

PREMIÈRES SYNTHÈSES

LES EXPÉRIENCES D'AJUSTEMENT DES SALAIRES ET DE " PARTAGE DU TRAVAIL "

72 accords ou quasi-accords négociés relevant d'un ajustement des salaires ou d'un "partage du travail" ont été recensés entre l'été 1992 et décembre 1993. Ils visaient surtout à préserver l'emploi en réduisant la masse salariale ou en l'ajustant à une baisse de l'activité, comme le montre cette étude approfondie de neuf expériences, choisies pour leur diversité.

Trois principales logiques ont été repérées dans l'analyse de ces processus : la réduction non négociée des salaires, la tentative syndicale de limiter les conséquences d'une restructuration ou la régulation conjointe de la masse salariale pour passer un cap difficile. L'ampleur des innovations dans les modes de négociation n'est pas la même dans ces trois situations, pas plus que les effets obtenus sur l'emploi.

Depuis un peu plus d'un an, des expériences dites de « partage du travail » se sont multipliées - sur une échelle certes restreinte - dans des entreprises presque toutes industrielles, comme alternative aux licenciements. La rapide montée du chômage s'est accompagnée de l'émergence de nouveaux types de négociations sur l'emploi, où la question des salaires est directement posée. Entre septembre 1992 et décembre 1993, 72 cas ont pu être recensés par la Direction des Relations du Travail (cf. encadré n° 1 et tableau n° 1). Une étude à caractère monographique a été menée auprès de neuf entreprises ayant connu de telles négociations. Dans cette étude a



été retenue une définition assez stricte de cette notion de « processus d'ajustement des salaires » : il s'agit de cas d'entreprises où, pour éviter des licenciements, les parties négocient ou décident une réduction collective des salaires, avec ou sans réduction de la durée du travail.

Par souci de confidentialité les noms des entreprises étudiées ici sont **fictifs**.

Partage du travail ou ajustement des salaires ?

Tous les établissements enquêtés sont confrontés à une situation de crise, dont l'ampleur et la forme varient, mais dont le trait commun est la dégradation de la situation financière. C'est dans ce contexte que la réduction non compensée de la durée du travail est parfois envisagée en espérant qu'elle permettra de diminuer la masse salariale, de redresser la rentabilité et donc d'éviter des licenciements, immédiats ou ultérieurs. Ces mesures sont avant tout conçues comme moyen d'ajuster la masse salariale afin de remédier à une dégradation de la situation financière. La réduction de la durée du travail n'est pas l'objectif premier, mais une modalité qui peut rendre envisageable du côté syndical la réduction des rémunérations. D'ailleurs, dans 29 des 72 accords, dont deux entreprises de l'échantillon étudié (ELYSEE et BEBE SA) (1), la réduction des salaires n'est pas accompagnée d'une diminution de la durée du travail.

Trois logiques d'ajustement des salaires

Le choix de diversité des expériences étudiées a pour contre-

Encadré n° 1

PRESENTATION DES ACCORDS OU QUASI-ACCORDS D'AJUSTEMENT DES SALAIRES

De l'été 1992 à décembre 1993, 72 dispositifs de ce genre (tableau 1), ont été enregistrés*, la plupart par un accord entre la direction et les syndicats ou le Comité d'Entreprise, parfois via des procédures de style référendaire, parfois encore par décisions unilatérales de l'employeur. Dans 3 cas sur 5 environ, les accords ou décisions prévoient une réduction de la durée du travail, alors que les autres cas aboutissent à une baisse des salaires sans modification des horaires. Limitées presque exclusivement à l'industrie, ces innovations viennent souvent en prolongement, parfois en alternative, à des plans de chômage partiel. Ce décompte n'inclut pas les cas d'entreprises où de telles démarches ont été engagées mais n'ont pas abouti, soit par opposition du personnel (refus des syndicats ou échec de référendums), soit que les Directions aient refusé des contre-propositions syndicales.

Le nombre de ces négociations apparaît limité, quand on le compare par exemple au nombre d'établissements et d'entreprises qui ont signé un accord (sur un thème quelconque) en 1992, soit 3700. Il n'est toutefois pas négligeable si on le rapporte au nombre d'accords portant spécifiquement sur la question de l'emploi (300 en 1992).

* Ce recensement a été effectué par la Direction des Relations du Travail.

