

INSTITUT
POUR
LA VILLE EN
MOUVEMENT
PSA PEUGEOT CITROËN

pourquoi
les entreprises
doivent-elles
s'intéresser
aux mobilités
quotidiennes
des
salariés ?

mercredi 21 novembre 2007
de 9h00 à 17h30
Siège de La Poste
44 boulevard de Vaugirard
Paris 15^e

Des situations difficiles pour les salariés et pour les entreprises

Le monde du travail connaît une situation paradoxale. D'un côté, les entreprises ont de grandes difficultés de recrutement et de fidélisation de leurs personnels. De l'autre, des chômeurs ne parviennent pas à accéder à des emplois disponibles qui les intéressent, ou bien des salariés qui changent souvent d'entreprise.

Comment comprendre ce hiatus ?
Comme le résultat d'une double fragmentation.

D'abord la fragmentation des territoires. Les lieux de travail et les lieux de résidence sont de plus en plus éloignés les uns des autres. Le Français moyen parcourait en moyenne 20 kilomètres par jour en 1975, pour 40 kilomètres aujourd'hui.

Ensuite la fragmentation du travail. L'économie des services, du juste à temps et des flux tendus amène les entreprises à modifier les temps du travail. Le résultat est qu'un nombre croissant de salariés travaille en intérim, à temps partiel, en horaires décalés, en journée de travail avec de grandes coupures, d'autres travaillent de nuit ou le week-end.

La combinaison de ces deux changements produit des situations difficiles pour les salariés et pour les entreprises.

Pour les salariés,

Les actifs doivent élaborer des modes d'organisation de la vie de tous les jours qui leur permettent de trouver un travail qui leur convienne et de le garder. Il faut alors trouver un système de garde des enfants adapté à ses horaires de travail, savoir éviter les « bouchons » pour arriver au travail à l'heure et en bonne forme, mais aussi pouvoir déménager pour suivre son entreprise...

Pour les entreprises,

Les entreprises sont aussi concernées. Les coûts fonciers leur imposent de s'éloigner dans des périphéries moins chères. Mais alors comment faire venir et garder des salariés ? Comment concilier la performance de l'entreprise et la fatigue de personnels qui font trois heures de voiture pour venir au travail ? Comment gérer la situation d'une mère de famille obligée de jongler entre la garde des enfants et son activité professionnelle ?

La complication de la vie quotidienne des salariés se répercute sur le fonctionnement de l'entreprise.

Dans tous les secteurs d'activités,

Ces désajustements entre l'offre et la demande de travail sont observables dans tous les secteurs d'activité.

Le tertiaire et le commerce manquent de cadres mais ont du mal à mobiliser les jeunes femmes contraintes par l'inadaptation des services de garde des enfants.

Le BTP, les services à la personne, l'hôtellerie-restauration, la logistique et le nettoyage industriel, la grande distribution, le travail intérimaire dans toute sa diversité, voilà autant de secteurs en tension très forte qui ne parviennent pas à recruter et à fidéliser parce que les lieux de travail sont excentrés, éclatés, parce que le carburant coûte cher, parce que les transports collectifs sont inadaptés aux déplacements de périphérie à périphérie, parce que les prix de l'immobilier interdisent la mobilité résidentielle aux petits salaires.

Notre objectif est de traiter ensemble des problèmes qui sont le plus souvent abordés séparément.

Mobilités professionnelles,

Le déplacement vers le travail est un enjeu identifié depuis longtemps. La carte Orange en 1975 visait à résoudre ces problèmes d'accès au travail... qui ne le sont pas, du fait des changements de la géographie des entreprises, des limites du transport collectif, des coûts considérables de la voiture...

Mobilité résidentielle,

La mobilité résidentielle est un problème émergent. Les prix de l'immobilier, à la location comme à l'achat, sont tels qu'une part importante de la population active est incapable de se rapprocher d'un lieu de travail ou de suivre l'entreprise dans son déménagement.

Garde d'enfants...

