très important de l'ensemble des sujets sur lesquels nous travaillons. En effet, les entreprises sont confrontées à l'irruption des désorganisations du temps, au travers d'autres organisations de mobilité (mobilités physiques, mobilités numériques, agilités, etc.).

Le travail est le plus grand déterminant des organisations territoriales et temporelles. Il constitue également le plus grand perturbateur des mobilités. En effet, au fil d'un siècle dominé par le fordisme, le travail a fabriqué des congestions. Il convient de se demander s'il est possible de s'attaquer à cette fatalité.

En avril, la filiale Gares et Connexions de la SNCF, a lancé un appel à manifestations d'intérêts auprès d'investisseurs et de promoteurs immobiliers pour résoudre les difficultés que rencontrent les habitants de la seconde couronne de la région parisienne (2 heures 20 de déplacements quotidiens en moyenne) en développant dans les gares l'hébergement d'un certain nombre de ressources.

La vision du travail évolue à travers les tiers lieux. Ces derniers se développent et peuvent prendre des formes très différentes :

- la Halle Freyssinet. Ce lieu parisien d'une surface de 3 000 à 4 000 mètres carrés hébergera du travail, sous des formes variées (des incubateurs de start-ups, des espaces de coworking, des commerces, des logements, des espaces de récréation, etc.) ;
- les immeubles publics. Séoul, qui se revendique « ville du partage », a mis en place un programme, appelé « Immeubles Publics », dans lequel 780 immeubles publics sont ouverts pendant les heures d'inactivité pour accueillir des événements ou des réunions. Ces immeubles ont été utilisés 22 000 fois en un an ;
- Office Rider. La manifestation Futur en Seine, a vu le lancement du « airbnb des bureaux » (Office Rider), qui est « une plateforme de location de domiciles destinés à servir de bureaux la journée quand ils sont inoccupés » ;
- les *smart work centers*. Devant la multiplication des congestions, la ville d'Amsterdam a décidé de multiplier les smart work centers, des télécentres qui hébergent du travail. La Mairie a pris ses responsabilités et a accompagné la création de ces centres.

Ainsi, le paysage de ces tiers lieux est très éclectique, très hétéroclite. Ils répondent en effet à des enjeux très divers. Toutefois, le travail demeure très clairement au centre de la problématique. L'intégration des mixités fonctionnelles peut être considérée comme contraire aux théories de Le Corbusier sur l'urbanisme fonctionnel, qui reposait sur une partition des fonctions avec l'habité, le travaillé, le marchand, la sociabilité. Ce mouvement des tiers lieux est finalement l'exact inverse de l'urbanisme fonctionnel.

Nous constatons une transformation du travail et son inscription dans une autre architecture du temps, dans une autre composition du territoire et dans une économie qui chahute ses fondamentaux. À la place de la dispersion spatiale et fonctionnelle de Le Corbusier, nous observons une reconcentration inverse. Au lieu du cloisonnement du temps et de la spécialisation du Fordisme, nous constatons une rentabilisation des espaces-temps.

La Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (FNAU) a choisi pour thématique pour son prochain congrès : les biens communs territoriaux. Il est intéressant de constater que les agences d'urbanisme se saisissent d'un projet politique. Elles considèrent que les instances publiques sont paralysées par les étranglements budgétaires et les injonctions environnementales. Ces biens communs territoriaux, qui s'inscrivent dans une logique collaborative en émergence, représentent peut-être une issue.

La démarche de Le Corbusier est consécutive à l'arrivée de la voiture et arrive en même temps que Ford et le taylorisme. L'emploi industriel et la voiture ont un destin complètement entremêlé. La distance entre le domicile et le travail croît en même temps que croît l'urbanisation. Cette dernière a doublé depuis 50 ans en France.

Au regard de la problématique du travail, cette situation produit un certain nombre de dégâts. Il semble que nous ayons atteint la limite des élasticités. Aujourd'hui, l'industrie ne représente que 10 % du PIB. 80 % de l'activité économique repose sur les services. Nous pouvons nous demander s'il est pertinent de faire perdurer les logiques de l'emploi industriel alors que nous sommes passés à l'ère servicielle.

Par ailleurs, il convient de se demander si la mixité fonctionnelle des lieux est une réponse aux questions du travail contemporain. Nous avons récemment réalisé deux études autour du travail : une première concernant les pratiques du numérique par les travailleurs et une seconde sur la perception des évolutions du travail par les acteurs publics.

Après avoir analysé les enjeux d'une mobilité motorisée et ses impacts, nous nous sommes intéressés aux mobilités numériques (qui permettent de limiter les déplacements). Puis nous nous sommes demandé si nous n'étions pas sur le point de franchir une nouvelle étape, celle des agilités. Ces dernières correspondent aux stratégies mises en place par les travailleurs face aux injonctions paradoxales des employeurs.

Dans son livre, « L'intimité au travail », une anthropologue anglaise affirme que le fordisme a fabriqué l'écartèlement d'une conjonction qui existait auparavant entre le domicile et le travail. Elle ajoute que le numérique permet de réintroduire de l'intime et du privé dans la sphère du travail.

Dans une enquête que nous avons réalisée sur internet, nous avons interrogé toutes les occurrences de travail (quand, où, avec qui et avec quel terminal travaillez-vous ?). À partir des résultats, nous avons identifié plusieurs indicateurs : l'agilité temporelle, l'agilité spatiale, l'agilité relationnelle et l'agilité numérique. Ces différents indicateurs sont regroupés dans la notion de capacitation, d'empowerment. Il est intéressant de constater qu'un employé agile le sera à tous les niveaux. Les personnes demeurant dans une forme traditionnelle du travail sont moins agiles. Elles

ne manient pas le numérique. Les agilités correspondent à la capacité des travailleurs à fabriquer de nouveaux comportements. Pour la seconde étude sur les acteurs publics, nous avons interrogé plus de 200 personnes, dont 15 % d'élus.

Cette forme de travail a longtemps été appelée « télétravail ». Cependant, cette notion reste très attachée au travail à domicile. Il convient de se demander si le fait que 80 % de ce travail délocalisé se passe à domicile n'est pas le résultat d'une absence de solutions alternatives. Certaines personnes préféreront l'appellation de travail à distance ou de travail nomade. Ces différenciations sémantiques témoignent d'un certain désordre. Nous cherchons actuellement une nouvelle définition.

L'apparition de nouvelles formes de télétravail préoccupe aujourd'hui les acteurs publics que nous avons interrogés. C'est pourquoi ils s'intéressent particulièrement aux tiers lieux et aux questions de l'attractivité du quartier, de la commune, du territoire et d'une plus grande intégration à la vie citoyenne et associative.

Dans notre enquête, nous avons observé un intérêt important de la part des acteurs publics. Plus que des espaces de coworking, les acteurs publics souhaitent en majorité voir s'installer des pépinières, des incubateurs (des créateurs de start-ups, des indépendants, des consultants, etc.). Ainsi, l'élément le plus demandé est la vitalité économique des travailleurs et des organisations. L'hébergement du travail externalisé n'arrive qu'en cinquième position. Pour les acteurs publics, les tiers lieux devraient héberger le travail, les services publics, mais également des services aux particuliers (consignes, crèches, commerces, etc.). Cette multiplicité de demandes reflète les préoccupations des acteurs publics.

Sur ce sujet, tout le monde n'avance pas au même rythme. Les acteurs publics estiment qu'il existe une résistance importante dans les entités publiques et dans les entreprises. Les salariés et les syndicats semblent y être plutôt favorables.

Katja KRUGER

Nous constatons que le télétravail est une réalité. Il est important pour les collectivités de se saisir de cette question afin de développer les tiers lieux.

Par ailleurs, notez qu'il est nécessaire d'être agile pour travailler à distance. Peut-être que les collectivités devraient accompagner et former les employés à cette agilité.

II - Quel rôle pour la collectivité ? L'exemple du Grand Lyon

Lucie VERCHÈRE

Mission « temps et services innovants », Direction de la prospective et du dialogue public, Grand Lyon

Je pense effectivement que l'avenir réside dans l'agilité et la souplesse des organisations.