Tableau 1
Présentation des entreprises ayant négocié entre juin 1992 et décembre 1993 des accords ou quasi-accords de partage du travail, selon les modalités retenues (*)

(Les entreprises de l'échantillon figurent entre parenthèses, avec des noms d'emprunt)

Conséquences pour les salariés		Mode d'ajustement pratiqué			
		Avec une RTT ⁽¹⁾		Sans RTT	
Baisse ou blocage des rémunérations	Individuelle		3	0	
	Catégorielle	Personnel non cadres Bas salaires1 (Lacroix)	11	Personnels cadres ou techniciens (dont Lacroix) Bas salaires (Elysée)	8
			12		19
Générale	dont : Brisroc Luxe Optronie Majo	29	dont : Bebe S.	20	
Aucun coût pour les salariés (compensation intégrale)			3	0	
Total	72	Total RTT	44	Total sans RTT	29

(*) Sont recensées ici comme expériences d'ajustement des salaires, les accords et quasi-accords qui lient blocage ou diminution des salaires et/ou des rémunérations annexes au maintien d'emplois. Dans la majorité des cas, la durée du travail est réduite : proportionnellement pour l'ensemble des salariés (BRISROC, LUXE, OPTRONIC et MAJOR dans notre échantillon), mais parfois uniquement pour les non cadres ou les salariés en dessous d'un certain coefficient (BRAKE)... Les autres cas se limitent à baisser ou bloquer les salaires sans contrepartie en termes de réduction de la durée du travail. Ils concernent en général l'ensemble des salariés (comme chez BEBE SA), mais parfois certaines catégories : les cadres, les forfaitaires (comme chez LACROIX), les salariés percevant un salaire inférieur à un niveau donné (comme chez ELYSEE).

(1) RTT : Réduction du Temps de Travail.

partie une difficulté à tirer des enseignements généraux. Il ne se dégage pas de profil type d'établissement ayant procédé à une réduction des salaires. On peut toutefois distinguer trois types de logiques dans les entreprises observées.

La réduction non négociée des salaires

Pour un premier groupe d'entreprises (dans l'échantillon, ELYSEE et BEBE SA), la direction a pour principal objectif la réduction de la masse salariale, sans réduction équivalente des effectifs : il s'agit surtout d'améliorer la rentabilité, sans que cela ait forcément des conséquences sur le potentiel de production de l'entreprise. En effet, la direction de BEBE SA supprime le treizième mois, la prime d'ancienneté et d'autres avantages acquis. ELYSEE procède à une baisse modulée des salaires de 5 % en moyenne, qui épargne les plus bas salaires. Ces entreprises familiales sont fortement marquées par la personnalité de leur fondateur, encore présent. Les organisations syndicales, faibles ou peu reconnues par la direction, sont peu en mesure d'influer sur les décisions, sauf à recourir à la Direction départementale du travail et de l'emploi (ce qui s'est produit dans les deux cas). Les syndicats apparaissent réticents devant les projets de réduction des salaires, estimant ne pas disposer de l'information économique pertinente ou ne pas pouvoir mobiliser celle qui existe. Les Directions s'adressent alors souvent aux salariés eux-mêmes, individuellement chez BEBE SA, par référendum chez ELYSEE,

sans toujours obtenir une forte adhésion de ces derniers. Une grève a eu lieu à BEBE SA avant l'ouverture de négociations et la signature d'un accord qui n'a d'ailleurs pas beaucoup modifié le projet initial. Certains cas de ce type, non étudiés ici, ont donné lieu à des référendums négatifs ou à des tensions sociales dans les entreprises concernées.

La défense de l'emploi « dos au mur »

Un deuxième groupe d'entreprises estime être confronté à des difficultés structurelles - de compétitivité ou de débouchés - et anticipe un déclin durable de l'activité sur le site. Les Directions de ces entreprises - dans l'échantillon, il s'agit de TRAKTOR, BRAKE et LUXE ont élaboré des stratégies de redéploiement de l'activité du site étudié vers d'autres établissements du même groupe ou vers l'étranger (LUXE). Les initiatives de « partage du travail » viennent alors de syndicats du site menacé, qui tentent de limiter l'impact sur l'emploi des restructurations envisagées en proposant de faire jouer la solidarité interne à l'entreprise, notamment par des mesures de réduction non compensée de la durée du travail. La direction demeure souvent sceptique sur l'intérêt de telles mesures; dans la première entreprise citée elle s'y oppose nettement pour « ne pas démotiver les salariés »; dans les deux autres, elle l'accepte dans le cadre de concessions négociées. Les mesures de solidarité interne demeurent alors limitées, n'empêchant qu'une partie des licenciements. Elles risquent

en outre de ne constituer qu'un sursis provisoire dans les restructurations, comme chez BRAKE qui a licencié 21 salariés en avril 1993 et vient d'annoncer un nouveau plan social.