Les dispositifs existants de garde des enfants sont à la fois inadaptés et notoirement insuffisants. Dans certaines agglomérations, il faut réserver une place de crèche deux ans avant de...concevoir l'enfant. Comment peut-on travailler quand la crèche ferme à 18h00 – pas à 18h05 – et que trois retards font courir le risque aux parents fautifs d'être privés du service ?

Dans la vie des actifs, ces dimensions ne sont pas séparées mais étroitement imbriquées les unes aux autres. Les individus font des arbitrages continus entre ces trois volets d'une même problématique, celle des nouveaux modes de vie de la population active.

09H00 accueil des participants

09H30 ouverture

Foucauld Lestienne, directeur des ressources humaines, La Poste,
Xavier Fels, secrétaire général de l'Institut pour la ville en mouvement

09H45 Ville flexible, travail flexible: comment les combiner ?

Conférence introductive

Eric Le Breton, sociologue, maître de conférences à l'Université Rennes II ; directeur scientifique du projet « Mobilités quotidiennes des salariés » de l'Institut pour la ville en mouvement

On distingue habituellement deux sphères: la sphère du travail et celle du hors-travail. Ce découpage est remis en cause. Les transformations du monde de l'entreprise et celle de la ville font apparaître un nouvel ensemble d'enjeux constitutifs de ce qu'on pourrait appeler le péri-travail. Se combinent dans cette sphère intermédiaire les déplacements domicile-travail, la mobilité résidentielle, la garde des enfants et l'organisation de la vie quotidienne. Nous examinerons ces nouveaux enjeux sur plusieurs plans: la dimension territoriale des marchés de l'emploi; la transformation du compromis salarial; l'émergence d'une nouvelle économie de services de la vie quotidienne.

10H15 Entre salariés et entreprises, de nouveaux défis d'organisation de la vie quotidienne?

Résultats du questionnaire IVM/Liaisons sociales

Denis Boissard, directeur de la rédaction de Liaisons sociales

L'IVM et le quotidien Liaisons sociales ont lancé une enquête auprès des responsables des ressources humaines et des représentants du personnel, afin de mieux appréhender les difficultés d'organisation de la vie quotidienne et de transports des salariés, ainsi que leurs répercussions sur le fonctionnement et la gestion des ressources humaines des entreprises (difficultés de recrutement, turnover, absentéisme...). Le questionnaire a été publié dans le quotidien Liaisons sociales du 1^{er} octobre 2007. Quel diagnostic les entreprises font-elles des difficultés de mobilités quotidiennes de leurs salariés ?

10H30 Mobilités quotidiennes des salariés et performance des entreprises

Table ronde animée par **Didier Adès**, journaliste à France Inter

Quelles sont les difficultés des entreprises liées aux complications de la vie quotidienne des salariés ? Les problèmes de déplacement vers le travail, de mobilité résidentielle, de garde des enfants sont-ils identifiés par les chefs d'entreprise et les directions des ressources humaines ? Leur impact sur la performance des entreprises est-il anecdotique ou au contraire très gênant ? Comment ce désajustement entre la vie des salariés et la performance des entreprises se décline-t-il selon les secteurs d'activité ?

Existe-t-il déjà des innovations mises en œuvre par des entreprises, ou bien à leur demande, parce qu'elles ont été obligées de contribuer à améliorer l'organisation de la vie quotidienne des salariés ?

- Aides en matière de logement, quand des entreprises font construire un habitat qui leur permet d'attirer et de fidéliser les personnels dont elles ont besoin ;
- Aides au déplacement quotidien vers le travail, quand des entreprises financent l'accès de demandeurs d'emploi à la voiture et, simultanément, au travail ;
- Aide sur le plan de la garde des enfants, par la construction et la gestion d'une crèche interentreprises qui simplifie la vie des personnels d'une importante zone commerciale ;
- Aides, enfin, à l'organisation de la vie quotidienne, par le développement d'une conciergerie d'entreprise qui propose aux personnels de réaliser pour eux tout un ensemble de tâches.

