

# Travail & CHANGEMENT

## La conciliation des temps, une question à plusieurs dimensions

• Organisation • Santé • Égalité



11<sup>e</sup>  
**Semaine**  
pour la  
**Qualité**  
de Vie au  
**Travail**

16 > 20  
JUIN 2014



### ARGUMENTS (p. 5 à 9)

Geneviève Bel (CGPME)  
Carole Couvert (CFE-CGC)  
Pierre-Yves Montéléon (CFTC)  
Agnès Parent-Thirion (Eurofound)  
Ariane Pailhé (INED)  
Françoise Milewski (OFCE)  
Cécile Kanitzer (FHF)  
Laurence Weibel (chronobiologiste)  
Dominique Royoux  
(Tempo territorial)

### CÔTÉ ENTREPRISES (p. 10 à 14)

Services

**Les médecins ont rendez-vous  
avec une journée plus fluide**

Santé

**La philosophie Planetree  
à l'épreuve du terrain**

Services

**Dépoussiérer les horaires  
décalés**

Industrie

**Négocier des compromis  
bien profilés**

# La conciliation des temps, à plusieurs dimensions

• Organisation • Santé • Égalité

**Longtemps réduite à l'équation vie professionnelle-vie familiale, la question de la conciliation des temps appelle une vision plus systémique, prenant en compte les dimensions temporelles liées à l'entreprise, à ses marchés, à ses salariés et aux territoires. C'est le « compromis temporel », une grille de lecture à plusieurs dimensions élaborée par l'Anact.**

**S**ous-estimée par les acteurs sociaux, la question de la conciliation des temps commence à trouver droit de cité dans les entreprises. Un début d'intérêt gagné sous la pression d'un double facteur : d'une part, l'injonction faite aux entreprises de s'impliquer davantage dans des mesures de soutien à la parentalité et de promotion de l'égalité hommes-femmes, d'autre part, la persistance voire le développement de phénomènes tels que les risques psychosociaux, l'absentéisme, la baisse de la qualité de service, la dégradation de la cohésion des collectifs, les difficultés de gestion des plannings pour les managers.

## → Une question souvent individualisée

Traditionnellement, temps partiel ou « jours enfant malade » sont présentés comme des mesures facilitant la conciliation des temps pour les mères de famille. Avec la féminisation du marché du travail et les évolutions législatives sur la durée du temps de travail, les formules d'aménagement du temps de travail se sont multipliées : semaine compressée, horaires à la carte, horaires variables, etc. Or il apparaît que toutes ces formules contribuent principalement à installer les femmes dans leur double journée. Signe d'une évolution des mœurs et des modèles familiaux, la promotion de la paternité a encouragé de nouveaux dispositifs ciblant les pères de famille. Pour autant, dans les faits, congé paternité et partage des droits au congé parental restent encore très peu utilisés.



Il apparaît en outre que ces formules s'inscrivent dans une logique de primauté du choix individuel. Elles sont en effet avant tout conçues comme des réponses censées satisfaire des besoins de plus en plus divers en matière d'articulation des temps. Composantes de l'offre sociale des entreprises, elles sont activées comme des droits, sans vraiment de corrélation avec le fonctionnement des équipes ni les contraintes de production ou de réalisation des services.

Face à la montée en puissance de la thématique de la conciliation des temps, les grandes entreprises ont commencé à proposer à leurs salariés une palette de services divers : plateformes d'information et d'orientation sur la prise en charge de proches dépendants (jeunes enfants, parents âgés...), services de conciergerie, crèches d'entreprise... Si nul ne doute de l'intérêt de ces dispositifs pour les salariés qui les utilisent, force est de constater que les populations bénéficiaires sont minoritaires. Il s'agit donc de mesures

des temps ne sont pas équivalents et n'apportent pas la même souplesse. On distingue ainsi :

- les mesures qui améliorent l'équipement du territoire ;
- les aménagements individuels du temps de travail ;
- le travail d'organisation du travail, qui est le cœur de l'approche portée par le réseau Anact-Aract.

## → Quatre champs de contraintes

« Le plus souvent, la question de la conciliation des temps est réduite à l'équation entre vie professionnelle et vie familiale. C'était sans doute opportun il y a dix ou vingt ans. Mais aujourd'hui, l'organisation du temps de travail est soumise à des contraintes nouvelles, liées aux transformations des marchés, des entreprises, des attentes des salariés, des caractéristiques des territoires. La faible articulation entre

**« Aujourd'hui, l'organisation du temps de travail est soumise à des contraintes nouvelles, liées aux transformations des marchés, des entreprises, des attentes des salariés, des caractéristiques des territoires. »**

**Julien Pelletier, responsable de la mission Prospective et international de l'Anact**

« à la marge ». D'une part, elles ne renvoient pas aux sources des difficultés de conciliation et ne permettent pas de les réduire durablement ; d'autre part, leur coût en limite significativement le développement à toutes les entreprises (PME incluses), ainsi qu'à tous les champs de la vie hors travail.

Face à ces constats et pour dépasser les limites d'une gestion individualisée, il est important de prendre en compte que tous les dispositifs visant la conciliation

ces dimensions aboutit à des horaires de travail atypiques qui explosent, des durées de travail difficiles à évaluer, une charge de travail parfois trop intense », explique Julien Pelletier, responsable de la mission Prospective et international de l'Anact.

Marché, entreprise, salariés, territoire : l'Anact réunit ces quatre champs de contraintes pour construire une grille de lecture systémique : le « compromis temporel ».

# une question



## ÉDITORIAL

Hervé Lanouzière,  
directeur général de l'Anact

### L'APPROCHE ORGANISATIONNELLE DU COMPROMIS TEMPOREL

#### Le temps du marché

Client individuel, donneur d'ordre consommation de masse, etc. avec ses propres cycles, aléas temporels, saisonnalité...



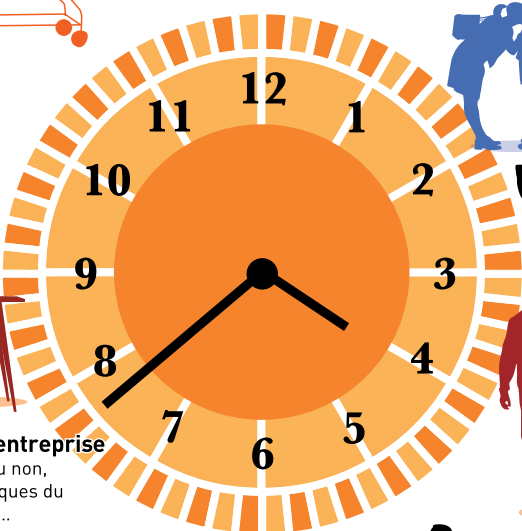
#### Le temps du salarié

Espaces sociaux (travail, famille, activités sportives, sociales) et périodes du cycle de vie professionnelle



#### Le temps de l'entreprise

Process continu ou non, contraintes techniques du système productif...



#### Le temps du territoire

Transports urbains, péri-urbains, accès aux services publics, congés scolaires, offres périscolaires...



**1) Marché.** Ces dix dernières années s'est opérée une intensification significative des contraintes temporelles liées au marché : aléas de la demande, saisonnalité, délais raccourcis, ouverture le dimanche... Le donneur d'ordre exige de plus en plus de réactivité de la part du sous-traitant ; le client supporte de moins en moins la file d'attente ; l'internaute demande à être livré « dans les 24 heures », etc. Il s'ensuit un développement des horaires atypiques.

**2) Entreprise.** Les contraintes temporelles liées au fonctionnement de l'organisation sont également à prendre en compte. Emergence de la chirurgie ambulatoire dans le secteur de la santé, flux tendu dans le secteur automobile, exigences accrues de sécurité et chemin critique lors des arrêts de tranche dans le nucléaire, explosion de la vente à dis-

ta : autant de tendances qui viennent renforcer les pressions sur le temps de travail.

**3) Salariés.** Il apparaît impossible de négliger la diversité des situations individuelles (devoirs familiaux, engagements citoyens, associatifs, aspirations aux loisirs...) ni les nouveaux enjeux liés à l'allongement de la vie. Outre le soutien de leurs enfants et jeunes adultes, de plus en plus d'actifs ont également à prendre en charge leurs propres parents ou à assurer une présence auprès des petits-enfants.

**4) Territoires.** Enfin, autre catégorie constitutive du compromis temporel : les contraintes liées à l'urbanisation, aux temps de transport, à l'accès ou non aux services publics. Avec, ici, un facteur aggravant de répétition dans la pression exercée sur les individus.



**J'**achète une paire de lunettes à 22 heures, dimanche soir sur Internet, je serai livré mardi. Quelqu'un traite ma commande immédiatement ; quelqu'un, quelque part, prépare le colis ; un livreur se met en route. Cela m'arrange car je serai en déplacement la semaine prochaine et rentrerai vers 20 heures 30 tous les soirs. Reste à trouver une solution pour la garde des enfants. Sauf jeudi : je "télétravaille", mais à 15 heures, j'ai une conférence téléphonique avec l'équipe projet... L'équation est de plus en plus complexe entre les exigences d'un marché constamment en éveil, des organisations ajustées au plus près, une société civile en quête d'adaptation (services publics...) et des salariés devant au bout du compte tenir tous les bouts.

