

COLLOQUE GEODE

Le Temps de Travail et l'Organisation

Résumé. - Le 24 juin 1997, un colloque était organisé par l'Association GEODE sur « Le Temps de Travail et l'organisation ». Voici la synthèse des différentes interventions.

1. Introduction

L'Association GEODE regroupe les anciens élèves et les élèves en cours d'études de l'IESTO (Institut des études Economiques, Sociales, Techniques de l'Organisation) du CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers). Ses objectifs sont les suivants :

- promouvoir la formation et les diplômes (DESTO et Mastère)
- promouvoir le métier d'organisateur, chef de projet, consultant en organisation
- regrouper les anciens de l'école et les élèves en cours d'études
- favoriser les échanges d'expériences.

Le colloque avait pour thème l'ARRT (Aménagement et Réduction du Temps de Travail) et plus précisément ses manifestations dans les entreprises.

Il était animé par M. Gérard BLONDI, Conseil d'Entreprises et fondateur du Cabinet GBC, membre d'honneur du Cabinet GEODE.

Association GEODE : 9 rue Mandar - 75002 PARIS

Président : Gilbert MIREY

La synthèse des interventions est présentée dans les pages suivantes.

2. Premier exposé

Exposé de Catherine PONE¹³, et de Jacques FREYSSINET¹⁴.

Il existe une rupture qualitative dans le mode d'approche du temps de travail en 1978. Il y a un passage en effet d'une réduction du temps de travail conçue comme mode de partage des gains de productivité à une négociation de contre-parties entre réduction, réorganisation et flexibilisation des temps de travail.

En ce qui concerne les stratégies d'entreprise, il existe trois typologies simplifiées :

- la réduction du temps de travail comme contre-partie d'un allongement de la durée d'utilisation des équipements (ou d'ouverture des services),
- la flexibilisation des temps de travail comme réponse à l'imprévisibilité et/ou instabilité des niveaux d'activité,
- le partage du travail (et des salaires) comme mode de gestion d'une situation de crise conjoncturelle.

Entre temps, l'Etat a développé trois techniques principales pour intervenir :

- la modification des bases du calcul micro-économique pour l'ensemble des unités : coûts et contraintes qui infléchissent durablement la fixation de la durée du travail,
- l'offre contractuelle d'une incitation financière aux entreprises qui réalisent une réduction/réorganisation forte de la durée du temps de travail,
- l'élargissement des marges de liberté de la négociation collective ouvrant la possibilité d'accords dérogatoires.

Ainsi, l'expérience micro-économique permet de définir les conditions de réussite de l'ARTT. La difficulté principale réside dans la mise place de mécanismes de généralisation.

3. Préparer la mise en place de l'ARTT dans une direction pilote: Réflexions organisationnelles au GAN

Exposé de M. J. P. MONGRAND¹⁵

Le GAN est parti du postulat suivant :

- pour changer l'organisation du temps de travail dans l'entreprise, il faut un accord avec les organisations syndicales,
- pour y parvenir, il existe deux voies : soit négocier d'abord et étudier ensuite, soit étudier d'abord et négocier ensuite,
- le parti pris a donc été d'étudier au préalable avant de négocier.

Une équipe projet opérationnelle a donc été constituée avec des binômes organisateur-gestionnaire de ressources humaines. Le but a été de choisir une Direction Pilote, pour

¹³ Ministère de l'Emploi et de la Solidarité

¹⁴ Directeur de l'Institut de Recherches Economiques et Sociales

¹⁵ Responsable du département organisation de la Direction Qualité et Organisation.

l'analyser et définir une méthode de travail qui pouvait être reconduite dans n'importe quelle autre direction. L'équipe projet est donc partie de l'analyse du fonctionnement de chaque service, tout en communiquant sur les objectifs, les enjeux de l'ARTT et de leur démarche pour rassurer en permanence les décideurs. Ils ont pu ainsi identifier les pistes d'améliorations possibles et tester les différentes formules d'ARTT, ainsi que sensibiliser les chefs opérationnels en leur proposant de travailler sur des plannings d'occupation de leurs ressources. Au-delà de cette démarche, une typologie par activité et par métier pour d'autres directions a pu être identifiée. Des outils de pilotage et des actions d'accompagnement ont pu être mis en oeuvre.