L'axe majeur de travail de la mission temps du Grand Lyon (qui regroupe 58 communes et 1,3 million d'habitants) est le management de la mobilité avec les entreprises du territoire.

Dans la mesure où la meilleure façon de réduire la mobilité est de moins se déplacer, nous avons décidé de traiter la question de la « démobilité ». En parallèle, la mission temps gère le dispositif de covoiturage du Grand Lyon. Nous incitons les habitants, par du marketing de proximité, à covoiturer au moins un jour par semaine. Nous considérons qu'il serait pertinent de procéder de la même manière pour inciter les salariés à travailler à distance au moins un jour par semaine.

Nous travaillons sur ces politiques temporelles depuis 2002, avec un axe défini dès le départ : l'incubation de services. C'est-à-dire que nous réalisons des tests pour déterminer l'efficacité des dispositifs mis en place. Nous avons choisi ce sujet, car tous les temps désynchronisés ont eu pour effet de changer les attentes au regard des besoins de services de nos citoyens. Les collectivités n'ont pas les moyens de proposer de multiples services à la carte. Cependant, il est nécessaire d'entendre et de comprendre ces nouveaux usages et de tester les nouveaux services.

Les collectivités doivent comprendre que le sujet du travail à distance crociera de nombreux enjeux de politique publique, de nombreux portages politiques et des enjeux de mobilité. Une étude réalisée par Cisco a révélé que 60 % du temps de déplacement économisé grâce au travail à distance était consacré au travail. L'entreprise est donc gagnante. Les salariés en télétravail déclarent être plus productifs, plus heureux et avoir accru leur qualité de vie. Il n'est plus possible de nier le lien entre la réduction des déplacements et l'augmentation de la qualité de vie.

Le sujet du travail à distance représente un véritable enjeu au regard des questions d'articulation des temps de vie et d'accroissement de la qualité de vie. Ce sujet est également lié aux problématiques d'activités diurnes des territoires et aux questions de la création d'une nouvelle économie.

À partir de 2009, nous avons décidé de travailler sur la question du

travail nomade, avec une approche multifacettes pour persuader les collègues et les élus des différentes politiques.

Deux actions phares ont été menées : le développement et la mise en réseau des centres de coworking et la promotion du travail à distance auprès des entreprises.

Il a fallu dans un premier temps travailler les questions de terminologie.

Nous avons été interpellés par un élu d'une petite commune voisine de Lyon qui souhaitait réhabiliter une grande maison bourgeoise dans sa commune pour y abriter un télé-centre. Nos plans de déplacement interentreprises nous ont permis de savoir où travaillaient et où habitaient 37 000 salariés. À partir de ces informations, nous avons étudié le potentiel de salariés qui seraient en mesure d'utiliser ce télécentre. Dans le même temps, un cabinet d'étude a travaillé sur les compatibilités des métiers avec le télétravail.

Il est intéressant de savoir que ce type de démarche fonctionne quand il existe une attente du territoire. Nous avons donc mené une enquête auprès de 800 entreprises du Grand Lyon. Sur les 136 réponses que nous avons reçues, 36 entreprises se sont déclarées intéressées par l'ouverture d'un centre de télétravail. Nous avons donc réuni ces entreprises pour les faire travailler sur la définition d'un centre de télétravail. Finalement, des entreprises comme Orange, La Poste ou Groupama et des petits entrepreneurs se sont intéressés au projet. Le centre de télétravail, qui est devenu un « centre de coworking », ouvrira en 2015. Son objectif est de devenir une référence en termes de coworking en périurbain.

Nous avons profité de l'expertise commune générée lors de ce travail de réflexion pour créer un think tank, qui travaille sur les nouvelles organisations du travail.

Progressivement, nous avons réussi à persuader les élus des domaines développement durable, économie ou encore numérique que le sujet méritait d'être traité. Notre élu au numérique nous a demandé de fédérer et animer un réseau entre les six centres de coworking existants sur le territoire du Grand Lyon. Nous avons profité du fait que Lyon était une étape du Tour de France du télétravail pour mettre en réseau les centres autour d'un atelier. Les bureaux des temps ont l'avantage d'être écoutés avec attention. Cette mise en réseau des centres a débouché sur la signature d'une charte sur le coworking. Nous avons stipulé que le coworking s'appliquait uniquement aux centres qui se construisaient autour d'une innovation collaborative. Nous développons actuellement la marque coworking Grand Lyon. Un portail internet pour valoriser les coworkers est mis en place. Nous organiserons fin septembre un Coworking Tour lyonnais. Toutes ces initiatives ont mis du temps à se mettre en place, mais le système fonctionne maintenant seul.

Nous projetons d'installer des centres de coworking dans les gares périurbaines. Nous travaillons actuellement avec Gares et Connexions, qui nous transmet les lieux avec du foncier disponible. De plus, nous accompagnons les élus de l'économie sur les FabLab.

Nous continuons à travailler sur la mobilité avec les entreprises. Nous acceptons de subventionner les études et les animateurs mobilité à condition que le plan d'action intègre le développement du travail à distance.

Nous sommes partenaires d'une étude que mène la Datar avec Strasbourg et Toulouse sur la mise en place de modèles micro et macro économiques pour expliquer aux entreprises les gains qui peuvent découler du télétravail.

Katja KRUGER

Merci pour cet exemple de la mise en place concrète d'une action favorisant le télétravail. Je laisse maintenant la parole à Monique Boutrand pour qu'elle nous présente le point de vue des employés par rapport au télétravail.

II - Témoignage de Monique Boutrand, syndicaliste à la CFDT, membre du Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE)

Monique BOUTRAND

syndicaliste à la CFDT, membre du Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE)

J'interviens ce jour au nom de la CFDT cadres. Par conséquent, nos travaux concernent plus spécifiquement la population cadres, pionnière des évolutions constatées aujourd'hui dans le travail. Ces évolutions toucheront très certainement plus largement l'ensemble des salariés d'ici peu.

À l'heure actuelle, la question du télétravail soulève des paradoxes tant au niveau de la question des temps que du comportement des salariés et du syndicalisme.

Il y a deux ans, nous avons conduit une enquête spontanée sur notre site internet. 2 000 personnes ont répondu à la question suivante : travail et temps, comment maintenir les équilibres ? L'interrogation ne portait pas sur le nombre d'heures travaillées, mais sur le ressenti des travailleurs par rapport à la charge de travail. Plus des deux tiers des cadres déclarent travailler très régulièrement à leur domicile. Les comportements des hommes et des femmes divergent. Deux déterminants influent sur les réponses : les déterminants du genre et les responsabilités managériales. En effet, les femmes et les encadrants travaillent davantage à leur domicile.

SÉQUENCE 2

Il est devenu impossible de mesurer le temps de travail des cadres. Ces derniers déclarent ne pas être intéressés par le nombre d'heures, mais disent apprécier la souplesse de l'organisation et l'introduction du forfait jour. Cette souplesse est particulièrement sollicitée par les jeunes femmes.

En même temps, il convient de poser des limites aux débordements du travail à domicile.

Jamais les directions n'ont autant demandé aux cadres et aux salariés de mesurer leur temps de travail (pour le facturer, pour calculer le coût d'un projet). Aujourd'hui, les cadres déclarent passer un tiers de leur temps à effectuer du reporting. Alors qu'il est difficile de mesurer le temps, les personnes doivent noter dans des tableaux Excel le temps de travail consacré à une tâche. Nous sommes donc dans une approche complètement paradoxale de la question du temps.

Il est évident que la production intellectuelle, qui constitue l'essentiel du travail des cadres, est impossible à mesurer. Pour les syndicalistes, il existe une vraie question autour de la charge de travail. Cependant, nous ne parvenons pas à trouver des moyens de la mesurer. Nous sommes donc contraints de travailler sur des ressentis individuels.