*« Un défi que les partenaires sociaux se sont donné les moyens de relever avec l'accord du 19 juin 2013 sur la QVT, renforcé par la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle. »*

Faire reposer la résolution de cette équation sur les seuls individus risque de conduire à des impasses personnelles (la fameuse double journée), voire à des frictions organisationnelles car l'organisation de l'entreprise ne peut être la somme des arrangements individuels qu'elle concède.

Un défi que les partenaires sociaux se sont donné les moyens de relever avec l'accord du 19 juin 2013 sur la QVT, renforcé par la loi du 5 mars dernier sur la formation professionnelle, dont un article permet d'innover, par la voie d'une approche globale, en concluant un accord unique sur toutes ces questions.

Explosion des horaires atypiques, omniprésence des nouvelles technologies, culte de la performance, marché de l'emploi en berne : les facteurs de déstabilisation se sont multipliés, jusqu'à alimenter une tension parfois délétère qui pose même des questions de justice organisationnelle. Si l'équilibre des temps apparaît comme un sujet prioritaire, c'est, d'une part, parce que les salariés

Avec toujours un même objectif : permettre aux entreprises de renouveler les termes de l'équation liant performance et qualité de vie au travail.

Vision globale oblige, ce travail de diagnostic et de refonte repose sur une approche concertée : à tous les acteurs du dialogue social au sein de l'entreprise de mettre en perspective les principaux objectifs visés, les contraintes majeures, les points forts

quoi continuer d'envoyer les salariées à cinquante kilomètres de chez elles quand des besoins existent dans le périmètre de leur domicile ? Pour fournir un travail de qualité, il sera nécessaire de se pencher sur l'organisation territoriale de ce secteur d'activité.

Des solutions organisationnelles existent. Autre exemple : dans une fromagerie, le travail de nuit s'est historiquement

imposé pour traiter la matière première dans les meilleurs délais. L'arrivée de femmes fromagères a remis en question le travail de nuit. Les évolutions technologiques de la réfrigération ont permis de remettre

au lendemain la transformation de la matière. Cela a été l'occasion de revoir toute l'organisation du temps de travail des équipes.

L'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à la qualité de vie au travail (QVT) propose de nouvelles manières de traiter des questions d'égalité, de conciliation, de négociation et de performance et peut offrir aux entreprises un cadre opportun de réflexion pour construire une approche organisationnelle des compromis temporels.

**« L'approche organisationnelle du compromis temporel propose d'actualiser les exigences auxquelles les entreprises sont confrontées et de revoir en conséquence les modes d'utilisation des équipements, l'offre de service, les choix d'organisation du travail... »**

Florence Loisl, chargée de mission du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact



ressentent de plus en plus de difficulté à concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles et, d'autre part, parce que les entreprises gèrent la tension entre qualité de service et qualité de vie au travail. Si les exigences de l'activité évoluent, les pratiques anciennes perdurent. Il n'est donc pas surprenant que lorsqu'on demande aux Français de préciser ce qu'ils associent à la qualité de vie au travail, la « conciliation entre vie privée et vie professionnelle » arrive en deuxième position, juste après la nature du travail (enquête Anact, mai 2013). Or, parce qu'elle se pose dans un monde globalisé, parce qu'elle décrit des situations qui interagissent dans la construction des parcours de vie, la réflexion sur l'équilibre des temps appelle un angle de vue multidimensionnel. C'est dans cette logique que s'inscrit la dynamique du compromis temporel.

**→ Une approche concertée**

« L'approche organisationnelle du compromis temporel propose d'actualiser les exigences auxquelles les entreprises sont confrontées et de revoir en conséquence les modes d'utilisation des équipements, l'offre de service, les choix d'organisation du travail... Ne pas sédimenter les contraintes au fil des évolutions, questionner régulièrement leur pertinence en lien avec la stratégie de l'entreprise permet de mieux adapter les ressources et de trouver de nouvelles solutions organisationnelles », explique Florence Loisl, chargée de mission du département Changements technologiques et organisationnels à l'Anact.

et les points faibles de l'organisation, les besoins des salariés. En ligne de mire : la réduction de l'absentéisme, la prévention du stress et des risques psychosociaux, la progression de la qualité de service, une meilleure cohésion des collectifs, une gestion facilitée des plannings par les managers.

**→ L'accord QVT : une opportunité**

Par sa dimension systémique, la notion de « compromis temporel » mobilise au-delà de l'entreprise. Dans le cas du secteur des services à la personne, pour-

Muriel Jauouën (journaliste)

**Horaires atypiques et santé**

Les horaires atypiques occupent une place majeure dans les réflexions sur la conciliation des temps. Temps partiel, travail de nuit, horaires éclatés sont souvent présentés comme des facteurs d'altération de la santé. Qu'en est-il réellement ? Les études sur le sujet sont rares. Une enquête de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) publiée en juin 2012 a mis en lumière une forte prévalence du cancer du sein chez les femmes ayant travaillé la nuit. De même, une équipe de chercheurs du Centre INRS-Institut Armand-Frappier et du Centre de recherche du Centre hospitalier de l'université de Montréal a conclu en 2012 à une augmentation du risque de cancer, notamment de la prostate, chez

les hommes travaillant la nuit. Même si les études scientifiques ne permettent pas de systématiser une relation de cause à effet entre horaires et santé, cela reste un enjeu de prévention de la pénibilité et de l'usure professionnelle : « Les horaires décalés agissent comme une contrainte sur la situation de santé des salariés qui y sont soumis. Le temps est une source parmi d'autres d'exposition aux risques, dont l'interaction avec d'autres sources est fonction de chacun, de son horloge biologique, de son secteur d'activité, de son environnement familial. En termes de santé, certaines expositions n'ont pas les mêmes effets sur les salariés », souligne Pascale Mercieca, chargée de mission à l'Anact.

# La conciliation des temps, une porte à peine entr'ouverte

La conciliation des temps n'est pas encore vraiment un sujet central de réflexion dans les entreprises. Et les portes d'entrée à cette réflexion apparaissent diverses : égalité professionnelle, absentéisme, impact des horaires atypiques...

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Muriel Jaouën

**GENEVIÈVE BEL,**  
vice-présidente CGPME déléguée  
à l'entrepreneuriat au féminin



## La question de la conciliation des temps de vie est-elle une priorité au sein des PME ?

Préoccupés par le maintien de leurs parts de marché et la pérennité de leurs entreprises, les patrons de PME ont plus que jamais besoin de toutes leurs troupes à plein temps. Il leur est donc difficile de mettre en place du temps partiel ou du temps de travail « choisi ». La problématique de la conciliation des temps est davantage l'apanage de sociétés ou de groupes de taille déjà respectable qui bénéficient d'un service RH ou d'une DRH.

## Lorsque la question se pose néanmoins, c'est par quelle « entrée » ?

Si les PME sont confrontées à cette problématique d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, l'entrée naturelle n'est ni l'égalité, ni la santé et sécurité au travail, ni la productivité, mais plutôt l'absentéisme. Comment gérer l'absence d'un collaborateur qui a notamment des problèmes de santé (ceux-ci n'étant pas, dans la majeure partie du temps, liés au travail) ? Comment gérer les problèmes de garde d'enfants ? Même si la France est plutôt en pointe par rapport à d'autres pays sur ce terrain, il manque 350 000 places de garde. Et, souvent, ces modes de garde sont trop chers pour les familles. Il faut multiplier les places en crèche, en halte-garderie. Il est nécessaire d'offrir aux familles des choix différents pour faire garder leurs enfants, de développer des structures multi-accueil avec des horaires souples.

## Pas facile pour les petites entreprises...

Pour les PME et TPE, il existe des solutions envisageables dans les services inter-entreprises. Nous en avons un bel exemple dans les Vosges dans le bassin de Saint-Dié où, en 2009, sous l'impulsion de la CGPME, une étude d'opportunité concernant la création d'une crèche interentreprises a été réalisée.

## Dans les PME, quels sont les publics les plus exposés à un mauvais équilibre des temps ?

Nous savons bien qu'il existe une inégalité entre les femmes et les hommes. Celle-ci vaut également dans les PME, où les femmes éprouvent, comme ailleurs, des difficultés dans l'articulation des temps, certaines n'arrivant pas à concilier leur vie personnelle et leur vie au travail, allant jusqu'à se retirer plus ou moins longtemps du monde du travail. Il ne fait pas de doute qu'une évolution est en route. Mais il faut absolument changer les mentalités. Il est important d'agir sur les freins culturels

et sociétaux qui contribuent largement à maintenir les inégalités entre les femmes et les hommes dans le monde du travail. A travers ses clubs Entrepreneuriat au féminin, la CGPME tente de soulever et de corriger certains de ces freins, notamment les stéréotypes dans lesquels nous baignons depuis notre enfance et que nous reproduisons inconsciemment. Mais, de son côté, le chef d'entreprise n'est responsable que de la gestion du temps de travail, pas de la gestion des autres temps de vie.

## Vous avez mis en place un label mixité...

Pour l'obtenir, les entreprises doivent, d'une part, démontrer un progrès significatif au cours des dernières années sur au moins deux des domaines suivants : recrutement (pourcentage hommes/femmes), rémunération, formation, promotion, conditions d'emploi, soutien à la parentalité-équilibre des temps. Elles doivent aussi poser au moins un objectif d'évolution et de moyens mis en œuvre pour les deux ou trois ans à venir.

