

Vers de nouvelles formes de travail

Expérimentations dans la région lyonnaise

par *Emile Hooge, consultant chez Tremplin.*

Cette contribution s'appuie sur une étude réalisée à la demande du Grand Lyon par la société Tremplin. Dans une démarche prospective qualitative, elle vise à comprendre les enjeux du travail à partir des avis d'experts qui interviennent dans ce domaine sur le territoire du Grand Lyon (organisations patronales, syndicats, organismes publics, associations, entreprises...).

Le sujet qui est au coeur des débats aujourd'hui est la réduction du temps de travail car c'est un des leviers d'action choisis par le gouvernement pour s'attaquer au chômage (lois de Robien et Aubry). Mais au delà des débats, entreprises et salariés sont confrontés à ces questions sur le terrain, dans leur activité quotidienne.

Afin d'élargir cette réflexion prospective, il faut dépasser la simple question de la réduction du temps de travail. Pour le système-travail dans son ensemble, les lois sont une variable d'action, le temps légal du travail est une grandeur mesurable, mais beaucoup d'autres variables interviennent, beaucoup d'autres règles et référentiels doivent être pris en compte

(accords négociés, contrats, modes d'organisation, normes informelles...).

En fait, le système-travail est en pleine mutation, de nouveaux repères sont en train de se construire. Cette mutation est orientée par les attentes des individus (mode de vie, revenus, position sociale...), par la volonté des entreprises (productivité, rentabilité, flexibilité...) mais aussi par la vocation de la collectivité à assurer une certaine cohésion sociale. Des formes de compromis doivent être trouvées pour maintenir une certaine cohérence à l'ensemble du système.

Si l'on étudie ce système-travail au niveau d'un territoire, il est possible d'analyser les formes de compromis locales qui émergent. Il s'agit d'identifier les acteurs influents qui structurent et participent au fonctionnement du système.

Ainsi, on peut comprendre comment les acteurs lyonnais se sont appropriés les dispositifs gouvernementaux concernant la réduction du temps de travail. De même, diverses initiatives qui proposent de nouvelles manières de travailler peuvent être repérées.



1. La réduction du temps de travail

Il existait déjà des accords collectifs négociés qui prévoyaient au niveau d'une branche professionnelle ou d'une entreprise, la diminution du temps de travail par rapport à la durée légale de 39 heures. Sous l'effet incitatif de la loi de Robien, un plus grand nombre d'entreprises ont entrepris cette démarche d'Aménagement et Réduction du Temps de Travail (ARTT). Elle devrait se

généraliser avec l'application de la loi Aubry. En effet, le gouvernement cherche à promouvoir une réduction du temps de travail accompagnée d'une réorganisation du travail. L'objectif devrait être de répondre aux enjeux de tous les acteurs concernés (réduction du chômage, amélioration de l'efficacité des entreprises et satisfaction des salariés).

1.1. Un double dispositif de soutien à l'ARTT

La loi de Robien a instauré un premier dispositif de soutien financier à l'ARTT au niveau national pour inciter à la création d'emplois. Pour compléter ce dispositif, la Région Rhône-Alpes a choisi :

- d'aider à la création d'emplois en soutenant la réduction et la réorganisation du temps de travail (aide financière) ;
- de coordonner avec l'Etat et les partenaires sociaux, les dispositifs d'aides existants ;
- de financer alors avec l'Unedic, un dispositif simple d'exonération totale ou partielle des charges d'assurance chômage ;
- d'apporter aux entreprises un accompagnement « sur mesure » au cas par cas.

L'accompagnement des entreprises : le rôle clé d'ARAVIS

Pour apporter une valeur ajoutée supplémentaire à l'aide financière provenant de l'Etat et de la Région, cette dernière a mis au point un dispositif original et très efficace d'assistance technique auprès des entreprises.