La régulation conjointe de la masse salariale

Dans ce troisième groupe les démarches de « partage du travail » résultent d'une volonté conjointe des Directions et des représentants des salariés de « passer le cap ensemble ». Ces quatre entreprises de la métallurgie - BRISROC, LACROIX, OPTRONIC et MAJOR - anticipent une reprise de l'activité en 1994, et fondent leurs espoirs sur leur haut niveau de technicité et de productivité pour conserver ou gagner des parts de marché. Dans les trois premières entreprises citées, la main-d'oeuvre détient des qualifications spécifiques que l'employeur désire conserver en vue de la prochaine reprise; les coûts de formation y sont élevés. Dans tous les cas les Directions considèrent qu'un bon climat social est une condition de leur compétitivité, particulièrement fondée sur la qualité des produits; elles voient favorablement - et parfois même encouragent - le développement de l'esprit de solidarité interne à l'entreprise autour des questions d'emploi. Il existe en général dans ces entreprises des traditions antérieures de concertation et de négociation, voire même (chez BRISROC et LACROIX) un fort actionnariat salarié. Les négociations de « partage du travail » ont une dimension globale inédite, puisqu'elles incluent aussi bien l'emploi (avec les mesures classiques FNE...), les salaires, le temps

Tableau 2
Principales caractéristiques des entreprises enquêtées et des processus de "partage du travail" (1)

Entreprise	Taille	Secteur	Fabrication	Structure	Syndicats présents	Suppressions d'emploi prévues	Initiative des mesures de partage	Signataires de l'accord	Modalités
BERE SA	400	textile habillement	vêtements bébé-enfants	entreprise familiale	CFDT	pas explicite	Direction	CFDT	<ul style="list-style-type: none"> suppression du 13^{ème} mois; de la prime d'ancienneté engagement de la direction à ne pas procéder en 93 à des suppressions d'emploi autres que ASFNE et salaires refusant l'aventur à leur contrat de travail.
BRAKE	830	métallurgie	équipementier automobile	établissement d'un groupe étranger	CFDT, CGT, FO, CGC	86 suppressions 42 licenciements secs prévus	intersyndicale (CFDT, CGT, FO, CFTC, CGC)	CFDT CFTC CGC	<ul style="list-style-type: none"> RTT(2) de 1 heures (38,5 h), sauf cadres et forfaits; renoncement à l'augmentation des salaires de 2,5% prévus pour 93. 21 lic. secs évités par ces mesures
BRISROC	605	équipement industriel	matériel de travaux publics		CFDT, CGT, FO, CGC	86 suppressions 42 lic. secs prévus	intersyndicale (CFDT, CGT, FO, CGC)	CFDT, CGT, FO, CGC	<ul style="list-style-type: none"> RTT de 5heures pour tous (39h à 34h) accompagnée d'une baisse correspondante des salaires. gel des augmentations générales; 42 lic. secs évités par ces mesures.
ELYSEE	350	Services march. aux entrepr.	conseil	Entreprise familiale	CFDT	pas explicite	Direction	non	<ul style="list-style-type: none"> baisse des rémunérations modulée en fonction de leur niveau.
LACROIX	250	métallurgie	équipement électrique	entreprise familiale	non		Direction	quasi-accord C.E.	<ul style="list-style-type: none"> RTT de 1 heure pour tous (40 h à 39 h) suppression du 13ème mois et de la prime d'intéressement 93 ; blochage des salaires en 93; chômage partiel "nourrant" dont le complément d'indemnisation à 89 % est assuré par l'entreprise et les salariés.
LUXE	1058	métallurgie	produits de luxe	entreprise familiale	CFDT, CGT, CFTC, FO	188 suppress.	intersyndicale (CGT, CFDT, FO, CGC)	accord signé par l'ensemble des syndicats	<ul style="list-style-type: none"> RTT de 2 heures pour tous (39h à 37h) avec baisse correspondante des salaires. 28 licenciements secs évités par la RTT.
MAJOR	335	métallurgie : matériel électronique	tubes télévision	établissement d'un groupe français	CFDT, CGT	75 suppress. 37 licenciem. secs prévus	CFDT	CFDT durée : 3 ans	<ul style="list-style-type: none"> RTT (point de départ 38h50 pour l'essentiel et 35h pour certains) pour le seul personnel de production et réorganisation du travail : 3 équipes effectuant 8h25 par jour du lundi au jeudi (durée effective 33h par semaine) et 1,2 ou 3 équipes de suppléance en VSD (durée effective 24h75) ; rémunération des équipes de semaine sur la base de 35h et de 26h75 pour les VSD; le différentiel entre la durée effective et la durée normale (11 jours annuels) est pour partie consacré à des journées d'intervention (3 j) pour partie à la formation (8 j); ouverture du travail de nuit aux femmes: 37 lic. secs évités par ces mesures.
OPTRONIC	347	métallurgie	instrument de mesure (militaire)	établissement d'un groupe français	CFDT, CGT	114 suppress.	conjointe	CFDT durée : 1 an	<ul style="list-style-type: none"> concentration des congés 1993 sur l'année civile; injection financ. à la prise de congés individuels (création d'entrep. parental, sabbatique etc.) passage au temps partiel aidé; RTT de 1 heure (38h30 à 37h30) pour tous partiellement compensée pour les plus bas salaires par le jeu de la prime de congés. RTT évité 21 lic.secs.
TRAKTOR	605	métallurgie	machinisme agricole	établissement d'un groupe étranger	CFDT, CFTC, CGT	103 suppress.	Direction pro- pose accord de modulation Intersyndicale (CFDT, CGT, CFTC) propose RTT de 2 h et baisse des salaires	accord de modulation signé par la CFDT et la CFTC Durée : 1 an (pas de RTT)	<ul style="list-style-type: none"> horaires hebdomadaires seront majorés de 4 heures durant la haute saison (récupération sous forme de jours de congés accolés aux congés payés). Il s'agit d'une modulation de type II dont la contrepartie est la sauvegarde de 15 emplois.