Dans la mesure où nous ne pouvons pas véritablement jouer sur le curseur des temps, nous pouvons nous baser sur le point d'équilibre essentiel qu'est la santé. La jurisprudence rappelle souvent aux entreprises qu'elles sont responsables de la santé des travailleurs. Les employeurs sont d'ailleurs pointés du doigt dans les phénomènes de burn-out. Ainsi, la question de la santé nous obligera à repenser la question du travail, avec d'autres critères que le temps.

Dès 1979, le Ministère du Travail avait organisé un colloque sur la nouvelle société de l'information et avait sollicité la CFDT (seule organisation à avoir réfléchi à cette question, notamment à travers son Union Confédérale des Cadres). En 1995, nous avons publié un ouvrage intitulé « Roulez fûté sur les autoroutes de l'information ». Nous avons sorti récemment deux numéros de la revue Cadres appelés « Opportunités numériques » autour de la façon dont le numérique change les organisations du travail.

À ma connaissance, seule une petite quarantaine d'entreprises possèdent un accord sur le télétravail, sur les bases desquels il est possible d'établir des avenants au contrat de travail. Le télétravail officiel est donc encore très faible. Nous possédons très peu d'informations sur le télétravail non officiel, sur le télétravail gris. Une étude a révélé que le télétravail se passait mieux quand il ne concernait qu'une ou deux journées par semaine et se vit mieux quand il existe une certaine souplesse autour de son organisation. Bien que les managers l'entendent encore difficilement, toutes les enquêtes montrent que les gens travaillent davantage en télétravail.

Par ailleurs, il convient de rappeler que tout le monde ne peut pas être télétravailleur à domicile. En effet, il est nécessaire de disposer des conditions mobilières, familiales et personnelles. Certaines personnes ont besoin du collectif pour travailler et ne sont pas capables de travailler sur ce modèle.

Le télétravail présente des ouvertures vers des nouvelles formes d'organisation du travail. Toutefois, il ne faut pas imaginer que tous les salariés adhéreront à cette nouvelle forme d'organisation. Ce nouveau mode de travail impose de complètement repenser le management du travail. Pour beaucoup de managers, il est encore difficile de faire confiance à quelqu'un qui travaille à son domicile. Le syndicalisme est issu d'une histoire ouvrière et industrielle, où les fonctionnements sont collectifs. Les représentants syndicaux ont encore du mal à imaginer qu'il est possible de construire de nouvelles négociations autour du temps de travail dans un modèle complètement différent. Nous vivons actuellement les premières étapes des nouvelles pratiques de négociations. La CFDT cadres a lancé des NAO des TIC (c'est-à-dire une négociation annuelle sur l'usage des nouvelles technologies du numérique). Ce point a constitué un des débats d'amendement du congrès confédéral de Marseille d'il y a trois semaines. Bien que les demandes des cadres pour une plus grande souplesse se multiplient, il existe encore de nombreuses crispations et réticences sur ce sujet de la part des syndicalistes.

Nous réfléchissons aujourd'hui à de nouvelles négociations qui pourraient repenser d'autres organisations et d'autres espaces de travail. Les travaux qui sont conduits sur les nouvelles façons d'aborder le lieu de travail sur les territoires sont très intéressants. J'ignore dans quelle mesure les partenaires sociaux ont été associés aux concertations menées sur les territoires autour de la mise en place des tiers lieux. Il me semble que nous sommes encore dans des mondes trop distants. Nous devons apprendre à négocier ensemble le nomadisme.

Anne-Charlotte RIEDEL

**Directrice générale adjointe des services,
ville de Gradignan**

Le travail nomade a-t-il été évalué dans le monde public ? Quels sont les besoins exprimés et les expériences ?

Par ailleurs, intégrez-vous les chambres consulaires parmi les partenaires associés dans les concertations ? Quel est leur positionnement sur ces nouveaux types de travail ?

Bruno MARZLOFF

Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) faisaient partie du champ de l'étude. Nous avons également interrogé des agences d'urbanisme au niveau régional et départemental, en tenant compte des villes de plus de 30 000 habitants.

Nous avons constaté des contradictions dans les collectivités territoriales sur ce sujet. Par exemple, alors que l'Ile-de-France est pionnière sur le sujet et qu'elle a lancé des appels d'offres de télécentres sur son territoire, elle ne propose pas le télétravail pour ses agents.

Un intervenant

Quels lieux de dialogue pourraient être privilégiés pour discuter des usages du temps ? Par ailleurs, quels niveaux de fragilisation des normes sont induits par ces nouveaux usages ?.

Bruno MARZLOFF

J'ai participé à une table ronde l'autre jour à la Cité de l'Architecture sur les problématiques de proximité, de tiers lieux, de mobilité, etc. Le représentant de l'immobilier chez Danone demandait à qui revenait la responsabilité de s'occuper de ces problématiques dans l'entreprise et comment il fallait se distribuer ces responsabilités. Cette question renvoie à la problématique du management. Il est donc nécessaire de déterminer qui, dans l'entreprise, sera l'interlocuteur dédié à ce sujet.

Par ailleurs, le principe de démobilité est assez mal perçu par certaines entreprises, notamment les opérateurs de transports. En effet, force est de constater que nous nous trouvons encore dans une logique de croissance, dans une logique industrielle. Dans ce contexte, la mission de l'opérateur de transports demeure de transporter de plus en plus de voyageurs, et non de gérer les excès des congestions. Il ne faut pas récuser la démobilité, mais essayer de trouver une sémantique plus acceptable par les entreprises.

Monique BOUTRAND

Nous avons constaté qu'il n'existait aucun accord dans le secteur public.

De la salle

Nous en avons signé un à Strasbourg.

De la salle

La région Aquitaine avance également relativement rapidement sur ce sujet.

Monique BOUTRAND

La demande des salariés est très pressante. Le mouvement avancera avec la demande des salariés.

La question sur les lieux de dialogue reste entière. À la CFDT, nous encourageons la mise en place de dialogues territoriaux autour des questions de l'emploi. Les questions de mobilité, de lieux de travail, etc. pourront être abordées à cette occasion. Nous balbutions dans ce domaine.

S'agissant des aspects juridiques et des normes, il existe peu de textes sur cette question. L'accord de 2005 définit un cadre : le télétravail doit relever du volontariat, l'employeur doit vérifier que le travailleur dispose des équipements nécessaires, que la personne ne sera pas dérangée en dehors d'une certaine plage horaire, etc. Le juridique revient par la question de la santé.

Bruno MARZLOFF

La sécurité sociale d'Ile-de-France a évoqué la pathologie des transports. Cette pathologie concerne les utilisateurs des transports, particulièrement en Ile-de-France, qui subissent des temps de déplacements extrêmement stressants. Encore une fois, il est nécessaire de responsabiliser la puissance publique et les entreprises. Aujourd'hui, ces dernières s'intéressent peu à ce qu'il se passe avant et après les heures de travail. Or il existe une responsabilité sociale et collective.

De la salle

Avez-vous pu mesurer les effets du télétravail à domicile sur les congestions et les réseaux de transports ? N'existe-t-il pas un risque de déplacements accrus des personnes qui profiteraient d'être en télétravail pour effectuer des déplacements supplémentaires ?

Lucie VERCHÈRE

L'ADEME ne défend pas forcément le travail à distance. En effet, elle considère que les déplacements personnels réalisés le jour où la personne est en télétravail ainsi que les consommations supplémentaires au domicile (chauffage, ordinateur, etc.) impacteront le bilan carbone.

Dans tous les cas, nous manquons cruellement de chiffres. Le CERTU, qui réalise les enquêtes ménages déplacements, a commencé seulement cette année à interroger les usagers sur le covoiturage et le télétravail. Il est urgent de quantifier ces sujets.

Bruno MARZLOFF

Je confirme le besoin urgent de chiffres.

Le représentant de l'expérimentation des smart work centers à Amsterdam évalue à 20 % la diminution de la congestion grâce au dispositif.

Nous avons également besoin de disposer de chiffres sur le commerce à distance. Nous ignorons aujourd'hui l'impact de ce dispositif sur les mobilités.

En outre, il faut calculer le quantitatif, mais également observer les types de mobilités que ce système façonne et dans quels horaires. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place de nouveaux indicateurs.