Ce dispositif est piloté par ARAVIS (Agence Rhône-Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale). C'est un organisme géré paritairement par les organisations patronales et les syndicats de salariés, financé par la Région Rhône-Alpes, la Préfecture de Région et l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail). Il est spécialisé dans la médiation sociale et l'approche globale des questions de travail (conditions de travail, organisation, gestion des compétences...) et peut intervenir directement auprès des entreprises sur ces points. Dans le dispositif mis en place par la Région, ARAVIS possède également un rôle de tête de réseau pour gérer l'action de 30 cabinets de conseil sélectionnés pour ces missions.

ARAVIS cherche à promouvoir une action globale sur le travail dans l'entreprise, dans le

cadre des incitations légales et financières :

« Le rôle d'ARAVIS est de changer le regard que les entreprises portent sur l'emploi. Il s'agit de partir d'une opportunité liée à la loi sur la réduction du temps de travail, pour faire émerger une proposition de réorganisation, de reconception du travail, issue d'une négociation collaborative avec tous les partenaires sociaux. »

Les entreprises concernées par une éventuelle réduction du temps de travail peuvent bénéficier d'une mission de diagnostic et d'accompagnement réalisée par ARAVIS et son réseau de consultants. La gratuité du diagnostic valorise la position d'impartialité que revendique ARAVIS dans son action :

« ARAVIS a un souci de la culture gagnant-gagnant, les salariés comme les chefs d'entreprises doivent avoir confiance dans le caractère objectif et constructif de notre diagnostic. Ainsi ils peuvent initier des négociations réellement bénéfiques. »

Depuis l'entrée en vigueur du dispositif d'aide publique à la réduction négociée du temps de travail dans le département du Rhône, une soixantaine de conventions ont été signées (280 dans la Région Rhône-Alpes).

Globalement, la démarche qualitative d'ARTT qui a été menée dans la Région recueille l'approbation de presque tous les interlocuteurs car, sur le fond, il permet :

- le développement et la préservation de l'emploi ;
- le suivi collectif de la réorganisation du travail (comités paritaires de pilotage) ;
- la réorganisation du travail dans les entreprises et amélioration de l'efficacité ;
- l'amélioration des conditions de travail ;
- le développement du dialogue social (identification ou création d'interlocuteurs réels) ;
- l'introduction d'une réflexion à long terme (emploi, rentabilité...).



1.2. Les critiques et les limites de ces dispositifs

Le bilan positif de l'ARTT est cependant soumis à quelques critiques en ce qui concerne sa mise en oeuvre.

Certaines critiques émanent de chefs d'entreprises qui ne voient pas dans la réduction du temps de travail d'intérêt direct pour leurs entreprises. En effet, une analyse purement micro-économique de l'ARTT prend en compte :

- une augmentation prévisible des coûts de production : ces coûts peuvent être liés aux compensations de salaire que déciderait l'entreprise dans le cadre de la négociation avec les salariés. Il peut s'agir également des coûts liés à l'embauche et à la formation de nouveaux salariés ;

- la modifications de l'organisation de la production afin d'obtenir une meilleure productivité et ainsi compenser certains coûts liés à la réduction du temps de travail.

Selon les cas, des entreprises peuvent donc tirer profit de l'ARTT (surtout si elles bénéficient d'aides publiques), d'autres y voient beaucoup moins d'intérêt.

Du point de vue des salariés, la réduction du temps de travail risque de modifier leurs conditions de travail. Les changements de rythmes du travail peuvent poser de graves problèmes psychologiques (stress...), sociaux (vie familiale affectée) ou physiques (troubles liés à des cadences élevées ou aux modifications des plages de repos...). Les organisations syndicales jouent alors leur

rôle de mise en garde contre les effets à long terme ou indirects (absentéisme, troubles sociaux...) préjudiciables aux salariés comme aux chefs d'entreprises.

Les négociations qui portent sur l'ARTT risquent également d'être en partie décrédibilisées par des comportements trop revendicatifs de la part des syndicats, ou bien, peu constructifs de la part de certains chefs d'entreprises qui ne tiendraient par leurs engagements d'embauches ou qui chercheraient à profiter de subventions sans réelle nécessité.