(1) Ne sont mentionnées ici que les mesures concernant les salaires et la durée du travail. Lorsqu'il y a en même temps un plan social, les autres mesures plus classiques ne sont pas mentionnées.
(2) RTT : Réduction du Temps de Travail.

MÉTHODOLOGIE

Echantillon

Parmi les 72 entreprises recensées, l'échantillon a été choisi afin de refléter la diversité des expériences et n'a bien entendu aucun caractère représentatif.

Les 9 entreprises ont été sélectionnées à partir des critères suivants :

- origine de la démarche (employeur ou syndicats)
- mode de négociation (concertation ou non)
- aboutissement (ou non) de cette démarche.

C'est ainsi que nous avons choisi de confronter :

- des initiatives patronales (ELYSEE, BEBE SA, TRAKTOR, LACROIX) et syndicales (BRAKE, BRISROC, LUXE, MAJOR).
- des démarches visant à consulter l'ensemble des personnels, notamment par référendum (ELYSEE, BRISROC, MAJOR, OPTRONIC) à des décisions unilatérales de l'employeur (BEBE SA au départ).
- des expériences menées à leur terme, aboutissant à un accord négocié avec les délégués syndicaux (BRAKE, BRISROC, LUXE, MAJOR, OPTRONIC), à un quasi accord négocié avec le CE (LACROIX) ou n'aboutissant pas dans sa formule initiale (TRAKTOR).

Dans ces entreprises, ont été réalisés en juin et juillet 1993 des entretiens individuels avec des représentants de la Direction - en général le chef du personnel ou le DRH - et des représentants du personnel impliqués dans le processus de négociation - délégués syndicaux, secrétaires du CE, délégués du personnel.

partiel, la durée collective du travail, les congés, l'organisation du travail, la formation... La réduction de la durée du travail est alors la dernière pièce de l'édifice, et permet de faire accepter la réduction des salaires. Ces accords semblent plus prometteurs et moins fragiles que les précédents.

Des effets sur l'emploi, inégaux et encore peu stabilisés

Tous les accords mis en oeuvre ne sont pas, à l'heure où ce document est rédigé, arrivés à leur terme, ce qui interdit de porter une appréciation générale sur l'aboutissement de ces processus.

Dans trois établissements où étaient prévues des compressions d'effectifs, les licenciements secs ont pu être évités : BRISROC, OPTRONIC et MAJOR (dans ce dernier cas, seuls les licenciements des salariés de production ont pu être évités).