**CAROLE COUVERT,**  
présidente de la CFE-CGC



## Depuis quand la CFE-CGC s'intéresse-t-elle à la question de la conciliation des temps ?

Lorsque j'ai rejoint la confédération en 2004, j'ai été nommée déléguée nationale en charge du dossier « égalité professionnelle ». Ma première action a été la création du réseau Equilibre, dédié à l'égalité professionnelle et à la conciliation des temps de vie. Cela fait

donc dix ans que cette question des temps est à l'ordre du jour de nos réflexions. D'emblée, j'ai placé la réflexion sous l'angle de la mixité, pour l'extraire du prisme féministe où elle se trouvait et qui en faisait trop souvent un sujet de railleries. Le réseau a été rejoint par des hommes et des femmes, ce qui est, à mes yeux, essentiel.

## Voyez-vous sur ce sujet des évolutions significatives dans les pratiques des employeurs ?

Franchement, les choses ne bougent pas. Les entreprises considèrent, en période de crise *a fortiori*, que la question de la conciliation des temps de vie est une question gadget, qui plus est, source de coûts. →

La question n'en est que plus urgente. Et la bataille doit notamment porter sur les stéréotypes. Car il y a encore un énorme travail à faire sur ce terrain des représentations.

**Au-delà des stéréotypes, sur quels axes comptez-vous orienter votre action ?**

Sur le terrain des services, par exemple. Nous militons bien sûr pour le développement des crèches, mais aussi pour le développement de services d'accompagnement à la scolarité et aux études. Nous encourageons également la création de conciergeries au sein des entreprises dont la taille le permet. Il faut également veiller à la définition et au respect de règles d'hygiène de vie en groupe dans les organisations du travail. Lutter contre le présentisme, mettre en place et communiquer sur des horaires de début et de fin de réunions, proposer dans le cadre des

variables de rémunération – qui concernent 80 % des cadres – des objectifs réalistes et atteignables, définis en concertation avec les salariés.

**La conciliation des temps de vie dépasse le seul champ d'action des entreprises. Elle concerne aussi les politiques publiques...**

Dans le cadre des discussions sur le pacte de responsabilité, nous exigeons une réforme de la fiscalité des ménages. La CFE-CGC est la seule centrale syndicale à mener le combat sur le terrain du pouvoir d'achat des classes moyennes, via une baisse des prélèvements, notamment via une déduction fiscale sur les services à la personne. Car si l'Etat ne prend pas de mesures incitatives dans ce sens, il y a fort à parier que, dans nombre de ménages, l'un ou l'autre des conjoints en vienne à faire tôt ou tard le choix de se retirer de l'emploi. Il faut aussi travailler sur les questions de

logement et de transports. Promouvoir, dans le cadre du « 1 % logement », la construction d'habitations à proximité des centres-villes. Promouvoir également le covoiturage, dans le cadre du plan national sur la transition énergétique.

**Y a-t-il des champs de revendications qui vous semblent plus difficiles à faire valoir ?**

Il est un sujet sur lequel la société n'a pas avancé, alors qu'il va vite surgir comme un sujet majeur : la dépendance. La génération Y sera la première à être confrontée à des enjeux aigus en matière non seulement de garde d'enfants, mais aussi de garde des parents. Pourquoi ne pas imaginer de nouveaux aménagements dans les contrats de travail, qui permettraient aux salariés, par exemple, de s'absenter durant un an ou deux, le temps de gérer cette prise en charge parentale, ou de négocier un temps partiel ?

**PIERRE-YVES MONTÉLÉON,**  
responsable CFTC santé au travail



**Début 2013 la CFTC a saisi l'ANSES sur la question des horaires atypiques. Quel est l'objet de cette saisine ?**

Nous avons demandé à l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES) d'émettre un avis concernant les effets des horaires atypiques sur la santé des travailleurs. Celle-ci devrait rendre prochainement son rapport. Nous savons d'ores et déjà que les experts de l'agence ont axé une partie de leurs recherches sur le travail de nuit, dont plusieurs études ont montré qu'il était néfaste pour santé.

**En attendant l'avis de l'ANSES, quel est le constat de la CFTC en matière d'horaires atypiques ?**

Tout d'abord, nous entendons par atypiques les horaires qui ne correspondent pas à peu près à ce qu'il est convenu d'appeler des horaires de bureau. Nous pensons que les horaires atypiques dont la pratique du travail posté sont en forte

augmentation dans les modes d'organisation du travail. La CFTC est en effet de plus en plus fréquemment alertée par des travailleurs sur ces questions.

**Quel est le lien entre le développement des horaires atypiques et la logique de conciliation des temps professionnel et privé ?**

Du côté des employeurs, l'inflation des horaires atypiques répond bien davantage à une logique économique de productivité qu'à une stratégie de conciliation des temps professionnel et privé. Prenons le cas du secteur des services : la pratique généralisée des horaires atypiques y est très clairement une réponse à la continuité de l'activité. On peut certes arguer que la continuité d'activité relève d'une mission de service public, *a fortiori* dans le secteur hospitalier. Reste que les organisations en deux fois douze heures, fréquentes chez les infirmières ou les sages-femmes, ne répondent pas seulement à une continuité de service au public, mais aussi, bien souvent, à une continuité économique.

**Les horaires atypiques sont-ils préjudiciables à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ?**

Dans de nombreux cas de figure, sans aucun doute. Prenons le cas des caissières d'hypermarchés, qui commencent le matin,

puis cessent de travailler pour reprendre en fin d'après-midi et qui, compte tenu de l'emplacement excentré des points de vente, n'ont pas la possibilité de profiter de leur interruption de travail en journée pour rentrer chez elles. Qui plus est, elles sont contraintes de passer plusieurs heures dans un environnement qui ne leur offre aucune source d'occupation, de confort ou d'épanouissement personnel. Il est à cet égard essentiel de rappeler que la question de la conciliation des temps est indissociable d'une réflexion sur l'aménagement du territoire.

**Quelle place a cette question de la conciliation des temps à la CFTC ?**

La CFTC a toujours été très engagée sur les questions familiales. La conciliation des temps est pour nous un sujet historique. Mais nos interrogations sont d'autant plus fortes aujourd'hui que nous avons tout lieu d'estimer que ces pratiques se développent en dehors de l'assentiment total des salariés qui y sont soumis. Bien souvent, ces horaires coïncident avec de nouveaux postes ou de nouvelles organisations. Pour les travailleurs, s'y soumettre devient alors une condition nécessaire pour obtenir l'emploi ou s'y maintenir. D'autres travailleurs acceptent ces horaires atypiques parce que des horaires « normaux » ne leur permettraient pas d'assurer la subsistance de leur foyer.

# L'équilibre des temps, le sujet est dans la balance

Les entreprises, les territoires, en France, en Europe, se posent-ils la question de l'équilibre des temps professionnel et personnel ? Et comment ? Tel est l'angle d'attaque de certains chercheurs, tandis que d'autres analysent l'impact des horaires atypiques ou du temps partiel dans cette articulation du temps.

Le point de vue des **invités du Réseau Anact-Aract** Propos recueillis par Muriel Jaouën

## La question de l'équilibre entre-temps professionnels et temps personnels est-elle traitée de manière homogène en Europe ?

Non. Tout le monde se rend compte que la question est importante notamment pour réussir à augmenter la participation des hommes et des femmes en Europe selon les objectifs de la stratégie d'Europe 2020\*. Mais les priorités nationales peuvent être différentes. Par endroits, on insiste sur les crèches, par exemple en Allemagne. Ailleurs, comme en Belgique, on essaie d'inciter les parents en congé parental à garder le contact avec leur entreprise et à limiter la durée d'éloignement du monde professionnel. Les Pays-Bas semblent revenir en arrière dans le droit accordé aux salariés de moduler leurs heures de travail tout au long du cycle de vie. Au Royaume-Uni, on discute sur les contrats « zéro heure »\*\*, dans d'autres pays, l'attention se porte sur la durée de la vie au travail.

## Les durées moyennes de travail ne sont pas non plus les mêmes d'un pays à l'autre...

La durée moyenne de travail en France est parmi les plus basses en Europe, comme au Danemark et aux Pays-Bas, pays où les temps partiels sont très courants. En Grèce, Roumanie, Bulgarie, la durée moyenne est beaucoup plus élevée.

## Constatez-vous en revanche une homogénéité dans les catégories les plus exposées en termes de santé ?

Oui. Il s'agit des indépendants et des travailleurs de l'économie de la connaissance, qui sont les plus concernés par les longues durées de travail, des personnes en travail de nuit et en travail posté, qui sont les plus exposées au risque santé, et des personnes qui travaillent peu d'heures – principalement des femmes dans certaines activités de service.

**AGNÈS PARENT-THIRION,**  
coordinatrice de l'équipe Conditions  
de travail d'Eurofound



## Quelles pistes d'amélioration peut-on imaginer ?

Il me semble que le niveau local est fondamental pour élaborer le meilleur compromis. L'évolution vers davantage de flexibilité du temps de travail contient en soi des éléments positifs quand elle est mobilisée au bénéfice des salariés, car elle redonne de l'importance au contexte local. La conciliation des temps doit se faire en priorité au niveau local, par exemple, au

travers de bureaux des temps. On peut également réfléchir à de nouveaux droits pour les salariés en termes d'adaptation du temps de travail au cycle de la vie. Une forme de flexibilité qui me paraît indispensable si l'on veut surmonter nos problèmes économiques et sociaux actuels et remplir les engagements d'Europe 2020. Pour autant, sans intervention extérieure – du législateur ou par la négociation – le prisme local ne suffira pas.