Enfin, les employeurs et les salariés ont souvent une mauvaise connaissance des dispositifs juridiques concernant le temps de travail. L'intervention de la DDTEFP (Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) ou d'un organisme d'accompagnement (ARAVIS, experts des organisations patronales ou syndicales) peut donc être très utile dans l'élaboration des accords afin d'assurer leur validité et leur applicabilité.

Les dispositifs de réduction du temps de travail qui viennent d'être évoqués ne doivent pas être considérés comme de simple outils destinés à lutter contre le chômage. Ils sont parties intégrantes d'une mutation générale du système-travail qui s'accompagne d'un réel changement social. Les conceptions que l'on se fait du travail sont en train de changer.



Quelques craintes à propos de la loi Aubry

La loi Aubry ajoute de nouvelles craintes par rapport aux dispositifs antérieurs.

Elles concernent en premier lieu la date limite fixée qui apparaît comme une contrainte au bon déroulement du processus de négociation. « Un processus de réduction du temps de travail, ça prend du temps, plusieurs mois s'écoulent entre les premières réflexions et la signature d'un accord. Si on fixe une date limite, cela va bousculer les gens qui ne prendront pas le temps de mener une négociation efficace et bénéfique pour tous. La loi Aubry va forcer les gens à aller trop vite, tous les gens qui travaillent sur ces accords pour que ça se passe bien seront débordés, c'est le cas d'ARAVIS, des organisations patronales et des syndicats. »

Le deuxième sujet de controverse est le caractère obligatoire de la mesure qui représente un frein aux libres négociations.

« Elle est fondée sur le principe d'une baisse autoritaire et généralisée de la durée du travail, qui ne tient aucunement compte des conditions réelles de travail de chaque entreprise. Dans chaque entreprise, patronat et syndicats doivent être capables d'évaluer l'opportunité d'une réduction du temps de travail, on n'a pas besoin d'une loi qui nous y oblige. »

D'autres soulignent en revanche, la nécessité d'une telle obligation pour inciter les chefs d'entreprises à négocier :

« Si il n'y avait pas eu cette loi, on aurait pu attendre longtemps avant que le patronat se décide. Pourtant, sur le long terme, la réduction du temps de travail si elle est bien menée, sera profitable à tous. Hier ils étaient hostiles à toute négociation, aujourd'hui ils se précipitent pour négocier. Et ils ont raison, en agissant rapidement, ils pourront d'une part bénéficier des aides et d'autre part mener des négociations constructives. »

2. Vers de nouveaux rythmes du travail

La réduction du temps de travail est un phénomène collectif de modification des rythmes du travail. Cependant, on voit apparaître d'autres modes d'activité qui s'inscrivent dans cette même mouvance

sociétale mais qui s'appuient sur des relations de travail individualisées. Il s'agit du développement du temps partiel et de l'intérim mais aussi de « temps partagé » ou de « portage salarial »...

2.1. Opportunités et menaces du temps partiel

Le travail à temps partiel a connu un fort développement ces dernières années, il représente 8 000 embauches par an sur le département. Ce développement est surtout lié à l'effet d'abattement de charges sociales pour l'emploi à temps partiel.

De plus, le travail à temps partiel est la solution préférée des employeurs. Elle constitue pour eux un instrument de flexibilité individualisée, tandis que les dispositifs de réduction du temps de travail évoqués précédemment nécessitent un effort de négociation pour aboutir à une certaine flexibilité collective. Pour le salarié, cela peut être le moyen de gérer son temps et avoir d'autres activités que le travail. C'est souvent le cas des femmes qui souhaitent disposer de temps pour s'occuper de leurs enfants.

Cependant, il s'agit d'une forme de travail de plus en plus souvent « subie » (40 %) plutôt que « choisie » (60 %). Elle impose des conditions de travail relativement difficiles, surtout pour les bas salaires et de nombreux abus sont constatés (fragmentation excessive des plages de travail, très

faible nombre d'heures travaillées...). Il en résulte que le nombre de personnes en recherche d'emploi à temps plein mais qui exercent une activité à temps partiel connaît une très forte hausse : + 80 % dans le Rhône (+ 34,4 % en France).