Dans trois autres de ces établissements (BRAKE, TRAKTOR et LUXE) les accords ont permis de limiter le nombre de licenciements secs : à 21 salariés chez BRAKE et 12 chez TRAKTOR. Chez LUXE, l'accord n'a pas été mené à son terme. Face à une nouvelle détérioration de la situation économique, la direction a décidé au printemps 1993, une délocalisation partielle de ses activités. Malgré

la grève avec occupation des locaux, un nouvel accord a abouti à supprimer 126 emplois, dont 29 préretraites.

Dans les trois derniers établissements (LACROIX, BEBE SA et ELYSEE) les accords ou décisions unilatérales ont été élaborés dans l'objectif plus ou moins explicite de se substituer à un plan de compression d'effectifs. Cet objectif a été temporairement atteint. Mais le sort des salariés d'ELYSEE qui auraient refusé de signer l'avenant à leur contrat de travail reste incertain. La question mérite d'être posée au regard de ce qui s'est passé chez BEBE SA : les salariés qui ont refusé de signer la modification de leur contrat de travail ont été licenciés (21, dont 12 ont pu bénéficier d'une convention ASFNE). Dans d'autres entreprises, la signature d'accords de « partage du travail » n'a pas empêché la mise en place ultérieure de plans sociaux.

La modestie des résultats observés en matière d'emploi tient, en partie, pour ces neuf entreprises, à la faiblesse des réductions d'horaire. Le problème des bas et moyens salaires explique largement cette timidité dans la réduction de la durée du travail. La situation déprimée de la conjoncture, l'incertitude, rendent en effet difficiles les réorganisations du travail qui, par exemple grâce à l'allongement de la durée d'utilisation des équipements, permettraient aux entreprises de compenser en partie l'effet des réductions d'horaire sur les salaires. Dans notre échantillon, seule MAJOR a réorganisé significativement le travail (allongement de la durée d'utilisation des équipements, notamment par le re-

cours au travail de nuit des femmes et à des équipes de suppléance de fin de semaine) et procédé à une réduction importante de sa durée (de 4 H). A l'inverse, BRISROC, qui s'est limitée à réduire substantiellement la durée du travail sans réorganisation, doit faire face à d'importantes difficultés de fonctionnement.

Des innovations dans les modes de négociation

Contrairement aux négociations sur les problèmes d'emploi menées jusqu'au début des années 80, les syndicats ne remettent pas en cause, dans la plupart des entreprises enquêtées, les stratégies économiques des entreprises. Le débat porte sur l'inflexion des plans envisagés. Ainsi les chiffres de sureffectifs annoncés par les Directions, dans la quasi-totalité des entreprises étudiées, ne font pas l'objet de discussion et constituent la base de négociation soit dans le cadre d'un plan social, soit de façon plus informelle avec les délégués syndicaux ou le CE. Il est vrai que dans certains cas, les représentants du personnel déclarent manquer d'informations sur les stratégies et les enjeux économiques sous-jacents aux décisions patronales, comme chez BRAKE et TRAKTOR.

En outre, dans les processus analysés, les équipes syndicales sont demandeuses de négociations sur le temps de travail et les salaires et souvent même en prennent l'initiative. Il y a là un deuxième tournant par rapport aux pratiques des années 80 en matière de négociation sur la durée et l'aménagement du temps

de travail. L'initiative provenait toujours des employeurs qui cherchaient à assouplir l'organisation du temps de travail, la réduction d'horaire venant en contrepartie éventuelle. Dans les processus actuels d'ajustement des salaires, l'objectif des syndicats initiateurs est de développer la solidarité interne entre les salariés de l'entreprise face aux menaces de licenciements. La réduction de la durée du travail devient, pour ces syndicats, une contrepartie qui rend envisageable non plus des conditions de travail contraignantes mais une réduction des salaires.

Mais l'innovation essentielle est la globalisation des négociations : au lieu de se limiter, comme dans les plans sociaux classiques, à négocier sur le volume de l'emploi (en recourant au chômage partiel, aux pré-retraites, au temps partiel et autres formes d'emplois flexibles), il est proposé d'ajuster la masse salariale au volume de l'activité. Sont ainsi inclus dans les thèmes de la négociation, les salaires, la durée collective du travail et même dans certains cas, l'organisation du travail et la formation. Ainsi, après avoir épuisé la palette des solutions classiques, la réduction conjointe des salaires et de la durée du travail apparaît de plus en plus comme un recours possible face à la menace de licenciements. Mais substituer la flexibilité interne - la régulation conjointe de la masse salariale - à la flexibilité externe par licenciement, requiert la construction de règles acceptées par tous dans l'entreprise.