SÉQUENCE 2

Lucie VERCHÈRE

Les modèles macro et micro de l'étude Datar permettront justement de quantifier les bénéfices de ces dispositifs

Jean-Yves BOULIN

La dimension culturelle doit être prise en compte. Je ne suis pas convaincu que la question se pose sous le même angle dans d'autres pays européens, notamment au niveau du contrôle du présentisme. Il est intéressant de se demander comment il sera possible de faire émerger la confiance dans notre pays, de nature plutôt défiant.

Par ailleurs, il est beaucoup question de déplacements subis. Or, il ne faut pas oublier que le fait d'habiter loin de son lieu de travail peut relever d'un choix (pour des questions de modes de vie, de prix du foncier, etc.).

Bruno MARZLOFF

Il est nécessaire de mettre en place une observation des usages. Notre enquête a révélé que plus de la moitié des personnes interrogées utilisaient un calendrier en partage. J'estime qu'il n'existe pas d'éléments objectifs pour affirmer que la France est plus méfiante que les autres pays. La confiance existe. Par exemple, le site de covoiturage Blablacar peut fonctionner uniquement parce que des éléments tangibles de la confiance sont établis (grâce à des indicateurs).

Pour le télétravail, il faut que le manager soit prêt à jouer le jeu, c'est-à-dire à « perdre de vue » son salarié.

Le paradoxe ville/campagne n'est pas nouveau. Cependant, il convient de souligner notre incapacité à organiser autrement le territoire. Ceux qui effectuent le choix de s'installer à la campagne et qui en ont les moyens arrivent normalement à élaborer des stratégies pour s'organiser différemment dans leur travail. Il est plus pertinent de se pencher sur la situation des personnes qui, pour des raisons foncières, sont confrontées à un écartèlement croissant entre leur domicile et leur travail.

Monique BOUTRAND

Il est vrai que les managers ont peine à imaginer le travail à distance, car ils ont envie de voir leurs salariés. C'est pourquoi il existe un frein aux accords sur le télétravail. Pour instaurer le télétravail, il est nécessaire de discuter, de mobiliser toute l'équipe.

Lucie VERCHÈRE

Le développement du travail à distance signifie révolutionner le management dans l'entreprise. Il est donc plus facile de ne pas agir, plutôt que de se lancer dans cette importante transformation. Dans les autres pays, le travail à distance fonctionne. Il faut donc

que l'organisation publique ou privée revisite ce sujet. De toute façon, je pense que nous serons bientôt contraints d'être plus agiles et plus souples, y compris dans les modes de management.

Patrick VASSALLO

Conseiller municipal délégué Saint-Denis

Le télétravail et le travail nomade représentent une évolution profonde des process de travail, qui a pour conséquence de remettre dans un champ public et partagé une relation de travail salarié/employeur initialement privée. Il convient de s'interroger sur la légitimité de l'action publique sur un tel domaine. Aujourd'hui, les pépinières d'entreprises ne sont pas publiques. La majorité des collectivités ne possèdent pas de service économique. Le domaine réglementaire dont nous disposons à l'heure actuelle ne permet pas à la collectivité d'intervenir d'autorité sur un certain nombre de ces questions.

Par ailleurs, il convient de se demander de quels moyens financiers disposent les collectivités pour financer, reprendre la main et offrir des espaces de travail. La plus-value qui découlera d'une meilleure qualité de vie au travail mériterait que nous nous interroguions sur le financement de l'action publique. Il serait pertinent de cumuler action publique et action privée.

Un intervenant

En plus de la schizophrénie du manager, il faut prendre en compte la schizophrénie du salarié, qui aspire à la fois à plus d'autonomie et à plus de sécurité. Au-delà de simplement désigner ces paradoxes, il est intéressant de s'interroger sur leur signification. Il existe des dualités entre des situations durables et d'autres qui le sont moins et qui aspirent à d'autres normes. C'est pourquoi il faut mener des expérimentations pour trouver des consensus qui intéressent les deux situations.

Lucie VERCHÈRE

Je pense que la collectivité peut être incitatrice à zéro coût pour faciliter l'émergence de nouveaux lieux pour des entreprises privées. Le retour ne concerne pas uniquement la qualité de vie au travail ou la diminution du coût du stress, mais également le développement d'une économie nouvelle collaborative.

S'agissant de la schizophrénie du salarié, force est de constater que nous sommes tous devenus accros aux appareils technologiques. Il existe un phénomène d'addiction général des salariés, qui consultent compulsivement leurs smartphones.

Bruno MARZLOFF

La puissance publique m'apparaît tout à fait légitime sur le sujet. Je rappelle que c'est elle qui a pris l'initiative, il y a un certain nombre d'années, de la mise en place des espaces publics numériques

et des espaces de travail numérique. L'action publique, même si elle a essuyé un échec, a donc déjà agi sur la question.

Aujourd'hui, il ne s'agit pas de développer des dispositifs financés par la puissance publique, mais de mettre en place des expérimentations, ou, comme les Hollandais, d'abonder le financement de ces espaces par le travail des agents territoriaux. Il existe des moyens de résoudre ces problèmes.

Le lien devient de plus en plus fort entre le travail et ces nouveaux tiers lieux. En effet, le travail sort du travail et s'inscrit dans le quotidien et dans la ville.

Monique BOUTRAND

Par le passé, les revendications syndicales étaient collectives. Aujourd'hui, nous devons apprendre à entendre les demandes devenues individuelles. En même temps, le rôle du syndicalisme reste de favoriser le débat collectif, à partir des demandes individuelles, pour construire une véritable démographie sociale.

Katja KRUGER

Merci pour ces riches échanges. La question est complexe et transversale. Il reste encore à déterminer qui se saisira de cette question.

Les collectivités territoriales ont une double responsabilité en tant qu'aménageurs du territoire, mais aussi en tant qu'employeurs. Il est intéressant de noter que le manque de confiance représente un frein au télétravail, alors que cette solution peut être justement envisagée pour lutter contre l'absentéisme.

Enfin, la précarité du marché du travail nécessite de s'adapter. N'est-il pas de notre responsabilité de procurer les lieux pour le télétravail, mais également d'accompagner les salariés dans l'acquisition de l'agilité. Selon moi, les collectivités doivent faire en sorte que la sécurité de l'emploi et la souplesse ne soient plus considérées comme un paradoxe. 

Nouvelles formes de travail, nouvelles formes de management, nouvelles pressions temporelles

Patrice VUIDEL

Consultant, au sein du cabinet ATEMIS (Laboratoire d'intervention et de recherche spécialisé sur les questions du travail et des modèles économiques)

Nous commencerons dans un premier temps par l'intervention d'Alain D'Iribarne, sociologue et Président du Comité scientifique d'Actineo qui reviendra sur les évolutions actuelles du travail. Nous laisserons ensuite la parole à deux entrepreneurs. Begoña Murguialday Martinez nous parlera des mesures mises en place dans son entreprise autour des nouveaux usages du temps. Enfin, Éric Duval, habitant et chef d'entreprise à La Plaine-Saint-Denis, nous présentera le processus de construction d'un projet de coworking.

Au cours de nos débats, nous avons soulevé un certain nombre de points. Le premier est que le développement de notre économie passe essentiellement par les activités de services. Ces dernières présentent des spécificités, notamment dans leur dimension temporelle. À l'inverse de l'activité industrielle, le service est une coproduction qui pose la question de la disponibilité conjointe de celui qui réalise la prestation et du bénéficiaire. S'ensuit un certain nombre d'enjeux autour de la synchronisation temporelle, de l'accessibilité et de la continuité. Ainsi, la question du temps est interrogée de façon spécifique dans le cadre de l'activité productive de services.

Nous avons également rappelé le développement du travail immatériel. Cette dimension immatérielle du travail réinterroge la frontière entre le travail et le hors travail. En effet, nous ne nous arrêtons pas de travailler quand nous quittons le travail.

La troisième dimension abordée hier concerne le développement des nouvelles technologies et des possibilités de connexions, avec la tentation de réduire la durée des productions et des échanges et la possibilité de travail à distance et de travail nomade.