Cela pose la question des effets réels sur l'emploi et la cohésion sociale de ces pratiques de temps partiel. Or, il s'agit d'un enjeu important pour la collectivité qui finance le développement du temps partiel par les allègements de charges. Sous sa forme actuelle, le travail à temps partiel est-il vraiment un mode de travail satisfaisant pour tous, salariés, employeurs et collectivité ? De plus, n'entre-t-il pas en concurrence avec la réduction collective du temps de travail, en posant des problèmes d'harmonisation des rémunérations et des conditions de travail ?

Il conviendrait peut-être d'élaborer un cadre nouveau pour gérer de manière individuelle les nouveaux rythmes de travail, plus souples que le traditionnel travail à temps plein. Le travail à temps partiel propose une solution déjà bien établie, en voici quelques autres.

2.2. Organiser le temps partagé

Le temps partagé est une forme d'organisation de l'emploi de personnes exerçant leur activité au service de plusieurs entreprises, en privilégiant le salariat, dans l'un des cadres suivants :

- le multisalariat (une personne est simultanément salariée de plusieurs employeurs) ;
- la pluriactivité (une personne exerce plusieurs activités, avec des statuts différents, salariés et non salariés, soit au fil de l'année, soit au cours d'une même période) ;

- le groupement d'employeurs (une association mutualise les besoins d'emplois en temps partiel de plusieurs employeurs). Pour une entreprise, cela revient à embaucher un salarié à temps partiel. Pour les individus, il s'agit de cumuler plusieurs temps partiels, de « partager » son temps entre plusieurs employeurs.

Le temps partagé peut être considéré de deux manières :

- il permet de valoriser des compétences (point de vue des entreprises).

Dans ce cas, ce sont des entreprises de taille moyenne ou petite qui recherchent des compétences précises de haut niveau mais qui ne peuvent rémunérer la personne qui dispose de ces compétences à temps plein. Les individus concernés sont essentiellement des cadres qui souhaitent changer leur manière de travailler et rompre avec le mono-salariat classique. Ils sont prêts à travailler pour plusieurs employeurs et leur faire bénéficier de compétences pointues ;

- il permet de partager son temps de travail (point de vue des individus).

Il s'agit d'individus qui cherchent à cumuler plusieurs temps partiels pour s'assurer un revenu suffisant. Cela concerne souvent des entreprises qui ont besoin d'un personnel moins spécialisé à temps partiel (ex. : secrétariat).

Bien entendu, la plupart du temps, il est nécessaire de concilier ces deux points de vue extrêmes. Une entreprise cherche des compétences à temps partiel et l'individu souhaite cumuler plusieurs activités pour s'assurer un revenu.

Dans ces deux formes, le travail à temps partiel nécessite des qualités particulières de la part des deux parties prenantes :

- l'entreprise doit accepter de ne bénéficier que d'une partie du temps de son salarié ;

- l'entreprise doit avoir pleinement confiance dans un salarié qu'elle ne contrôle pas tout le temps.

L'individu doit savoir s'adapter à cette nouvelle manière de travailler. Cela demande une organisation et un état d'esprit particulier. Certains vont même jusqu'à assimiler l'activité en temps partagé à une activité d'entrepreneur.

Même si le temps partagé ne représente pas une part importante de l'emploi dans l'agglomération lyonnaise, il s'agit d'un mode de travail qui fait l'objet de nombreuses réflexions et expérimentations. Comment peut-on organiser le travail en temps partagé, quelles règles de fonctionnement instaurer ?

Différentes approches coexistent et sont pilotées par différentes organisations :

- Compétence en Temps Partagé (CTP) est une association qui a pour vocation de promouvoir le temps partagé et d'aider des cadres à gérer leur activité sur ce mode (formation, recherche de postes...). Leur dispositif s'inscrit dans un réseau régional et national qui milite pour une reconnaissance politique et légale de certaines opportunités que présente le travail en temps partagé (Publication d'un livre Blanc).