Ils sont aujourd'hui au bilan de leur action et les négociations sont en cours. Un référendum sera également mis en place pour connaître les besoins des salariés en la matière avant de mettre réellement en place l'ARTT dans cette Direction Pilote.

4. La mise en place du temps partiel chez BULL S.A

Exposé de A. RICAUD¹⁶.

Dès 1995, le groupe BULL S.A. pense à mettre en place une démarche d'ARTT, dans le cadre de son plan social afin de redresser l'entreprise et de préparer son redéploiement.

Pour se trouver au niveau des meilleurs compétiteurs, BULL doit améliorer sa productivité de 20 %, soit en réduisant les effectifs, soit en gérant sa masse salariale. La solution prise est de gérer sa masse salariale.

La solution passe par le Temps Partiel au 4/5ème. Elle concernait 1456 personnes en octobre 1996, soit un vingtième de l'effectif de la société, touchant tous les métiers : administration, études, ventes et après-vente, marketing et logistique.

Trois problèmes se posent aux salariés alors : perte de revenu, difficilement applicable à l'encadrement, et obstacle de fonctionnement dans l'organisation du travail, et freins psychologiques (mauvaise image du temps partiel, ... etc.).

La stratégie de BULL est alors de privilégier la dimension humaine et la dimension organisation. Ainsi, ils font appel à une décision individuelle volontaire et recherchent une organisation opérationnelle.

Une perte de salaire réduite a été négociée pour les salariés. En contrepartie, l'entreprise a vu sa flexibilité accroître et la productivité s'améliorer. Le service au Client a été assuré dans tous les cas, le tout étant encadré par un accord d'entreprise. Le passage à temps partiel chez BULL a été bien accepté : pourquoi ne pas aller plus loin ?

Il reste néanmoins une tâche difficile à effectuer : simplifier et optimiser l'organisation en engageant un processus de re-engineering partout où cela est nécessaire.

¹⁶ Directeur des Ressources Humaines

5. Loi et réorganisation du temps de travail chez THOMSON MICRO-ELECTRONICS

Exposé de L. HUE¹⁷

Dans le cadre d'un plan social, THOMSON MICRO-ELECTRONICS a souhaité aménager et réduire le temps de travail afin de respecter trois objectifs :

- un objectif social consistant en un accord de type défensif pour préserver une partie des emplois
- un objectif économique pour rester compétitif
- un objectif juridique pour respecter la législation en matière du contrôle des horaires.

Ainsi, la réduction du temps de travail a été uniforme de 10 % (soit 26 jours de congés supplémentaires).

L'aménagement du temps de travail s'est traduit par une annualisation et une flexibilité du temps, en réglementant la durée du travail pour les cadres et en remettant en cause les pauses au travail.

Enfin, il y a eu des ajustements des effectifs entre services en développant la mobilité.

La phase de mise en place de l'ARTT a consisté en un suivi de la planification des absences, en un suivi du contrôle des horaires, en une recherche de l'adéquation entre les charges et les effectifs.

En conclusion, il s'est avéré nécessaire d'anticiper la mise en place d'un tel projet. Il est trop tôt pour faire une analyse économique fiable sur l'ARTT comparé à un Plan Social classique. Il existe une limite à la polycompétence, et l'accord de RTT de type défensif connaît ses propres limites.

6. Synthèse sur les modalités organisationnelles de l'ARTT

Exposé de Pierre LEMAITRE¹⁸.

Pierre LEMAITRE a insisté sur la nécessaire articulation en ATT et organisation, indiquant au passage que l'aménagement ne signifiait pas seulement réduction mais aussi rallongement du temps de travail.

Ainsi, il faut prévoir de :

- mettre en place les permanences indispensables
- accroître la polyvalence
- renforcer les coordinations

¹⁷ Directeur des Ressources Humaines

¹⁸ Directeur Central de la Direction des Etudes et Recherches du CFPB (Centre de Formation de la Profession Bancaire)

- augmenter la responsabilisation,
- s'appuyer sur les possibilités offertes par les nouvelles technologies,
- assurer l'articulation avec la démarche de gestion des surcharges périodique.

Les conditions du succès sont les suivantes :

- prise en compte des aspirations du personnel,
- adaptation des modalités de gestion des ressources humaines,
- évolution des fonctions assumées par le management intermédiaire ... notamment dans le domaine de l'organisation.