Il est donc nécessaire de construire de nouveaux cadres relationnels, organisationnels et contractuels, dans un contexte aux nombreux paradoxes.

Même si nous sommes passés dans une économie servicielle, nous avons tendance à reproduire les mécanismes d'organisation et de production liés au modèle industriel. Il en découle un certain nombre de tensions. Il existe une forme d'instabilité intrinsèque dans la dimension servicielle qui entre en contradiction avec la logique industrielle. En outre, l'intensification du travail du modèle industriel visant à l'augmentation de la productivité peut être servie par les nouvelles technologies. Dans ce modèle, la rentabilité est la donnée d'entrée, et non plus la qualité. Cette inversion crée des tensions. De plus, cet objectif crée un décalage entre la gestion et le travail réel des salariés.

Il convient de garder en tête que l'effort et les résultats ne sont plus proportionnels dans les activités de service. C'est-à-dire que le temps consacré à une activité ne présage pas forcément de la qualité. Il est difficile pour les managers d'apprécier la qualité du travail, sachant qu'un certain nombre d'indicateurs ne sont plus opératoires, notamment l'indicateur du temps.

Toutes ces tensions renvoient à l'enjeu de la santé au travail. Aujourd'hui, le travail contribue de moins en moins souvent au développement, mais atteint la santé des individus. Par rapport à cette situation, il serait utile que le management comprenne les conditions dont les salariés ont besoin pour tenir leurs objectifs de performances, qu'ils évaluent la façon dont les salariés géreront le décalage entre le prescrit et le réel. Il faut que les managers puissent appuyer le travail des agents pour les aider à résoudre ces tensions et qu'ils puissent penser des nouvelles formes de régulation du travail qui intégreraient les mutations des conditions du travail et la porosité travail/hors travail. L'enjeu est donc de passer d'une logique de management par la gestion à une logique de management par la coopération.

Alain D'IRIBARNE

**Sociologue, directeur de recherche au CNRS,
Président du Comité scientifique d'Actineo**

Le sujet de cette séquence « Nouvelles formes de travail, nouvelles formes de management, nouvelles pressions temporelles » renvoie à la question de « nouveau ». Dans ces logiques de transformation, la notion de nouveauté ne doit pas être interprétée comme une situation de rupture, mais comme une situation de continuité. En effet, nous sommes continuellement dans des processus de déconstruction et de reconstruction. Le nouveau vient constamment s'incorporer dans l'ancien. La transformation du système est difficile à mener, d'autant que l'ancien système s'est construit avec des normes et des repères solides et que le processus de déconstruction/reconstruction en cours ne constitue pas un nouveau système de normes. Ainsi, nous sommes dans des situations contradictoires et dans des situations d'incertitudes. La caractéristique du changement réel est qu'il est impossible de dire vers quoi nous dirigeons. Le temps du changement est court alors que l'amplitude du changement est forte.

J'étudie le travail depuis presque 50 ans. Je travaille sur la sociologie des organisations et des systèmes de pouvoir. Je me suis spécialisé sur les questions d'organisation du travail, d'évolution technologique, de positionnement sur les marchés et sur les produits, en vue de comprendre ce qu'étaient les compétitivités d'entreprises et l'efficacité des organisations, avec la dimension Ressources Humaines.

Nous travaillons tous sur des évolutions paradigmatiques dans lesquelles sont combinées trois dimensions : la dimension technologique, la dimension économique et la dimension sociale. Il convient de se demander quel est le moteur parmi ces trois dimensions. Certains estiment que la technologie est motrice du changement. Mon approche est rigoureusement inverse. En effet, je considère que la technologie est un outillage développé par les sociétés sous des cadres économiques. Par conséquent, le temps long est le temps social, celui des humains. Le temps économique est un temps intermédiaire, plus long que le temps de la technologie. Le vrai temps court est celui de la finance. La capacité à rémunérer le capital est devenue la constante, et la rémunération du travail constitue la variable d'adaptation. Pourtant, en économie de base, la rémunération du capital est le résultat de l'activité.

Il faut comprendre que génériquement l'organisation productive est curieuse puisque, pour produire de l'activité, il est nécessaire de travailler en coopération. En même temps, pour rétribuer les facteurs de production, nous sommes dans une situation d'antagonisme. Il convient donc de faire en sorte que ces logiques de coopération et d'antagonisme soient gérées de façon à ce que

nous ayons une équité à la fois dans les contraintes de l'organisation productive et dans la répartition des résultats de l'activité productive.

Nous constatons qu'il existe trois manières d'aborder le sujet : une façon descriptive, une façon interprétative et une façon normative. Selon votre place dans le système, vous ne possédez pas la même vision de ce qu'est la répartition des résultats. Il n'est donc pas étonnant de voir apparaître la problématique de bien-être au travail au milieu de cette logique de déconstruction/reconstruction. Cette problématique de souffrance et de plaisir renvoie à une certaine vision des rapports sociaux de production et à une demande sociale à caractère général. De ce point de vue, la France est tout à fait intéressante. En effet, la grande revendication du français de base est le droit de vivre et de travailler. Nous avons ensuite ajouté une demande pour l'équilibre des temps de travail et l'aspiration à une harmonie de vie. Le renouvellement des générations accroît fortement la demande sociale d'un réagencement du temps et de l'espace.

Nous voyons apparaître des oxymores, tels que « l'autonomie contrainte librement consentie ». La base du paradigme actuel de la production de services est de dire aux salariés qu'ils bénéficient d'une autonomie contrainte librement consentie. Il est attendu des salariés qu'ils intègrent des normes sociales et l'idée qu'ils sont autonomes dans la réalisation d'un travail post-taylorien qui implique la capacité à résoudre les problèmes ou à les anticiper dans une relation de services client/fournisseur.

La grande souffrance au travail dans les organisations tayloriennes était le travail répétitif. Le travailleur a ensuite été libéré par une réorganisation et un enrichissement du travail qui apportaient davantage d'autonomie et de liberté. Cependant, le travail librement organisé est source de grande souffrance. Les salariés demandent une liberté d'auto-agencement des temps et des espaces, et non une autonomie contrainte librement consentie.

Les lignes hiérarchiques sont prises dans cette contradiction entre les exigences formulées par le paradigme productif et la façon dont les salariés interprètent ce paradigme. Nous sommes obligés de déconstruire le management, d'autant que toutes les enquêtes affirment que la souffrance au travail est plus élevée dans le management, et notamment le management intermédiaire. En effet, les managers de premier niveau doivent résoudre les contradictions entre les décisions verticales et la logique des salariés (ces derniers ayant des capacités de rétorsion importante vis-à-vis de l'encadrement). Il existe des arrangements locaux, qui mettent en porte à faux la ligne hiérarchique et pourraient poser des problèmes de déontologie.

Aujourd'hui, il est annoncé que la RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) et l'économie sociale et solidaire permettront de résoudre la question. L'industrialisation de la société de service

sert de base à l'efficacité productive. Le problème est que l'efficacité du service final rendu est liée, non pas à l'efficacité du dernier maillon, mais à l'efficacité de l'ensemble du système, y compris de la conception de la technologie. Il devient donc très difficile de comprendre où et comment se crée la valeur. Le système de repères de l'organisation productive industrielle de biens matériels permettait de lire le process productif. En revanche, la production d'un service est illisible. Il faudrait donc procéder à une rematérialisation d'un process immatériel pour le rendre lisible et donner des repères aux acteurs. Le rôle des outils de gestion est donc de rendre visible le process productif. Cette fameuse économie sociale et solidaire, présentée comme la solution permettant de résoudre les problèmes, suppose que soit produit quelque part un bien commun.

Nous retrouvons ici la logique de Godin et des socialistes pré-marxistes qui souhaitaient fabriquer une utopie autour d'un bien commun. Nous devons aujourd'hui nous demander quelle utopie pourrait servir de contre-pouvoir ou de contre-force au paradigme actuel. Ce paradigme de la financiarisation n'est pas près de s'arrêter.