- La CGPME (Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises) a monté une opération visant à mettre en relation des PME et des cadres sans activité. L'opération consistait à proposer à quelques cadres une formation suivie d'une période de stage en temps partagé dans des entreprises sélectionnées.

- La société ADECCO a testé et lancé sur Lyon une activité de Temps partagé. L'orientation choisie était résolument commerciale et orientée vers des entreprises. Il s'agit de leur proposer un nouveau service : gérer à leur place le temps partiel d'un salarié (grande souplesse liée au travail temporaire et présence récurrente du même personnel). La notion de temps partagé n'apparaît réellement que lorsqu'ADECCO a cherché à proposer aux intérimaires concernés par cette offre, plusieurs contrats complémentaires et simultanés.

L'approche d'ADECCO est également originale par le type de métiers concernés par le temps partagé. En effet, le succès commercial de leur offre vient essentiellement de postes généralistes à faible qualification (secrétariat...).

Dans l'organisation du temps partagé, ADECCO dispose de nombreux atouts grâce à son savoir faire dans le domaine du travail temporaire (mise en relation d'entreprises et d'individus, gestion administrative, cadre juridique particulier...)

D'autres expérimentations sont menées à de plus petites échelles ou par des individus isolés.



2.3. Salarier des activités indépendantes ?

Les « sociétés de portage » ont fait l'objet de nombreux articles dans la presse ces dernières années, pour vanter l'extraordinaire opportunité qu'elles offraient aux nombreuses personnes qui souhaitent créer leur activité, ou pour souligner les controverses juridiques auxquelles elles sont soumises.

Aujourd'hui, le terme de « portage » est récusé par de nombreux acteurs du secteur, qui préfèrent parler de « temps géré », de « salariat partenariat » d'entreprise « pro-cré-active ». Ce problème d'identité du secteur est essentiellement lié aux problèmes juridiques auxquels ces entreprises sont confrontées.¹

Dans tous les cas, l'objectif de ces sociétés est clair et il est en priorité tourné vers des individus qui souhaitent développer leur activité professionnelle. Il s'agit d'offrir à ces individus la possibilité de concilier la liberté d'action du travailleur indépendant avec la couverture sociale du salarié. Les individus réalisent des prestations pour leurs clients qui paient des honoraires à la société de portage. Celle-ci s'occupe du suivi administratif des contrats et verse aux individus un salaire. La société cliente rémunère une prestation et n'a pas besoin de recruter de personnel. La société de portage se rémunère sur un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par ses consultants (entre 8 et 12 % en général). L'individu « porté » cumule les avantages de pouvoir gérer de manière indépendante son activité commerciale et ses prestations sans aucune contrainte administrative, avec la sécurité liée au statut de salarié (couverture sociale...). Il s'agit pour lui d'une manière simple et peu risquée de tester une création d'entreprise par exemple, ou de retrouver une activité après un licenciement...

Comme c'est souvent le cas, ce mode d'organisation du travail innovant se trouve confronté à des problèmes d'ordre juridique. Les problèmes sont de deux ordres :

- en ce qui concerne la relation entreprise de portage - entreprise cliente : la société de portage se trouve à la limite du délit de marchandage (ou de prêt de main d'oeuvre) réglementé par les articles L125.1 et L125.3 du code du travail qui interdisent le prêt à but lucratif de force de travail en dehors du travail temporaire. L'ambiguïté consiste à définir si le salarié « porté » est vendu comme main d'oeuvre sans responsabilité de la société de portage ou si cette société vend à la société cliente une prestation de service dont elle est responsable.

Différents indices permettent de qualifier les situations qui relèvent de ce délit :

- . le mode de facturation (facturation à l'heure ou à la tâche),
- . la responsabilité de l'encadrement de l'activité (elle appartient au client ou à l'employeur),
- . le matériel utilisé dans l'activité (appartient au client ou à l'employeur) ;

- en ce qui concerne la relation entreprise de portage - salarié « porté » : le type de contrat de travail doit être surveillé pour sa conformité au droit du travail. Par exemple, le recours à des CDI temps plein ou temps partiel devrait être la norme car le CDD est réservé à des cas bien précis (surcharge d'activité temporaire, absence d'un salarié...).