*\* Stratégie sur dix ans lancée en 2010 par la Commission européenne afin de relancer l'économie européenne.*

*\*\* Institué par les lois sur l'emploi et le salaire de 1996 et 1998 au Royaume-Uni, le contrat zéro heure est un contrat de travail qui ne précise aucune durée, aucun horaire de travail et prévoit que le salarié se rende disponible à n'importe quel moment de la journée. Chaque heure travaillée est rémunérée au salaire minimum soit 7,30 euros.*

**ARIANE PAILHÉ,**  
directrice de recherches à  
l'Institut national des études  
démographiques (INED)



## L'enquête « Familles et employeurs » a récemment été présentée au Conseil économique, social et environnemental. Que dit-elle de l'articulation des temps au sein des entreprises ?

Les entreprises françaises apparaissent relativement peu impliquées dans le domaine de l'articulation de la vie familiale avec la vie professionnelle. Culture de l'Etat social oblige, l'aide à la famille relève principalement de l'action publique. Dans les entreprises,

les questions familiales sont souvent perçues comme relevant du domaine privé.

## Les employeurs ne se préoccupent pas de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ?

Si. L'articulation de la vie familiale avec la vie professionnelle est considérée comme une vraie question. Dans leur grande majorité, les employeurs ont connaissance de la situation familiale de leurs salariés. Ils sont en outre 77 % à revendiquer une responsabilité en matière de conciliation travail-famille. Les employeurs du secteur privé à but non lucratif, du secteur nationalisé et de la fonction publique hospitalière étant les plus nombreux à estimer qu'ils ont un rôle à jouer. En revanche, dès lors qu'on interroge les employeurs sur les mesures concrètes envisagées, on voit apparaître un premier décrochage : si les trois quarts disent vouloir s'investir, →

seulement un quart pense à des mesures concrètes. Les motivations sont le plus souvent d'ordre économique : réduction de l'absentéisme, attraction de la main-d'œuvre, amélioration de la productivité ou encore image de l'entreprise.

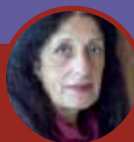
**Quelle est la nature des aides accordées ?**

Elles sont principalement d'ordre financier. Il s'agit en outre souvent de prestations ponctuelles (prime de naissance, chèque vacances) ou non liées à la parentalité (restaurant d'entreprise, mutuelle). Côté aides sous forme de services, la crèche est la plus souvent citée : 28% des mesures auxquelles pensent les employeurs pour aider leurs salariés à mieux articuler vie

familiale et vie professionnelle ont trait aux places en crèche.

**Quid des aménagements d'horaires ?**

Alors que les salariés sont demandeurs en priorité d'une plus grande souplesse dans leur emploi du temps, les aménagements horaires réguliers sont plus rares que les arrangements exceptionnels : 40% des établissements permettent des aménagements d'horaires pour se caler sur les horaires des crèches ou des écoles. Les arrangements exceptionnels (jour de la rentrée scolaire) ou d'urgence (enfant malade) sont plus fréquents. Les mesures offertes ne sont pas toujours adaptées aux besoins réels et récurrents des parents.



**FRANÇOISE MILEWSKI,**  
économiste à l'OFCE,  
centre de recherche en économie de Sciences Po, auteure de nombreux travaux sur le travail à temps partiel

**Le développement du temps partiel est-il, au moins en partie, le produit d'une réflexion sur les temps sociaux ?**

Dans certains pays, comme les Pays-Bas, c'est historiquement le cas. Mais pas en France, où le développement des temps partiels est essentiellement le résultat d'une évolution des systèmes productifs, elle-même en grande partie liée à l'explosion du secteur tertiaire. De plus, dans les années 1990, les pouvoirs publics, voulant limiter le chômage, ont encouragé le partage du travail et donc le temps partiel.

**Il y a pourtant une résonance directe entre la question des temps partiels et la question des temps sociaux...**

L'analyse des temps partiels interroge effectivement l'équilibre des temps professionnels et personnels. Ceux-ci ne devant d'ailleurs pas être réduits, comme c'est trop souvent le cas, aux tâches parentales ou domestiques. Il ne faut pas négliger les temps civils et civiques (loisirs, activités associatives). La question de l'extension des horaires d'ouverture des activités de service est également importante. Au cœur d'une équation offre-demande, pro-

ducteurs-consommateurs, elle interroge directement l'articulation temps partiels-temps privés.

**De manière générale, les temps partiels facilitent-ils l'articulation entre-temps professionnels et temps familiaux ?**

Dans les faits, c'est souvent le contraire. Le développement du temps partiel s'est doublé d'une augmentation de l'amplitude des horaires atypiques, d'une intensification de l'imprévisibilité horaire, d'une multiplication des emplois éclatés sur plusieurs lieux. Le développement du temps partiel est majoritairement synonyme d'une dégradation des conditions de travail et d'une augmentation de la précarité économique, notamment pour les femmes.

**Face à ce constat, quelle est la position des entreprises ?**

Il y a deux tendances contradictoires. D'un côté, on voit de grandes entreprises, dans le secteur de la distribution par exemple, prendre certaines initiatives pour limiter les horaires imprévisibles, réduire les coupures, donner aux salariés davantage d'autonomie dans la définition de leur emploi du temps. D'un autre côté, on assiste à la promotion d'une hyper-flexibilité de l'emploi : les entreprises veulent avoir toute disposition de la gestion des horaires et de leur fluctuation. Va-t-on aller jusqu'aux pratiques extrêmes comme le contrat zéro heure, en cours en Allemagne ou aux Pays-Bas ? Ce qui est certain, c'est que du point de vue de la négociation sociale, l'articulation des temps sociaux n'est toujours pas, loin de là, une question centrale.

**CÉCILE KANITZER,**  
conseillère paramédicale à la Fédération hospitalière de France (FHF)



**Le travail sur douze heures se développe dans la fonction publique hospitalière. La demande émane-t-elle des salariés ou des directions ?**

Des salariés. La durée annuelle de travail n'étant pas extensible, travailler douze heures, c'est diminuer le nombre de jours où l'on vient travailler. C'est donc avoir plus de jours pour soi. C'est aussi, mécaniquement, diminuer la durée globale de trajet domicile-travail. Les « douze heures » apparaissent donc comme une formule intéressante pour concilier vie professionnelle et vie personnelle. Je n'ai pas connaissance de cas initiés par une direction d'établissement. Prévention contre la pénibilité oblige, les directions seraient plutôt en ce moment dans une logique de réduction de la durée de travail.

**Que dit la loi ?**

La loi pose clairement que l'allongement journalier de la durée du travail ne peut excéder douze heures et qu'il est expressément conditionné à une requête de continuité de service. Or, si la logique de continuité de service est évidente pour les services de réanimation, gynécologie ou chirurgie liée à une activité de bloc en continu, toutes les unités et tous les agents hospitaliers n'y sont pas soumis. Les agents de service hospitalier, de catégorie C, souvent affectés à l'entretien des locaux, ne peuvent pas se prévaloir d'une obligation de continuité de service.

**Les organisations en douze heures ne sont donc de facto pas si courantes...**

Elles sont marginales. Pour des raisons légales, mais aussi à cause des contraintes en termes d'organisation. Un exemple : mettre en place les douze heures le jour a nécessairement un impact sur l'organisation du travail la nuit. Or, la nuit, l'exposition aux risques est plus forte et le temps de travail est souvent d'une durée maximale de dix heures. C'est d'ailleurs pourquoi la demande émane essentiellement de salariés en poste de jour.



### Qu'est-ce qui suscite alors le débat ?

La question de la pénibilité. Dans certains services, comme la réanimation, où les soignants sont en charge de patients grabataires, souvent plus âgés, souvent en situation de polyopathie, la charge de travail sur douze heures devient très lourde. Et encore plus à soixante ans qu'à trente ans. Travailler douze heures de suite après cinquante ans, c'est vite insupportable.

### Quelle est la position de la FHF ?

Plusieurs études ont été menées sur le sujet, aucune ne conclut de manière unilatérale au bien-fondé ou à la non-pertinence *a priori* des douze heures. Le débat n'est donc pas tranché. A la FHF, nous recommandons la vigilance : les initiatives doivent être lancées sur la base d'une analyse précise et pertinente des organisations et des publics concernés et, bien sûr, ne pas déroger au cadre réglementaire.

**LAURENCE WEIBEL,**  
docteur en neurosciences,  
chronobiologiste, chargée  
de prévention RPS/horaires  
atypiques, Carsat Alsace-Moselle



### Quel est l'objet de la chronobiologie ?

La chronobiologie est une discipline scientifique étudiant l'organisation temporelle des organismes. Comme tous les êtres vivants, les hommes mettent en place des stratégies journalières pour s'adapter à une alternance lumière-obscurité. Pour ce faire, ils mobilisent une horloge biologique centrale, située dans le cerveau, et des horloges périphériques, situées dans les différents organes. L'ensemble de ce système est remis à l'heure sur exactement vingt-quatre heures tous les jours.