Selon moi, l'enjeu principal du temps concerne le domaine de l'idéologie managériale.

Actineo, l'observatoire de vie au bureau, a mené une enquête en 2011 et 2013 sur le travail de bureau. Cette enquête révèle que les salariés en bureau travaillent en bureau collectif de deux à quatre personnes pour 38 %, dans des bureaux individuels pour 33 % et dans des espaces ouverts pour 17 %. Entre 2011 et 2013, le nombre de bureaux individuels a diminué, alors que le nombre de postes de travail non attitrés a augmenté. 55 % des répondants travaillent en équipe. 62 % des travailleurs en open space travaillent en équipe. Nous constatons donc une mise en relation de l'évolution de l'organisation des espaces de travail et de l'évolution de l'organisation du travail, avec une logique de plus grande coopération et de mutualisation des savoirs et des compétences. Les répondants déclarent que leur temps de trajet quotidien dure de 30 à 60 minutes pour 45 % et plus de 2 heures pour 17 %. 36 % des Franciliens ont plus de deux heures de temps de trajet. Le véhicule personnel est l'outil le plus utilisé à 64 %, suivi des transports en commun à 16 %. En Ile-de-France, le transport en commun domine (45 %). La dynamique du paradigme productif a renforcé les distances entre les lieux de travail et les lieux de vie, notamment pour des raisons économiques (le coût du logement). Toutes ces variables doivent être prises en compte dans les problématiques qui nous intéressent.

Par ailleurs, 40 % des salariés passent entre 6 et 8 heures par jour devant leurs écrans. Enfin, nous avons demandé aux salariés ce qu'ils considéraient comme important au niveau du travail. L'intérêt du travail prime pour 50 %, devant la qualité de vie au travail

(45 %) et devant les niveaux de rémunération et les localisations géographiques. Il est intéressant de constater que les localisations géographiques et la qualité de vie au travail ont gagné en importance entre 2011 et 2013. La plus grande diminution concerne la responsabilité (elle est passée de 23 % à 11 %).

Pour 78 % des salariés, la qualité de vie au travail passe par la relation avec les collègues. Le collègue est la source de souffrance ou de plaisir au travail la plus importante. Finalement, le problème de la vie productive et le même problème que celui de la vie sociale. Les technologies de l'information et de la communication sont très intéressantes, car elles permettent la collaboration sans les interactions physiques, et permettent d'éviter les questions d'identité ou de différences d'âge.

Je conclurai en disant que le coach est la nouvelle figure du management, car il doit gérer une équipe composée d'egos très affirmés et la mener à la victoire.

Christiane LABARRE

Synergie Wallonie pour l'Égalité entre les Femmes et les Hommes

Je vous remercie pour cette synthèse passionnante. Je regrette que vous n'ayez pas eu le temps d'aborder la question de l'éducation.

Patrice VUIDEL

Peut-être pouvez-vous en dire un mot ?

Alain D'IRIBARNE

La question de l'éducation est effectivement intéressante. Au niveau international, l'éducation française pose de nombreux problèmes, car il existe un rapport de domination en termes de possession de savoir légitime (c'est-à-dire reconnu par le cursus éducatif suivi). Ainsi, pour les Français, seule une personne possédant un savoir légitime provenant de son cursus a le droit de s'exprimer. Aujourd'hui, dans le milieu professionnel, la formation considérée comme la plus élevée est la formation en école de management (les écoles de commerce reconverties), et non plus les anciennes grandes écoles telles que Polytechnique ou Centrale. Ce savoir engendre une relation de domination.

Lors d'échanges entre plusieurs individus autour d'un problème, seul celui qui possède le savoir légitime connaît la solution. Si vous prétendez connaître la solution alors que votre cursus éducatif n'est pas reconnu, il vous sera rappelé que vous êtes disqualifiés par principe.

Le paradigme des services est un paradigme de l'horizontalité dans lequel il faut accepter que les savoirs des parties prenantes soient de valeur égale. C'est pourquoi les Français se heurtent à un problème majeur avec la transformation des paradigmes.

Il est intéressant d'observer le parallélisme entre le développe-

ment de la logique technologique, de la logique économique et de la logique sociale. Le point de départ des ruptures de ces logiques remonte aux années 70. Nous vivons encore le résultat de la dynamique de ces ruptures. Tout porte donc à croire que la période de transition sera longue.

Patrice VUIDEL

Begoña intervient maintenant pour nous éclairer sur la façon dont les entreprises intègrent les nouvelles formes de régulations dans leurs processus de production.

Begoña MURGUIALDAY MARTINEZ

Réseau d'entreprises sur l'usage des temps, Bilbao

Je suis une femme engagée à gauche, féministe et entrepreneuse, et je travaille sur les nouveaux usages du temps avec un réseau d'entreprises. Dans mon entreprise créée il y a 19 ans, nous travaillons sur les politiques de genre et l'égalité hommes-femmes. L'intérêt de monter sa propre entreprise est de pouvoir porter ses propres valeurs. Par exemple, une des valeurs de mon entreprise est carpe diem, vivre le moment présent.

Nous gérons la production et la vente de connaissances et de savoirs, toujours en prenant en compte l'approche de l'égalité hommes-femmes. Nous travaillons au niveau international avec plusieurs réseaux d'entreprises consacrés à différents sujets : la responsabilité sociale des entreprises, les femmes entrepreneuses, l'innovation et à l'inclusion sociale et les usages du temps.

Le souhait de travailler plus particulièrement sur les usages du temps provient d'une expérience personnelle dans l'administration, dans laquelle la rigidité était trop importante. Le temps possède une facette objective et une facette subjective. En effet, une heure n'est pas ressentie de la même manière en fonction de l'activité réalisée. Ma préoccupation principale lors de la création de mon entreprise était de savoir gérer les différents temps des employés. Je ne voulais pas endosser la représentation sociale du chef, qui dirige et contrôle. Pour éviter la méfiance des employés, il a fallu combattre cette image.

J'ai demandé à tous les employés de partager leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise, au-delà de l'apport économique. Lors des entretiens d'embauche, j'interroge les candidats sur leurs passions et intérêts dans la vie et combien de temps ils y consacrent. De cette manière, il est possible d'identifier les nécessités des employés et d'adapter les différents temps.

Dans les premières années, les questions autour des différents temps des employés étaient gérées de manière informelle. Puis en 2006, un programme européen a permis de formaliser ces questions de gestion et de management dans l'entreprise. En 2006, nous avons donc créé une équipe et mis en place des formations sur les questions de conciliation des temps. Nous avons

élaboré un diagnostic plus poussé et plus formel sur les besoins de chaque employé à partir duquel nous avons réalisé le premier plan de conciliation. Ce dernier reprend tous les aspects de la vie, et pas uniquement le travail. Il convient de prendre en compte l'évolution des besoins en fonction des périodes de la vie.

Au cours des années, le plan de conciliation a évolué. Tous les ans, nous organisons des sessions de brainstorming sur des points différents. Aujourd'hui, nous menons une réflexion pour savoir s'il serait pertinent de mettre en place des horaires dans l'entreprise (à l'heure actuelle, aucun horaire n'est imposé). Nous réfléchissons aux mesures qu'il serait possible de mettre en place pour concilier les problèmes de famille, etc.

Depuis 2014, les réflexions sont orientées vers l'excellence, basée sur les valeurs partagées par l'entreprise (l'innovation, l'apprentissage, l'implication des employés, la responsabilité sociale, les procédures, les résultats). Les valeurs doivent être diffusées par les managers. Cette démarche est profitable pour l'entreprise, qui réalise des économies grâce à un turnover et à un absentéisme réduit, ainsi qu'à une productivité plus élevée et à un climat de travail apaisé.

Nous nous appuyons sur une gestion transparente de l'entreprise. Nous présentons toutes les informations (financements, projets, etc.) sur un réseau interne. Nous organisons des réunions mensuelles pour aborder les éventuels problèmes.