De plus, il convient de prêter attention aux questions de couverture sociale et de responsabilité civile. Sur ces derniers points, les sociétés de portage actuellement reconnues sur le marché ont mieux réglé leur comportement.

Voici, à titre d'exemple, trois cas illustrant trois logiques différentes associées au « portage ».

- Une logique d'aide à la création d'activité

L'aide à la création d'activité est la mission centrale que s'est assignée Face Add.

La société prend en charge une personne sous la forme d'une embauche en CDI pour lui permettre de développer son activité

1. Par souci de simplicité et dans l'attente d'une désignation reconnue par tous, le terme de « société de portage » a été conservé dans la suite du texte.



comme un créateur d'entreprise. Les risques sont pris essentiellement par Face Add qui, pour le créateur, joue le rôle de consultant gratuit et prend en charge tous les aspects administratifs. Bien entendu ces créateurs sont sélectionnés en fonction de leur « business plan » et accompagnés avec beaucoup d'attention. Face Add se rémunère uniquement en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé.

« Nous sommes une société Pro-Cré-Active qui soutient la création par l'activité. Les personnes qui passent par chez nous peuvent partir quand elles le souhaitent après avoir valorisé leur savoir faire, après s'être constitué un fond de commerce qui vaut de l'or. Il sera beaucoup plus facile pour eux de trouver des capitaux pour se mettre réellement à leur compte. D'autres, par contre, préfèrent rester chez nous pour la sécurité. »

- Une logique d'offre de conseil aux entreprises

Cette logique est assez proche de la précédente, et consiste aussi à faire bénéficier une personne exerçant une activité indépendante, d'un statut de salarié.

Dans ce cas, l'activité « portée » n'est plus celle d'un créateur d'entreprise parfaitement indépendant, mais celle d'un consultant membre d'un réseau.

Des sociétés de « portage » telles Intervenances (500 salariés partenaires) entrent dans cette logique et cherchent à faire jouer l'effet réseau de leur salariés partenaires pour proposer une offre de conseil aux entreprises. Tous les salariés partenaires sont autonomes dans la réalisation de leur activité (prospection commerciale, missions...) ce qui permet à Intervenances de communiquer sur la grande diversité de son offre :

« Vous cherchez un intervenant pointu pour une mission au sein de votre entreprise ou pour le compte d'un client ; contactez-nous, avec plus de 500 consultants nous avons sûrement le profil recherché. »

La société Intervenances est actuellement basée à Paris mais envisage de s'implanter prochainement sur Lyon.

- Une logique d'insertion professionnelle

Cette dernière logique est moins répandue et s'éloigne des définitions précédentes du portage. Elle concerne l'insertion ou la réinsertion professionnelle. Il s'agit essentiellement d'associations qui sélectionnent des personnes à la recherche d'un emploi et leur permettent d'acquérir une expérience dans des entreprises avec laquelle elles ont négocié un placement. Ces opérations s'accompagnent généralement de prestations de formation ou de suivi pendant la phase d'insertion dans l'entreprise. Il convient de préciser que ce rôle de « portage » ou de « placement » doit impérativement être réalisé sans but lucratif car les cabinets de placement payants sont illégaux.

Un exemple intéressant de ce type de situation concerne la Fondation Scientifique de Lyon et du Sud Est dont l'objet est de jouer un rôle d'interface entre l'enseignement, l'industrie et la société. Elle avait imaginé une solution aux problèmes de premier emploi pour les jeunes. Elle se proposait de recruter des jeunes pour ensuite les prêter à un laboratoire du CERN. Ce dernier ne disposait ni du temps ni des compétences pour recruter et accompagner un jeune sans l'aide de la Fondation. Or cette activité s'est avérée être à la limite de la légalité. Ce type de solution pour faciliter l'accès des jeunes à une première expérience professionnelle mérite d'être étudié de plus près.