### Y a-t-il une lecture chronobiologique des horaires atypiques ?

D'un point de vue strictement physiologique, travail de nuit et travail posté ne sont pas naturels. Notre schéma biologique ne peut pas s'inverser d'un coup. Aussi, quand on travaille de nuit, l'organisme subit le plus souvent une désynchronisation interne et l'horloge biologique reçoit des messages contradictoires. Ceux-ci peuvent entraîner des symptômes (sommolence, altération de la vigilance, anxiété, troubles

**DOMINIQUE ROYUUX,**  
président de l'association  
Tempo territorial



### Tempo territorial accompagne les démarches de conciliation temporelle à l'échelle des territoires. Où en sont les collectivités sur cette question ?

Si elle fait partie des prérogatives de la vie publique, la prise en considération de la conciliation des temps professionnel et privé est aujourd'hui moins flagrante au sein des collectivités que dans la société. Même les entreprises ont sans doute un petit train d'avance sur les administrations territoriales. Collectivités et décideurs publics n'ont pas encore vraiment pris conscience que la fragmentation spatiale et la fragmentation de l'emploi génèrent de la fragmentation temporelle.

### Sur quels terrains les choses sont-elles plus avancées ?

On peut identifier trois champs majeurs où l'action des collectivités a ouvert des opportunités de coopération avec les acteurs économiques. Premièrement, les horaires. Les schémas horaires hérités de l'ère industrielle (8 h-12 h, 14 h-18 h) ne sont plus adaptés à nos sociétés modernes, caractérisées par de fortes

extensions urbaines et des temps de trajet allongés. Des initiatives vont dans ce sens, comme les « concerts sandwichs » permettant au public d'avoir accès à des manifestations musicales de haute qualité durant leur pause déjeuner. Deuxièmement, les pratiques. Il s'agit de privilégier une logique d'accès pour éviter la saturation des infrastructures. Certaines universités ont par exemple travaillé sur une programmation décalée des cours pour faciliter l'accès aux campus. Troisièmement, la création de nouveaux services. Par exemple, la ville de Rennes a ouvert des guichets uniques de services sociaux dans les quartiers populaires.

### Peut-on parler d'une démarche de concertation entre collectivités, entreprises et grands acteurs de la vie publique et économique ?

Cette dynamique de concertation est la condition majeure d'une prise en compte partagée de la problématique à l'échelle de tout l'écosystème économique. L'idée étant de faire travailler ensemble l'ensemble des « générateurs de temps » sur un même territoire : collectivités, entreprises, Education nationale... Nous n'y sommes pas encore, mais on voit émerger quelques démarches dans ce sens. Je viens de finaliser un contrat de recherche avec la ville de Niort, qui a construit son plan local d'urbanisme à partir d'une topographie des différents générateurs de temps.

du sommeil), voire, à terme, des pathologies parfois lourdes (obésité, maladies cardio-vasculaires, cancer...).

### Peut-on établir un lien direct entre horaires atypiques et maladies ?

Plusieurs études sur le sujet concluent à une forte suspicion de lien. La difficulté, c'est qu'il s'agit toujours d'effets différés, à dix ans, à quinze ans...

### Quelles mesures préventives préconisez-vous en termes d'organisation ?

Pour le travail posté, il faut tout d'abord privilégier les rotations rapides. Au bout de deux jours, l'horloge biologique n'a pas encore bougé. Au bout de cinq jours, si. Il faut donc programmer des alternances tous les deux jours plutôt que toutes les semaines. La période de notre horloge biologique dépassant légèrement les

vingt-quatre heures, il faudrait également programmer le travail posté dans le sens horaire : deux premiers jours le matin, deux jours ensuite l'après-midi, deux jours enfin le soir.

### Et pour le travail de nuit ?

Sur un plan biologique, mieux vaudrait qu'il soit permanent – s'il ne dure pas des années, ce qui tuerait toute sociabilité et si les travailleurs de nuit sont correctement sensibilisés (besoin de sommeil, horaires des repas, protocole d'exposition à la lumière...). Un travail de nuit alterné est en effet plus à même de générer des désynchronisations. Une mesure de prévention à promouvoir impérativement dans les entreprises françaises concerne les micro-siestes, de quinze à vingt minutes, qui sont le seul « médicament » aujourd'hui connu contre certains effets délétères du travail de nuit.

En s'interrogeant sur son modèle économique, un centre d'appel gérant le planning de médecins a fait évoluer son service pour les conseiller sur l'organisation de leur temps de travail.

# Les médecins ont rendez-vous avec une journée plus fluide

**L**e remède prend parfois des contours inattendus. En confiant à la plateforme téléphonique Gesflandres-Gesnord le soin d'organiser leur agenda, les médecins généralistes n'imaginaient sans doute pas améliorer l'équilibre entre leur vie professionnelle et vie personnelle. Ils sont quelque 200 sur le territoire à avoir fait ce choix d'externaliser les appels des patients, pour ne plus faire de secrétariat en même temps que leurs consultations. « Notre service est ouvert de 7 h à 19 h, précise Mohamed El Manani, qui a créé l'entreprise en 2004. Nous répondons au besoin des médecins de travailler avec moins de

## → GESFLANDRES-GESNORD

**Secteur :** services

**Activité :** plateforme téléphonique gérant l'agenda de médecins

**Effectif :** 17 salariés

**Région :** Nord-Pas-de-Calais

« Nous sommes révélateurs de ce que le médecin vit au quotidien, poursuit Mohamed El Manani. Il a souvent le nez dans le guidon, est débordé ; à aucun moment, il ne peut prendre de recul. De notre côté, nous avons une vision des tensions que peuvent connaître les cabinets médicaux, soit du fait d'un problème d'organisation du médecin, soit de patients mal orientés. » Au lieu de simplement gérer un

des horaires mieux tenus. « Nous contribuons à optimiser le temps de travail des médecins, affirme Mohamed El Manani. Les médecins femmes, qui sont déjà très organisées et mènent de front vie professionnelle et personnelle, sont très à l'écoute de nos conseils. Pour les hommes, cela requiert encore du changement. »

## « Un cercle vertueux »

Dans un secteur ultra-concurrentiel, Gesflandres-Gesnord parvient à se démarquer en proposant cette plus-value. C'est en participant à un accompagnement avec Atemis sur l'économie de la fonctionnalité (*lire l'encadré*) que le dirigeant du centre d'appel a franchi l'étape de s'intéresser aux conditions de travail de ses clients. « Nous avons commencé par analyser les limites de notre modèle économique, se souvient-il. Quand on visualise cela, il faut chercher la valeur immatérielle de ce que l'on offre comme service. Nous qui accumulons données et connaissances, c'est la *big data*. Nous pouvions apporter un développement durable de l'activité, de celle de nos clients et un mieux pour les patients comme pour les secrétaires, bref, un véritable cercle vertueux. » Pour les salariés, qui ne sont pas de simples téléconseillers, le métier prend en effet plus de sens. Ils sont à l'écoute, force de proposition et tissent une relation de confiance avec les médecins qu'ils aident à mieux s'organiser. « A la voix du médecin le matin, elles savent l'humeur du jour », résume Mohamed El Manani.



« Notre service est ouvert de 7 h à 19 h. Nous répondons au besoin des médecins de travailler avec moins de stress. »

Mohamed El Manani, dirigeant de Gesflandres-Gesnord

stress. Notre préoccupation est de fournir un service sur mesure et haut de gamme. » Gesflandres-Gesnord entend ainsi casser les codes des centres d'appel. Ici, pas de disque d'attente ou d'accueil impersonnel. De surcroît, un système d'information permet au téléopérateur de disposer d'un historique des appels.

planning, la plateforme apporte ainsi une dimension de conseil « pour organiser et fluidifier le flux des patients ». Par exemple, les rendez-vous pour simple renouvellement de traitement sont mieux répartis sur la semaine, et des créneaux sont laissés vacants pour les malades du jour ou après les sorties d'école à 16 h 30. Résultat :



**PATRICE VUIDEL**, consultant associé au laboratoire de recherche et d'intervention Atemis (Analyse du travail et des mutations industrielles et des services)

## L'économie de la fonctionnalité, une démarche durable

Nous avons travaillé – Christian du Tertre de chez Atemis et Christophe Sempels, professeur de gestion à Skema [école supérieure de commerce] Sophia Antipolis – avec Gesflandres-Gesnord dans le cadre d'un dispositif mis en place par le Réseau Alliances et le Centre des jeunes dirigeants du Nord-Pas-de-Calais pour accompagner les entreprises vers un modèle plus durable. Nous leur avons fait prendre conscience qu'ils possédaient une information extraordinaire à travers la gestion des agendas des médecins. En

travaillant cette matière, ils avaient la capacité de développer les effets utiles pour les médecins, et aussi le territoire. L'économie de la fonctionnalité c'est cela, prendre en compte les dimensions immatérielles, les enjeux environnementaux et sociaux et faire évoluer le travail, dans une logique de coopération. Les chefs d'entreprise, qui se rendent compte qu'ils ne sont pas allés au bout des choses avec des démarches de responsabilité sociale, sont de plus en plus réceptifs à ces modèles.