Le plan de conciliation compte 19 mesures, parmi lesquelles :

- l'absence d'horaires. Les employés ne sont pas contraints par des horaires fixes, à l'exception de la personne de l'accueil. Cette dernière peut néanmoins adapter ses horaires en cas de besoin ;
- l'absence de justification des absences ;
- le choix dans les périodes de vacances ;
- la possibilité de travailler en télétravail ;

Au-delà des mesures mises en place, il est nécessaire de changer la culture et la manière de travailler. Cette transformation exige de la confiance, du bon sens, de l'implication et beaucoup de coordination et de communication. L'objectif est que chacun puisse exprimer ses besoins personnels.

L'entreprise fait également partie du réseau sur les usages du temps et se charge d'accompagner les membres du réseau pour qu'ils gèrent au mieux la conciliation des temps. Le réseau n'a pas encore un an d'existence. Il est composé de neuf entreprises de taille très différente. Toutes ces entreprises proposent des solutions diverses pour faciliter la gestion des temps.

Finalement, il est plus avantageux pour l'entreprise de mettre en place une conciliation. En effet, le réseau des neuf entreprises a constaté un turnover réduit, moins de stress, plus de motivation,

SÉQUENCE 3

une meilleure productivité, une meilleure gestion, une plus grande maturité dans le travail, plus de responsabilités, une plus grande fierté, une flexibilité accrue, davantage de confiance et de transparence, une meilleure productivité et une meilleure rentabilité ainsi qu'une plus grande satisfaction des clients.

Il ne faut pas perdre de vue nos objectifs dans la vie en dehors du travail, car ils permettent de trouver un équilibre et assurent une meilleure santé et une meilleure qualité de vie.

Patrice VUIDEL

Merci, Begoña, pour cet exposé très intéressant.

Je laisse maintenant la parole à Éric Duval, habitant et chef d'entreprise de la Plaine-Saint-Denis.

Éric DUVAL

Habitant et chef d'entreprise à La Plaine-Saint-Denis

Habitant de la Plaine-Saint-Denis, je suis engagé dans la vie publique au sein d'un conseil de développement et de mouvements associatifs sur les mouvements de jeunesse (sur un territoire qui compte plus de 30 % de jeunes).

J'ai créé mon entreprise de service à la communication externe des entreprises il y a une vingtaine d'années. L'entreprise emploie aujourd'hui 22 personnes et s'intéresse grandement aux nouveaux modes de gouvernance et de management.

À l'école de management, il m'a été expliqué qu'il fallait maîtriser le plus possible le service. C'est sur ce modèle que j'ai construit mon entreprise. En raison des évolutions technologiques, nous remettons en cause l'évolution permanente de nos métiers de services et la gouvernance. Le schéma hiérarchique se modifie. La chaîne de décision devient de plus en plus transversale. La décision managériale se prend désormais grâce à l'addition de compétences et de choix réalisés par les services de l'entreprise ou par les sous-traitants.

Patrice VUIDEL

Ainsi, chacun participe de la construction de l'offre. Comment est déployée cette offre ?

Éric DUVAL

Notre capacité d'adaptation s'est développée. Il faut savoir se remettre en question à tout moment. Pour que l'activité se concrétise dans cette chaîne de décision, la prise de décision ne s'effectue plus via une remontée pyramidale, mais par une addition de compétences. Le tout est de communiquer sa décision aux autres pour permettre une cohérence dans la décision finale.

Dans notre métier, nous recourons à de nombreux intermittents du spectacle, à des travailleurs free-lance. Ces personnes possèdent une compétence décisionnelle de plus en plus importante.

Patrice VUIDEL

Il est question en l'occurrence du management d'une entreprise élargie. En effet, il existe un assemblage de personnes qui participent à la construction de la réponse. Le cadre de la relation managériale est différent pour chacune de ces personnes. Il convient donc d'adapter le management.

Éric DUVAL

Il y a dix ans, les entreprises prestataires de services cherchaient à embaucher leur propre personnel et à mettre en place une hiérarchie pyramidale. Aujourd'hui, la rapidité, la flexibilité, les enjeux commerciaux et financiers et l'usage de la technologie imposent ces nouveaux modes de management.

Alain D'IRIBARNE

Vous indiquez recourir à des intermittents du spectacle. Si la société ne fabrique pas un système de protection sociale qui permet à des individus d'assurer une stabilité de revenus et une stabilité sociale, vous ne pourrez pas assurer votre modèle. Il convient donc de s'interroger sur la façon de fabriquer la stabilité dont ont besoin les travailleurs précaires. Selon moi, le modèle présenté comme le futur est un modèle de destruction de la société telle qu'elle est construite. Nous en revenons au système de valeurs et à la question essentielle : quelle société voulez-vous ?

Éric DUVAL

Nous n'avons d'autres choix que d'accepter et nous adapter aux nouveaux modes de fonctionnement. C'est pourquoi je considère que la technologie influence le changement.

Patrice VUIDEL

Éric, vous avez réalisé qu'il était difficile d'implanter une activité de petite taille sur le territoire de la Plaine-Saint-Denis. Vous avez donc travaillé avec les collectivités pour que les PME et les artisans puissent implanter leur activité à proximité de leur lieu de vie.

Pouvez-vous nous présenter la dynamique de la réflexion que vous menez sur le coworking ?

Éric DUVAL

En premier lieu, les habitants se sont rencontrés pour effectuer un travail de prospective sur les orientations de notre quartier. La Plaine-Saint-Denis est un quartier neuf, qui compte 15 000 à 20 000 habitants et accueille plus de 100 000 salariés. Malheureusement, cette ville est devenue une « petite Défense », c'est-à-dire une accumulation de sièges sociaux qui n'embauchent pas de locaux. Dans ce schéma, les petites entreprises sont oubliées, notamment par la réserve foncière. En effet, les gros promoteurs immobiliers ne savent pas diviser leurs bâtiments en des parcelles inférieures à 1 500 mètres carrés.

J'ai donc interrogé la collectivité sur les moyens que nous pouvions mettre en place pour garantir aux petites entreprises la possibilité de s'installer durablement et de s'investir sur le territoire. Un débat s'est engagé pendant plusieurs années avec une temporalité complètement différente : la collectivité a pris le temps de faire valider nos idées par des sachants, alors que les entreprises étaient en attente de solutions rapides. Cette longue période de réflexion nous a permis de faire évoluer notre projet, qui est passé d'un hôtel d'entreprises à un espace de coworking.

Patrice VUIDEL

Le travail, qu'il vienne des étudiants, des créateurs ou des PME, est au cœur de l'espace. Il convient donc de créer les conditions pour que l'ensemble de ces personnes puisse se retrouver dans un espace commun

Éric DUVAL

Nous avons constitué une association, basée sur un réseau de chefs d'entreprises, pour appuyer notre demande et disposer d'un certain poids devant la collectivité. Le projet de coworking vient compléter l'objectif du collectif d'entreprises qui était de regrouper dans un même lieu un réseau d'entrepreneurs dans une dynamique économique, mais également dans l'établissement d'une relation permanente avec les élus du territoire pour éveiller, renseigner et devenir un tiers de confiance pour travailler ensemble.

Alain D'IRIBARNE

Nous sommes ici au cœur du sujet. En effet, nous constatons que nous sommes obligés d'inventer des dispositifs collectifs à initiative privée qui viennent s'intégrer avec des dispositifs collectifs publics. Ainsi, pour réussir à concilier le nouveau modèle productif de la liquidité, qui remet en cause le modèle salarial, nous devons inventer un système de stabilisation des individus dans les logiques collectives renouvelées. Il est intéressant de constater que nous revenons à des modèles préindustriels.

La créativité renvoie à un réagencement de tout ce qui concerne la régulation sociale. Il faudrait débattre de la place de la démocratie participative et du modèle de la gouvernance, ainsi que de la place du citoyen dans la collectivité. 

Emploi, travail, quels enjeux pour l'action publique ?

Jocelyne BOUGEARD

Adjointe au maire de Rennes, déléguée aux droits des femmes

Pendant ces deux jours, nous avons réfléchi autour de la question suivante : articulation des temps de vie, nouvelles formes de travail, une utopie en marche ? Que souhaiter de mieux que cet endroit pour mener nos débats ? L'expérience de Jean-Baptiste Godin était en effet présente dans toutes nos réflexions.