3. Quelques orientations pour l'agglomération

Outre le tissu économique plutôt favorable par sa diversité et son dynamisme, outre la présence à Lyon d'acteurs pilotes et innovateurs dans le domaine du travail (ARAVIS, CTP, ADECCO...), la richesse de l'agglomération lyonnaise repose sur sa capacité à gérer une double dialectique.

La première question concerne l'articulation entre des préférences collectives et des préférences individuelles. C'est d'abord le rôle de la collectivité de gérer cet équilibre, mais la plupart des acteurs adoptent une approche humaniste qui souligne la responsabilité de chacun à l'égard des évolutions sociales.

Ensuite, se pose la dialectique de la stabilité et du changement. On a pu remarquer les arbitrages que font les individus entre leur volonté d'avoir plus de temps libre et la nécessité pour eux de maintenir une certaine stabilité, notamment financière. Les chefs d'entreprises oscillent également entre les opportunités de réorganisations de leur société et les risques ou les coûts liés au changement. Les acteurs qui accompagnent toutes ces mutations forment par ailleurs un réseau relativement stable. Ils allient donc également dynamisme et constance.

A l'aune de ces remarques, il est possible d'imaginer quelques propositions pour orienter la réflexion de ceux qui agissent pour construire l'avenir du travail :

- renforcer le « réseau » de partenaires

Un réseau relativement stable et ouvert existe déjà à Lyon. La plupart des parties prenantes concernées sont prêtes à s'investir dans des projets collectifs. Elles ont besoin d'une instance de coordination et de soutien qui leur permette d'avoir une meilleure visibilité, un meilleur impact, et

une plus grande légitimité. Le réseau doit être renforcé et élargi ;

- ancrer les projets dans un territoire défini. La pertinence du cadre géographique (quartier, zone industrielle, commune...) des expérimentations représente un enjeu essentiel. Une approche territoriale s'appuie sur une certaine proximité des acteurs (entreprises, individus...) pour maintenir un sentiment de sécurité par rapport à une nouvelle manière de travailler ;

- inscrire les projets dans la durée.

Toutes les initiatives concernant la modification des rythmes du travail doivent s'inscrire dans la durée, aussi bien pour leur mise en oeuvre que pour leurs résultats. Les changements de comportements, de conceptions doivent suivre une orientation relativement stable pour être efficaces ;

- promouvoir le temps « choisi » plutôt que le temps « contraint ».

De manière générale, les différentes expérimentations menées font apparaître une plus grande satisfaction des parties prenantes concernées si les rythmes de travail mis en oeuvre correspondent à des rythmes choisis plutôt qu'à des mesures imposées ;

- explorer les passerelles entre le système-travail et d'autres domaines proches.

Pour accompagner les mutations des rythmes du travail, il est essentiel de s'intéresser aux autres rythmes sociaux. Il convient même de proposer des passerelles avec la formation (alternance, stages...), avec la vie quotidienne (emplois de proximité...), avec des activités associatives ou bénévoles.... Ces passerelles doivent faire l'objet d'une réflexion sur leurs règles, leurs modes de fonctionnement.

Les personnes interrogées pour réaliser cette étude sont :

Christian ARANEGA, ADECCO ; Mme BORACH BLANC, APEC Lyon ; Christian DUGUY ; François JUILLET, Fondation Scientifique de Lyon et du sud-est ; M. JURQUET, CGPME ; Marc Henri LAZAR, DDEFP ; Jean-Pierre LILLY, Intervance ; Maeva MOLMORET, CFDT Union Régionale ; Christian ODOBEZ, FACE Add ; Michel PERRET, CTP 69 ; Hugues PUEL, Economie et Humanisme ; Dominique ROLS, CFDT Union Départementale ; Ghislain SENTIS, GIL ; Jean De VAUGELAERE, ONIFOTEP ; Bruno VERNEY, GIL ; M. WEILL, ARAVIS .