Caroline Delabroy, journaliste

# La philosophie Planetree à l'épreuve du terrain

**Pour affirmer sa place dans un contexte d'éloignement géographique, un établissement de santé s'est engagé dans une démarche où l'individu, qu'il soit patient ou soignant, est placé au centre des attentions.**

Quel type de soignant et de collègue suis-je ? Est-ce que je prends assez de temps pour moi ? Ces questions, et bien d'autres encore, le personnel du Centre de rééducation et de réadaptation fonctionnelle (CRRF) André-Lalande, géré par la Fondation Caisses d'Épargne pour la solidarité, est désormais invité à se les poser lors d'ateliers, par groupe de 10 à 15 personnes. Situé à Noth (Creuse), à une vingtaine de kilomètres de Guéret, l'établissement est en effet engagé dans une démarche inspirée d'une philosophie de soins nord-américaine, baptisée « Planetree ». « Cette philosophie de soins, de services aux patients et de gestion du personnel concentre toutes ses attentions sur l'humain, en plaçant l'individu au centre de tout », explique Patrice Filloux, coordonnateur général des soins. Elle invite par exemple à prendre en compte le fait que, en raison de l'éloignement géographique, beaucoup d'employés ne rentrent pas chez eux entre deux plages horaires de travail.

## Un espace de pause

« Nous sommes ainsi en train d'aménager un espace où les personnes pourraient bénéficier d'un vrai temps de pause », avance Patrice Filloux. Il s'inspire de ce qu'il a pu voir au Québec, au centre de rééducation Estrie, à Sherbrooke, où il a récemment passé un mois à la suite d'une formation. « J'ai pu mesurer les effets positifs de la philosophie Planetree en termes de prise en charge des patients mais également de fidélisation des professionnels », déclare-t-il. A son retour, il convainc la direction, les médecins et ses équipes de se lancer dans l'aventure. L'établissement est le premier en France à adhérer

## → CRRF ANDRÉ-LALANDE

**Secteur :** santé

**Activité :** centre de rééducation et de réadaptation fonctionnelle

**Effectif :** 130 salariés

**Région :** Limousin

au Réseau Planetree Québec\*, le 1<sup>er</sup> janvier 2013. D'ici à la fin de l'année, l'ensemble du personnel doit être formé à cette philosophie.

## Réfléchir au temps choisi

« Si Planetree a pu germer, c'est que l'établissement avait un terreau favorable », assure Patrice Filloux. Et de rappeler la création du CRRF, à la fin des années 1990, dans un territoire marqué par les fermetures d'usines : « Eloigné de Guéret, le centre de rééducation a dû s'imposer pour être reconnu comme un établissement de santé à part entière. » En 2008, un prix sur la qualité de la prise en charge des patients est venu récompenser ce parcours.

« Quand nous avons commencé notre démarche pour adhérer au Réseau Planetree, le comité d'entreprise a fait une enquête et 48 % des salariés se sentaient concernés par cette philosophie, aujourd'hui nous sommes

passés à 67 % », se félicite Patrice Filloux. Pour le moment, ce sont essentiellement des « petites choses modifiant le quotidien » qui ont été mises en place, telles qu'un nouvel agencement des tables dans la salle de restaurant afin de décloisonner les services ou la réintroduction de plantes pour un cadre plus humain. « L'un des thèmes que nous allons travailler en comité de pilotage, car il ressort beaucoup des demandes des salariés, c'est l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle », affirme le coordonnateur des soins. « Au Québec, ils ont multiplié le nombre de temps partiels adaptés aux demandes des salariés, en réorganisant par exemple sur quatre jours le service d'une mère de famille, poursuit-il. Nous pourrions envisager sur le long terme de faire la même chose ici. »

**Caroline Delabroy**

\* <http://reseauplanetree.org>



**JULIETTE RAYNAUD**, infirmière au CRRF André-Lalande depuis trois ans et demi

## Cette philosophie, c'est un état d'esprit

J'ai fait partie du premier groupe de formation Planetree. Cela nous paraissait assez utopique comme concept, nous avions du mal à nous représenter ce que c'était vraiment. J'étais, au sein du groupe, avec des collègues que je n'avais pas l'habitude de voir. Cela nous a permis de nous connaître. Nous sommes une petite structure, et pourtant, nous avons du mal parfois à communiquer. Travailler sur cette philosophie,

c'est se mettre dans un état d'esprit, celui d'une grande famille qui vivrait ensemble en harmonie. Des choses ont été faites, une collègue s'est, par exemple, formée aux soins esthétiques, un service désormais proposé gratuitement aux patients. Sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, nous n'en sommes qu'au début. Il y a beaucoup d'attente, notamment sur le fait d'avoir les plannings plus tôt.

# Dépoussiérer les horai

Une étude-évaluation sur le travail en journée dans le secteur de la propreté est menée dans la région Centre, à laquelle participe l'entreprise Pithiviers Nettoyage, très active sur la conciliation des temps. Elle vise notamment à impliquer les grands donneurs d'ordre publics sur le sujet.

**@CONTACT**  
Catherine Coquillat  
c.coquillat@anact.fr

**L**e travail en journée, c'est pour lui une évidence. Depuis qu'il a fondé en 1992 l'entreprise Pithiviers Nettoyage, Christophe Simonet n'a de cesse de porter cette idée. Il fait de la qualité de vie au travail son *credo*, convaincu que les prestations n'en seront que meilleures avec des salariés reconnus et motivés. « Les donneurs d'ordre sont les premiers à nous

## → PITHIVIERS NETTOYAGE

**Secteur :** services

**Activité :** société de nettoyage

**Effectif :** 150 salariés

**Région :** Centre

Il n'est ainsi pas étonnant de le voir participer au comité de pilotage de l'étude-évaluation commandée sur le sujet par la Direccte\* Centre. « Ce

de la propreté et de ses acteurs», indique Michèle Marchais, directrice régionale adjointe de la Direccte. La région est également l'un des territoires d'excellence et d'expérimentation sur l'égalité professionnelle «femmes-hommes».



« Il suffirait de réinterroger des organisations décidées de façon arbitraire, comme en l'occurrence, ici, les horaires décalés. » Michèle Marchais, directrice régionale adjointe de la Direccte Centre

obliger à travailler avant 8 heures et après 19 heures, affirme-t-il. Je me bats pour expliquer aux clients que notre personnel a également une vie personnelle, familiale. »

travail se situe dans la prolongation de nos actions sur la prévention des TMS (troubles musculo-squelettiques), qui nous a permis d'acquérir une bonne connaissance du secteur

## Source d'inégalités

« Le problème de la conciliation des temps de vie est à la source de beaucoup d'inégalités entre les hommes et les femmes, poursuit Michèle Marchais. Cela semble souvent une question anecdotique, voire un luxe, mais le travail rend parfois la vie infernale aux femmes. Or il suffirait de réinterroger des organisations décidées de façon arbitraire, comme en l'occurrence, ici, les horaires décalés. » Mais comme « l'organisation du travail peut provoquer des nuisances, pas forcément justifiées mais pas faciles à changer », l'étude porte sur des exemples concrets. « Avec le cabinet de conseil Arc-en-Ciel, nous allons voir ce qui se fait dans les autres régions, en particulier dans l'agglomération nantaise, en pointe sur le sujet », détaille Catherine Coquillat, chargée de mission à l'Aract Centre. « L'idée est de connaître les écueils à éviter », ajoute-t-elle.

**DAMIEN HÉNAULT**, délégué régional FARE (Fonds d'action pour la réinsertion et l'emploi) Propreté



## Il faut y aller par étapes

Le travail en journée est devenu un vrai axe de travail pour la branche professionnelle dans le secteur de la propreté. Les intérêts patronaux et salariaux sont en la matière étroitement liés. Une entreprise de propreté préférera toujours avoir 100 salariés à temps plein que 300 salariés à temps partiel, pour des facilités de gestion mais également de formation du personnel. C'est juste par convenance des donneurs d'ordre que les horaires sont décalés. Il faut une volonté politique pour faire évoluer les choses, expliquer aux collaborateurs le bien-fondé du travail en journée. La commande publique représente 30 % du marché au plan national, les institutionnels ont un vrai poids. En région Centre, nous en sommes encore aux balbutiements, contrairement à une agglomération comme Nantes où plus de mille salariés sont passés à des horaires diurnes ou en continu. Des

entreprises motivées, nous en avons sur le territoire. Cela fait partie de ma mission de trouver des impulsions politiques. Reste que tout ceci nécessite du temps et de l'accompagnement. Il y a dans la propreté un phénomène de multi-employeurs. Les salariés travaillant ainsi ont une vie particulièrement organisée, minutée. Le moindre changement, fût-il pour leur bien-être, peut être très difficile à vivre pour eux. Le travail en journée peut sembler une idée magique, mais cela ne peut se faire du jour au lendemain, dans l'intérêt de tout le monde. Il faut y aller par étapes, à l'échelle d'abord d'un bâtiment, d'un service, avant de penser une collectivité dans son ensemble. De son côté, la branche professionnelle s'est outillée. Nous avons ainsi rédigé un cahier à destination des donneurs d'ordre, ainsi qu'un DVD, boîte à outils pour les entreprises de propreté.