Une incertitude fréquente demeure : celle des règles de répartition de l'effort entre les salariés. Les processus de « partage du

travail » mettent souvent en évidence les clivages entre les cadres et les non-cadres : les cadres admettent difficilement de réduire leur durée de travail quotidienne. Les longues journées sont attachées à l'image sociale de leur fonction, et leur tâche ne varie guère avec le volume d'activité de l'entreprise. Les réductions de salaire deviennent alors particulièrement difficiles à faire accepter. Cette prise de distance par rapport à l'effort de solidarité interne peut accroître les tensions entre les salariés et leur hiérarchie, allant à l'encontre des objectifs visés.

Des perspectives encore incertaines

La nature des engagements de l'entreprise en matière d'emploi n'est pas toujours bien définie dans la durée. Dans certains cas existe un engagement à ne pas recourir à des licenciements économiques pendant un an ou pendant la durée de l'accord. Mais la plupart du temps les perspectives ne sont pas aussi claires et la négociation porte au premier chef sur les projets de licenciements immédiats.

La question de l'éventuelle réversibilité de l'accord reste souvent imprécise. Dans certains cas, une clause stipule que l'on reviendra au salaire antérieur lorsque le bénéfice avant impôt atteindra un pourcentage déterminé du chiffre d'affaires, ou bien que l'on rétablira l'horaire normal quand l'activité reviendra à un niveau précisément chiffré. On a alors des formes d'indexation explicite des salaires ou de la durée du travail sur des grandeurs économiques, le profit ou

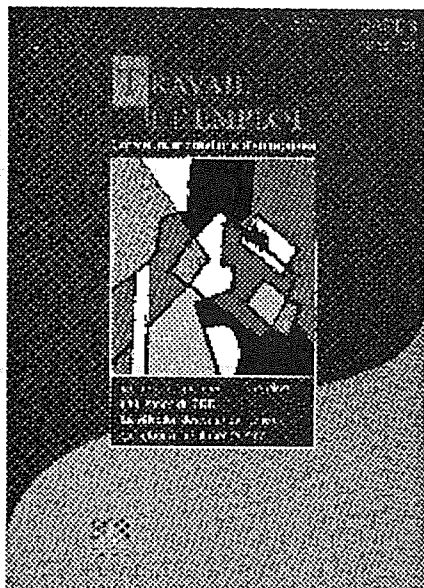
le niveau d'activité. Dans d'autres cas on introduit à l'occasion de ces accords une formule d'intéressement aux bénéficiaires, qui ne portera ses fruits que quand la situation se sera redressée. Mais, le plus souvent, l'ambiguïté demeure : certains négociateurs - notamment syndicaux - estiment que les réductions de la durée du travail sont irréversibles- « quand ça repartira on embauchera » - sans qu'il y ait consensus dans l'entreprise à ce

sujet. Chez OPTRONIC les partenaires ont récemment signé un accord prolongeant la démarche pour trois années. Mais dans d'autres entreprises les critères selon lesquels il sera décidé de revenir - ou non - à la situation antérieure ne sont pas clairement établis.

*Catherine BLOCH-LONDON,
Pierre BOISARD,
Jean-Yves BOULIN,
Thomas COUTROT.*

**Pour
en savoir plus :**

« Les processus locaux de " partage du travail " », article à paraître dans « Travail et Emploi », n° 59, avril 1994



T RAVAIL ET EMPLOI

N° 58 1/94

Créateurs et créations d'entreprises

Du chômage à la création d'entreprise

Nouvelles entreprises : des emplois créés, déplacés ou sauvés ?

La sélection des salariés licenciés : économie d'une réglementation

Comment s'organise le recours aux CDD et à l'intérim ?

*Les emplois sur contrat à durée déterminée :
un mode d'accès à l'emploi stable ?*

*Règles, contrat et institutions dans la relation salariale :
pour un renouveau institutionnaliste*

*Emploi et chômage des jeunes dans les pays industrialisés :
la spécificité française*



Ministère du Travail, de l'Emploi
et de la Formation Professionnelle

Direction de l'Animation de la Recherche,
des Études et des Statistiques

85 F

Abonnements et diffusion :

La Documentation Française

124, rue Henri Barbusse
93308 Aubervilliers

Téléphone : (1) 48 39 56 00

Télécopie : (1) 48 39 56 01