Quelles évaluations peut-on faire de ces démarches ?

Dans quelle mesure résolvent-elles les difficultés qui les ont justifiées : difficultés de recrutement, de fidélisation, d'implication des personnels dans le travail ? Ces diverses aides contribuent-elles finalement à l'amélioration de la performance des entreprises ?

introduction

Changer de travail, changer de trajet: la difficile mobilité des intérimaires

par **Yves Jouffe**, sociologue, Université Paris Est, Ecole nationale des ponts et chaussées, Laboratoire Ville, Mobilité, Transport

Les intérimaires de la restauration collective localisés en grande banlieue parisienne réussissent à aller sur des lieux de travail inconnus et situés aux quatre coins de la région. Ils le font parfois sans voiture et sans lire ni bien parler le français. Ces conditions de déplacement difficiles sont connues des agences d'intérim qui ont mis en place des procédures d'assistance avant et pendant le déplacement. Pourtant, leur diagnostic met surtout en avant la motivation pour expliquer les différences de flexibilité. En fait, les intérimaires se débrouillent tous pour faire face à leur précarité de vie, mais de multiples manières. Leur mobilité quotidienne fait alors l'objet de choix tactiques parmi d'autres et en cohérence avec des stratégies de long terme.

avec :

Eric Bertier, associé en charge des ressources humaines, Pricewaterhouse Coopers,

Patrick-Gérald Dugard, chef du pôle partenariats économique et social, chargé de mission « Dialogue social et vie au travail », Aéroports de Paris – délégué général de l'association Papa Charlie,

Daniel Lascols, directeur, Fonds d'action sociale du travail temporaire (FASTT),

Jean-Jacques Tartinville, directeur général, Association pour le logement des jeunes travailleurs,

Xavier Tostivint, administrateur du GIE Atlantis et **Ghislaine Durel**, secrétaire générale du GIE Atlantis, en charge du projet de crèche interentreprises.

discussion générale

12H30 déjeuner

14H00 Mobilité quotidienne : les salariés peuvent-ils aller encore plus vite, encore plus loin ?

Conférence de **Sandrine Wenglenski**, maître de conférences en sociologie et en urbanisme à l'Université de Paris Est – Marne la Vallée, Laboratoire Ville, Mobilité, Transport

La mobilité quotidienne a été ces dernières décennies un rouage important des adaptations aux évolutions d'une économie devenue urbaine. À l'échelle de la ville, les progrès des transports ont permis aux salariés de concilier leurs projets professionnels et résidentiels et autorisé les entreprises à compter sur cette capacité de déplacement pour s'affranchir elles-mêmes des contraintes traditionnelles de la localisation. Dès lors, «pourquoi les entreprises doivent-elles s'intéresser à la mobilité quotidienne des salariés?» Parce que celle-ci n'est pas extensible à l'infini. Les beaux jours des progrès de la mobilité semblent derrière nous. D'une part, en termes de potentiels, les niveaux d'accessibilité aux emplois depuis le domicile des salariés sont disparates et régressent légèrement dans le temps. D'autre part, en termes de pratiques, les tendances récentes de la mobilité quotidienne donnent des signes d'essoufflement quant aux distances et aux activités accomplies au quotidien par les actifs.

14H30 Quelles solutions les entreprises mettent-elles en œuvre ?

Résultats du questionnaire IVM/Liaisons sociales
Denis Boissard, directeur de la rédaction de Liaisons sociales

Les difficultés de mobilité quotidienne des salariés ont des répercussions sur la performance des entreprises. Comment les entreprises appréhendent-elles cette question ? De quelle manière s'investissent-elles pour améliorer la mobilité quotidienne de leurs salariés ? Quelles solutions mettent-elles en œuvre ?

14H45 La mobilité des salariés vers le travail, qui s'en occupe : les salariés? l'entreprise? les pouvoirs publics ?