## Sortir de l'ombre

Les résultats de l'étude-évaluation doivent être publiés lors de la Semaine pour la qualité de vie au travail. Pour Christophe Simonet, « qui connaît bien la problématique »,

# res décalés

l'attente porte surtout sur « l'après ». « Il faudrait prendre un ou deux sites pilotes et faire voir, étude à l'appui, que le travail en journée fonctionne », préconise-t-il. Lui-même a un argumentaire taillé sur mesure. « J'organise régulièrement des réunions avec des clients, dans une entreprise qui a déjà fait le saut du travail en journée, explique Christophe Simonet. Je leur parle des relations humaines, de l'importance de sortir de l'ombre un personnel qui peut ainsi renouer le dialogue avec les gens dans les bureaux. Je leur montre aussi les économies qu'ils peuvent faire sur l'eau : on a aujourd'hui la méthodologie et le matériel pour faire un sol sec en deux minutes, avec beaucoup moins d'eau qu'auparavant. » Des aspirateurs silencieux et un matériel adéquat permettent de nettoyer un bureau complet en dix ou quinze minutes, le temps pour un collaborateur de faire une pause s'il souhaite quitter les lieux pendant le ménage.

## Fidéliser les salariés

Chez Pithiviers Nettoyage, le travail en journée représente actuellement 60% des activités. Cette organisation répond aussi à un enjeu de fidélisation des salariés. « Pour une entreprise

de service comme la nôtre, située au milieu des champs entre Orléans et Paris, il y a aussi le souci de recruter du personnel, sachant que la profession n'a pas, au départ, une image attirante », déclare Christophe Simonet. Pour l'attribution des « chantiers », l'entreprise tient ainsi compte du lieu d'habitation de ses

preté s'est associée à d'autres pour pouvoir répondre à des appels d'offres publics. C'est là que le bât blesse. « Les donneurs d'ordre publics ont tendance à choisir le moins-disant, sans tenir compte des conditions de travail et d'emploi assurées par les entreprises de nettoyage », regrette Christophe Simonet. Pour Michèle

**« Les donneurs d'ordre sont les premiers à nous obliger à travailler avant 8 heures et après 19 heures. Je me bats pour expliquer aux clients que notre personnel a également une vie personnelle, familiale. »** Christophe Simonet, directeur de Pithiviers Nettoyage

collaborateurs et des éventuelles contraintes horaires liées à la vie de famille. « Nous essayons d'apporter des temps pleins, indique par ailleurs le directeur de Pithiviers Nettoyage. Sur 150 collaborateurs, nous en avons près de 120 qui bénéficient d'un contrat à temps plein, les autres étant en temps partiel choisis. » Et de se féliciter : « Mis à part des démissions pour cause de déménagement, nous n'avons aucun *turn-over* ». L'accent est également mis sur la formation et la montée en compétences des salariés.

Reste que la majorité des clients de Pithiviers Nettoyage proviennent du secteur privé. L'entreprise de pro-

Marchais, directrice régionale adjointe de la Direccte, l'étude-évaluation ne doit ainsi pas s'en tenir à des préconisations. « J'attends plus que cela, affirme-t-elle. Je souhaite que nous allions rencontrer les donneurs d'ordre publics – préfecture et conseil régional – pour voir avec eux si le passage des prestations de nettoyage en horaires de journée, plutôt que sur des horaires décalés le matin ou le soir, est envisageable dans la région Centre. »

**Caroline Delabroy**

*\* Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.*

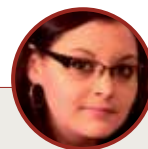
**SAMANTHA LECLERC, 27 ans, agent qualifié de service**

## J'ai pu évoluer au sein de la société

J'ai commencé à travailler pour Pithiviers Nettoyage à 16 ans, pour de courts contrats pendant les vacances scolaires. A la fin de mes études, j'ai été embauchée. J'ai la chance d'avoir toujours eu un temps complet de 35 heures. Je vais chez un premier client de 8 h à 11 h et chez un autre de 15 h à 19 h 45. Quand un poste s'est libéré près de chez moi, l'entreprise a tout de suite accepté de me le confier. J'ai ainsi peu de trajets : le site le plus loin se situe à trois kilomètres de

mon domicile. N'ayant pas encore d'enfants, les horaires ne m'ont jamais dérangée. Même si on peut ressentir à la fin du service que la journée a été longue, cela ne m'empêche pas de prendre des rendez-vous, d'avoir une vie personnelle. J'ai pu évoluer au sein de la société. J'ai commencé comme agent de service de niveau 1, aujourd'hui, je suis agent qualifié de niveau 3. L'après-midi, je travaille dans une entreprise de 200 salariés. Je suis amenée à gérer les demandes

exceptionnelles des clients. En ayant une bonne communication avec eux, j'ai réussi à faire évoluer le contrat à la suite de l'implantation de bureaux supplémentaires. C'est comme pour les salariés, quand je leur explique qu'il faut me libérer le bureau pour telle heure, et quand je leur montre le cahier des charges, la fiche méthode par type de poste, leur opinion sur mon travail change. Faire de l'entretien, c'est un vrai métier, qui demande de la précision, de la rigueur, on traite là d'hygiène.



# Négociateur des compromis bien profilés

Une entreprise familiale de métallurgie a pris le parti d'accepter les demandes d'horaires individualisés et de congés parentaux de ses salariés, trouvant toujours le bon compromis. En vue d'élaborer un plan d'action sur l'égalité, elle étudie la faisabilité du télétravail pour certains métiers.

**@CONTACT**  
Aurélie Marloie  
a.marloie@anact.fr

Un homme et une femme sont à la tête du groupe Clisson. Ils sont les petits-enfants du fondateur de cette entreprise dont le cœur de métier est, depuis 1968, le négoce de produits métallurgiques. Aude Moreau, cogérante, aime à souligner ce symbole de parité à la tête même du groupe. Pour autant, avant l'obligation légale d'élaborer un plan d'action sur l'égalité professionnelle, «le sujet n'avait pas

## → CLISSON

**Secteur :** métallurgie

**Activité :** négoce de produits métallurgiques, façonnage d'armatures et usinage laser de tubes

**Effectif :** 170 salariés

**Région :** Poitou-Charentes

hommes et des femmes dans trois services : l'un mixte (commercial), l'autre plutôt féminin (administratif) et un dernier uniquement masculin,

plutôt que celle du vendredi. « Dans notre métier de négociant, nous avons besoin d'avoir une large plage horaire commerciale, la réactivité étant l'une de nos forces », souligne-t-elle par ailleurs. L'entreprise accepte en outre toujours les demandes de temps partiel choisis, formulées à 90% au retour d'un congé parental.



**« Sur des sujets transversaux comme l'égalité professionnelle, nous avons du mal à faire en sorte que l'encadrement se les approprie. »** Aude Moreau, cogérante de Clisson

été abordé de manière structurée », reconnaît-elle. Afin d'être accompagnée dans cette démarche, la direction a sollicité l'Aract Poitou-Charentes avec l'objectif « d'identifier les points d'action-réflexion ». L'entreprise étant multi-sites, le diagnostic a porté sur la situation des

celui de la découpe laser de tubes en acier. Une commission Egalité a aussi été mise en place pour suivre la démarche.

## Des temps de vie variés

« Ce travail a permis de mettre en évidence les écarts existants, indique Aurélie Marloie, chargée de mission à l'Aract. Du fait de la répartition sexuée des métiers, les hommes et les femmes ne sont pas soumis aux mêmes contraintes et n'ont pas la même possibilité d'articuler leurs temps de vie. » Dans les postes administratifs, le diagnostic a en effet révélé des pratiques avancées concernant les horaires individualisés. Concrètement, les heures d'embauche et de débauche ne sont pas les mêmes pour tout le monde dans les bureaux, où les 35 heures sont réparties sur quatre jours et demi. « Nous partons du souhait des salariés et avons toujours réussi à trouver le bon compromis », déclare Aude Moreau. Par exemple, l'entreprise a récemment accédé à la demande d'une jeune maman, dont l'enfant venait d'être scolarisé, de prendre l'après-midi du mercredi

## Télétravail à l'étude

Une réflexion sur le télétravail a également été engagée dans le cadre de la démarche. « Nous avons une pratique très isolée, qui concerne trois salariés à une fonction commerciale, la plus compatible avec ce type d'organisation, précise la cogérante du groupe Clisson. Nous allons étudier si l'on peut toucher d'autres métiers. » Le plan d'action, en cours de rédaction, doit inclure une étude de faisabilité sur ce thème. D'ores et déjà, Aude Moreau souligne la nécessité d'associer l'encadrement, l'un des axes de progrès selon elle. « Sur des sujets transversaux comme l'égalité professionnelle, nous avons du mal à faire en sorte que l'encadrement, qui est principalement dans l'opérationnel, se les approprie », déclare-t-elle. Et d'ajouter : « Il faut sensibiliser et communiquer en interne, ne pas éluder les contraintes ». Car il y en a, quand, par exemple, il s'agit de remplacer, pour un congé familial, une personne qui assure à part entière et à elle seule un métier.