Bruno Marzloff nous a rappelé que le travail restait le plus grand déterminant des organisations sociales et temporelles. Les questions de mixité des espaces, de mixité des fonctions, d'économie du partage doivent interpeller les pouvoirs publics. Ces derniers nous demandent de reconfigurer les indicateurs de richesse, de promouvoir les responsabilités partagées entre les salariés, les entreprises et les collectivités, de réinventer le dialogue social et sociétal (qui est exigeant, mais dont l'efficacité est une urgence sociale). Nous devons donc penser ensemble une analyse qui mène à l'action, et non pas à la seule adaptation. La question de la concertation, de la négociation est très importante. Notre société souhaite vivre heureuse. Il est assez nouveau de poser ce sujet comme un droit et une exigence.

L'« autonomie contrainte librement consentie », évoquée par Alain D'Iribarne concerne chacun de nous. Décider ensemble est à la fois une question d'éducation et de formation. Edmond Hervé a également évoqué cette question de l'éducation et de la conscientisation. La demande sociale nous invite à résoudre les problèmes et à les anticiper.

Les thèmes de travail de ces deux journées confirment des paradoxes très forts, moteurs de nos analyses. Dominique Royoux nous a rappelé que le cœur de nos engagements était la lutte contre les inégalités et l'obligation d'inscrire ce sujet dans nos politiques publiques. Les politiques temporelles n'ont aujourd'hui pas de réalité. Elles n'ont pas encore la place qu'elles méritent.

Dominique nous a rappelé la richesse et la diversité des thèmes que nous avons abordés depuis 11 ans. Ces deux jours n'intervenaient pas en conclusion, mais en synthèse de ces thèmes majeurs, qu'il

faudra poursuivre et renforcer. J'espère que le rapport sénatorial d'Edmond Hervé intéressera les assemblées et notre gouvernement, notamment la ministre aux droits des femmes et de la politique de la ville. Je vous renvoie d'ailleurs au rapport présenté à la ministre il y a quelques jours, qui porte sur une analyse de la situation des femmes en difficulté dans les territoires ruraux comme dans les territoires urbains.

Edmond Hervé a fait part dans sa conclusion de l'importance de la sensibilisation, de l'explication et de l'implication. Le temps représente un facteur révélateur des inégalités, mais également un levier très fort contre ces inégalités. Monsieur Hervé a insisté sur le triptyque fonctionnel : fonction politique de décision, fonction d'expertise, et fonction de la consultation. Il existe également une exigence de transversalité, d'horizontalité et de dialogue sociétal. Il est nécessaire d'accroître la pédagogie, ainsi que les relations entre la recherche, les collectivités et les institutions et de privilégier les personnes en difficulté.

Les paradoxes de Jean-Baptiste Godin que nous a présentés Michel Lallement nous renvoient à nos propres paradoxes et à nos tâtonnements. Ces derniers font partie du droit à l'expérimentation. Nous sommes convaincus que certaines affaires privées devraient porter l'intérêt du service public. Le fait de célébrer le travail et la performance est également au cœur de nos échanges. Jean-Baptiste Godin a posé les bases de la protection sociale, du contrôle social continu et réciproque (dont nous connaissons l'intérêt et les limites).

Vous me pardonnez de ne pas reprendre le nom de tous les intervenants, même si tous méritent que nous poursuivions les liens engagés avec eux.

Marie-Thérèse Letablier demandait si les adaptations libéraient ou aliénaient les salariés. Carme Carrera Escuder a quant à elle abordé la flexibilité du temps, de l'espace et des relations professionnelles. Nous avons beaucoup à apprendre de ce réseau d'entreprises engagé pour une meilleure gestion des temps et une meilleure conciliation. Comme nous l'a rappelé Marie-Claire Lacaze, la rencontre de plusieurs volontés (entreprises, collectivités et salariés) est indispensable pour avancer.

Dans cette période de transition, nous devons trouver des réponses dans notre capacité à dépasser les difficultés. Alain D'Iribarne a lui aussi abordé le sujet de l'éducation. Cette question nous renvoie à Jean-Baptiste Godin qui demandait : « Faut-il flatter le désir de l'ignorance ? »

Katja Kruger et Lucie Verchère nous ont montré comment était porté un projet de télétravail. Il ne faut pas laisser dans l'ombre les travailleurs salariés n'ayant pas accès au savoir et à la connaissance. La fracture numérique est en effet un sujet très important. 30 % des travailleurs effectuent un télétravail non formalisé. La mixité fonctionnelle des lieux et des salariés a été discutée. La question de l'agilité du travail mobile (temporelle, spatiale, numérique, relationnelle) est essentielle. J'ai compris qu'une personne agile sera agile à tous les niveaux. Qu'advient-il alors des personnes non agiles ?

Monique Boutrand a abordé la question de la santé. Elle a aussi signalé que le développement du travail à distance avancera par la volonté des salariés et par la responsabilisation des entreprises et des pouvoirs publics. Les collectivités doivent être intégrées dans cette négociation sociale.

La porosité entre le travail et le hors travail, l'urgence, l'immédiateté, le nomadisme, la permanence du mode de travail ont été très présents dans tous les échanges. Cela confirme notre volonté de penser de nouveaux cadres organisationnels où la question de l'autonomie et de la sécurité est importante. Nous devons contribuer à un nouveau système de normes dans le processus de déconstruction/reconstruction qui est à l'œuvre. La transformation du système nous place au centre de situations contradictoires, anxiogènes et porteuses d'incertitudes.

Les questions sont transversales, elles portent sur la responsabilité au travail, la qualité de vie au travail, la morphologie des espaces de travail, les déplacements, les interactions, l'éducation.

Il est intéressant de considérer les éléments qui fonctionnent dans les différents modèles qui nous ont été présentés pendant ces deux jours. Ces modèles sont complexes, mais ne doivent pas être destructeurs. Ils doivent être porteurs d'innovations et de mieux-être.

Je conclurai en rappelant que nous travaillons sur un projet de société, sur l'exigence d'un nouveau modèle social européen, dans lequel les politiques temporelles doivent contribuer. Je vous renvoie à la lecture de l'ouvrage « Urgences temporelles ». En tant qu'élue locale, je vous invite à continuer d'interpeller les collectivités locales, malgré la réforme à venir qui ne facilitera pas notre action.

Enfin, je remercie les personnes exceptionnelles de l'association que j'ai rencontrées et avec qui j'ai eu la chance de travailler ces dernières années.

Clôture

Dominique ROYUX

Je te remercie d'avoir extrait ces points importants de nos échanges. Ces Temporelles étaient de grande qualité et reflètent une évolution dans nos thématiques. En effet, nous sommes passés d'une réflexion sur les agencements de nos emplois du temps à un travail sur la combinaison entre le secteur privé et le secteur institutionnel pour répondre à ces agencements. Le champ de réflexion sur ce sujet est très large dans la mesure où les combinaisons sont extrêmement nombreuses.

Par ailleurs, j'ai été frappé par le peu de réceptivité des enquêtes nationales sur cette thématique. En effet, pour travailler en aval, nous devons disposer de renseignements en amont.

Enfin, je vous annonce que, l'année prochaine, les temporelles auront lieu à Lyon et à Grenoble et auront certainement pour thème la ville servicielle.

Je vous remercie de votre présence. Je remercie tout particulièrement Amélie et l'équipe du Familistère, nos amis catalans et basques, Marine pour la traduction, ainsi que tous les animateurs et intervenants. 



Le Familistère de Guise

© CHALMEAU

Tempo Territorial

Rennes Métropole
DGPDD – DirStrat – SPEDD-BDT
4, avenue Henri Fréville – CS 20723
35207 Rennes Cedex 2
Tél. : 02 23 62 20 95
Email : tempoterritorial@yahoo.fr
Site Internet : tempoterritorial.free.fr

Tempo
TERRITORIAL