Table ronde animée par **Michel Feltin**, journaliste à l'Express

La complication de la vie des salariés justifie un ensemble d'interventions d'aides au logement et au déplacement vers le travail, à la garde des enfants et à l'organisation de la vie quotidienne. Ces interventions se situent dans un entre-deux. Elles ne relèvent pas du travail à proprement parler : la garde des enfants ou le logement ne s'inscrivent pas à priori dans le champ de l'entreprise. Mais pourtant ces enjeux auxquels les salariés doivent faire face sont immédiatement liés aux transformations du monde de l'entreprise, aux nouveaux espaces et aux nouveaux rythmes du travail.

Qui doit prendre en charge ces nouvelles initiatives ?

Les pouvoirs publics ? Logement, garde des enfants, transports relèvent depuis quelques décennies de leurs responsabilités. Mais sont-ils aujourd'hui les mieux placés pour appréhender les besoins actuels des entreprises et de leurs personnels ? Les pouvoirs publics peuvent-ils y répondre dans des délais raisonnables et en s'adaptant bien à chaque contexte ?

Est-ce aux salariés de se débrouiller ? Après tout, le logement, la garde des enfants et le déplacement vers le travail sont des questions de vie privée. Sauf qu'un nombre croissant de salariés et de demandeurs d'emploi n'a pas les moyens d'accéder à des services de plus en plus chers : 300€/mois pour la voiture + 300€/mois pour la garde d'un enfant + le loyer = comment faire avec 1000€ mensuels ? Si on laisse les salariés résoudre seuls ces problèmes, comment fonctionneront les secteurs en tension ?

Est-ce aux entreprises d'intervenir ? Ce sont les transformations d'un travail de plus en plus dispersé et désynchronisé qui produisent ces mobilités complexes. Dans plusieurs secteurs d'activité, les problèmes de main d'œuvre sont tels qu'elles s'impliquent effectivement, les démarches exposées dans la première table ronde en sont la preuve. Par ailleurs, les entreprises s'acquittent déjà du versement transport. Toutes les entreprises sont-elles disposées et capables de prendre en charge un effort supplémentaire ? Dans quel cadre et avec quelles aides pourraient-elles le faire ?

Est-ce que des marges de manœuvre ne peuvent pas être créées en ménageant de plus grandes possibilités d'action à de nouveaux opérateurs ? Par exemple, ces crèches qui fonctionnent 24h/24-7j/7j ? Ou bien ces opérateurs de mobilité qui proposent du transport à la demande, de la location de voiture à bas prix ? Ou encore, les opérateurs du 1% logement ne pourraient-ils pas développer de nouveaux produits ciblant les populations fragiles du marché du travail ?

Au cours des Trente glorieuses, un compromis s'est mis en place, assignant aux salariés, aux entreprises et aux pouvoirs publics leurs propres domaines de responsabilité. Les changements sociaux et économiques actuels amènent à réexaminer ce compromis, à en modifier les termes et les modalités.

avec :

Guy David, vice-président du Grand Lyon,

Jérôme Dubus, délégué général, MEDEF Ile-de-France,

Françoise Lareur, secrétaire générale, Union régionale interprofessionnelle – CFDT Ile de France,

Patrick Monbrun, directeur général, Randstad Inhouse Services

Jean-Luc Vergne, directeur des ressources humaines, PSA Peugeot Citroën,

Patrick Widloecher, directeur du développement durable, La Poste.

discussion générale

16H30 synthèse des débats et discussion générale

Synthèse présentée et animée par **Denis Boissard**, en présence des organisateurs du séminaire et des animateurs du programme:

Eric Le Breton, sociologue, maître de conférences à l'Université Rennes II ; directeur scientifique du projet « Mobilités quotidiennes des salariés » de l'IVM,

Pierrette Catel, chargée de mission « Mobilité, Logement », Conseil national des missions locales,

Aline Crépin, directrice marketing et communication, Randstad,

Hélène Renard, chef de projet Volet social et communication, La Poste.

17H15 conclusions

Dominique Bussereau, Secrétaire d'Etat chargé des transports.