Caroline Delabroy



**PIERRE BELLAMY**, responsable transports, élu du CE et délégué syndical CFE-CGC

## On se met des freins tout seuls

Pierre Bellamy a participé à la commission égalité professionnelle. « Notre groupe a déjà avancé sur les questions liées à la qualité de vie au travail, à la pénibilité. La venue de l'Aract sur le thème de l'égalité nous a permis de préciser les choses, notamment sur la définition même de l'égalité. La présence au sein de la commission de gens de l'atelier était une bonne chose. Sur les horaires choisis, ils n'en faisaient, par exemple, pas la demande, pensant la chose réservée aux activités de bureau. De même, pour le télétravail, beaucoup pensent que la personne sera partie à 100%, or il peut s'agir seulement d'une journée. On se met des freins tout seuls, moi le premier, en tant qu'encadrant et délégué syndical. Il faut être accompagné, sinon chacun reste dans ses certitudes. Les mentalités ont dans l'ensemble évolué. Le changement se fait touche par touche, rien n'est imposé. »



# Établir un compromis temporel adapté et adaptable

Face aux difficultés rencontrées tant par les salariés pour concilier vies professionnelle et privée que par les entreprises pour atteindre leurs objectifs stratégiques, différents outils et solutions peuvent être mobilisés et combinés. Les formules de compromis temporel ainsi obtenues ne sont pas équivalentes. Une question permet d'en apprécier la valeur : dans quelle mesure le compromis permet-il de s'adapter durablement aux contraintes actuelles et à venir, de les renégocier, de créer de nouvelles solutions organisationnelles ?

Fiche réalisée par Florence Loislil [f.loislil@anact.fr](mailto:f.loislil@anact.fr) et Florence Chappert [f.chappert@anact.fr](mailto:f.chappert@anact.fr)

## 1 - TRAVAIL D'ORGANISATION DU TRAVAIL

### Exemple

Réorganisation des horaires, des durées, des charges de travail et/ou des modes de fonctionnement interne : horaires des postes du matin 6 h-14 h au lieu de 5 h-13 h, plages de travail moins fragmentées, passage des agents de propreté en journée, limitation des réunions et reportings...

### Avantages-inconvénients

- + Remise à plat des contraintes auxquelles l'entreprise est exposée, sans les laisser se sédimenter au fil du temps
- + Recherche de nouvelles solutions organisationnelles
- Le consensus absolu est impossible et les conflits d'intérêts nombreux
- Une articulation complexe entre les temps du marché, de l'entreprise, du salarié et du territoire

### Points de vigilance

- Il peut y avoir de réelles difficultés à modifier :
  - des équilibres de vie constitués parfois de longue date ;
  - les connaissances de l'entreprise sur les attentes actuelles des clients ;
  - l'offre commerciale, les produits, les services...

## 2 - AMÉNAGEMENTS INDIVIDUELS DU TEMPS DE TRAVAIL

### Exemple

Temps partiel hebdomadaire ou annualisé, semaine compressée, horaires variables, horaires à la carte, jours « enfant malade », télétravail un jour par semaine...

### Avantages-inconvénients

- + Des aménagements individuels variés
- Le point de vue des salariés peut l'emporter sur les besoins de l'entreprise

### Points de vigilance

- Il existe un risque que l'organisation soit liquidée au profit de choix individuels si le recours à ces aménagements est déconnecté du fonctionnement des équipes. La définition de critères prioritaires n'empêche pas l'existence de conflits d'intérêts entre l'entreprise et le salarié, mais aussi au sein des équipes. Les arbitrages managériaux, en premier lieu sur les demandes d'aménagements du temps de travail, ne sont pas facilités.

## 3 - MESURES QUI AMÉLIORENT L'ÉQUIPEMENT DU TERRITOIRE

### Exemple

Services de conciergerie, salles de sport, crèches d'entreprise ou interentreprises, plateformes d'information et d'aide à la prise en charge de proches dépendants (jeunes enfants, parents âgés)...

### Avantages-inconvénients

- + Une aide quotidienne aux salariés sur des sujets hors travail à proximité du lieu de travail
- Du fait de leur coût, ces dispositifs ne sont généralisables ni pour tou-te-s les salarié-e-s, ni pour toutes les entreprises

### Points de vigilance

- Il s'agit de mesures périphériques, sans lien avec les contraintes des marchés ni les choix d'organisation du travail. Cela n'a pas d'effet sur l'organisation, n'offre pas de piste de solution sur l'absentéisme, les risques psychosociaux, les problèmes de qualité, la gestion des plannings, l'affaiblissement des collectifs de travail...

## OUVRAGES ET RAPPORTS

**Le travail à temps partiel,** Françoise Milewski, Les études du Conseil économique, social et environnemental, Les Editions des journaux officiels, décembre 2013, 157 p.

**Horaires atypiques de travail, Institut national de recherche et de sécurité,** coll. Le point des connaissances sur, 2013, 4 p.

**Working time and work-life balance in a life course perspective : A report based on the fifth European Working Conditions Survey,** Dominique Anxo, Christine Franz, Angelika Kummerling, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2013, 76 p.

**Soutien à la parentalité et performance des entreprises : quel retour sur investissement ?**, Livre blanc de Filapi-Observatoire de la parentalité en entreprise, 2012, 28 p.

**Temps de travail et temps de vie : les nouveaux visages de la disponibilité temporelle,** Paul Bouffartigue, Jacques Bouteiller, PUF, coll. Le travail humain, 2012, 240 p.

**Rythmes de vie et organisation du territoire : Quelles tensions ? Quelles médiations ? Quelles politiques publiques mettre en œuvre ?**, Guide méthodologique, Tempo Territorial, sept. 2010, 204 p.

**Le travail de nuit : impact sur les conditions de travail et de vie des salariés.** François Edouard, rapport du Conseil économique, social et environnemental, La Documentation française, 2010, 152 p.

**Travailler mieux pour vivre plus : comment concilier vie professionnelle et vie familiale ?** Jérôme Ballarin, Nouveaux débats publics, 2010, 252 p.

**Entre famille et travail : des arrangements de couples aux pratiques des employeurs,** Ariane Pailhé, Anne Solaz, La Découverte, 2009, 514 p.

## ARTICLES

« **Seniors en emploi et conciliation travail-famille** », Marie-Agnès Barrère-Maurisson, in *Temporalités sociales, temps prescrits, temps institutionnalisés*, G.-G. Tremblay (ed.), PUQ, Canada, 2013, pp.153-167.

« **La fabrique des normes temporelles du travail** », Jens Thoemmes, *La Nouvelle Revue du travail*, n° 1, 2012.

**Arrêts sur le temps de travail,** *Hesamag* [European Trade Union Institute], n° 5, 1<sup>er</sup> semestre 2012, pp. 12-39.

**Conflits de temporalités dans les organisations,** *Temporalités : revue de sciences sociales et humaines*, n° 16, 2012.

« **Horaires atypiques : contretemps de travail** », Gregory Bresseur, Antoine Bondéelle, Joël Clergiot. *Travail et sécurité*, n° 717, mai 2011, pp. 22-37.

**Télétravail : codes et enjeux d'une organisation hors les murs,** *Travail & Changement*, n° 353, janvier/février 2014.

**Nouvelles organisations : les temps changent,** *Travail & Changement*, n° 335, janvier/février 2011.

« **Du temps de travail au temps des marchés** », Jens Thoemmes, *Temporalités : revue de sciences sociales et humaines*, n° 10, 2009.

**Horaires décalés : salariés à contretemps,** *Santé et travail*, n° 61, janvier 2008.



## Concilier vie privée et vie professionnelle

La Semaine pour la qualité de vie au travail aura lieu du 16 au 20 juin 2014. Créée en 2004 par le réseau Anact-Aract, la Semaine pour la qualité de vie au travail a pour objectif de mobiliser les DRH, consultants, managers, médecins du travail, chargés de prévention, partenaires sociaux ou institutionnels et tous les salariés désireux de s'informer, de témoigner et d'agir pour améliorer les conditions de travail.

Elle portera cette année sur la conciliation vie privée-vie professionnelle. Au programme :

- un sondage réalisé par TNS-Sofres : « Concilier vie privée et vie professionnelle : santé, égalité et organisation du travail en questions » ;
- un colloque sur le même thème, le 16 juin, à 14 h, à Paris ;
- plus de 100 événements organisés par les Aract en région : « Vis mon travail », « Destination travail », « Pass Conseil », « Rencontres Expertes », débats, colloques, témoignages d'entreprises, concours de nouvelles, expositions...

Retrouvez le programme : [www.qualitedevieautravail.org](http://www.qualitedevieautravail.org)

sur le web ←

L'Observatoire de la parentalité en entreprise a pour objectif de promouvoir l'engagement des entreprises dans la conciliation vie professionnelle-vie familiale au sein des entreprises. Il publie un baromètre annuel mesurant les attentes des salariés et l'implication des employeurs. [www.observatoire-parentalite.com](http://www.observatoire-parentalite.com)

L'association Tempo Territorial a pour objet de favoriser l'échange entre acteurs des démarches temporelles territoriales. <http://tempoterritorial.free.fr/>



**TRAVAIL & CHANGEMENT**, le bimestriel du Réseau Anact-Aract pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Hervé Lanouzière - directeurs de la rédaction : Dominique Vandroz et Stéphanie Da Costa - directrice technique et scientifique : Pascale Levet. Contributeurs au dossier : Florence Chappert, Catherine Coquillat, Florence Loisil, Aurélie Marloie, Pascale Mercieca, Julien Pelletier.

Réalisation All Contents - chef de projet : C. Girard ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : M.-C. Martineau ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : R. Galrao - 23 bis, rue de Turin 75008 Paris - impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue.

Dépôt légal : 3<sup>e</sup> trimestre 2014. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers-CS 800 31-69457 Lyon Cedex 06, tél. : 04 72 56 13 13, email : [travaileetchangement@anact.fr](mailto:travaileetchangement@anact.fr)