

Si l'administration du travail donne un avis favorable au projet de réduction du temps de travail initié au centre de titres de Nantes, la banque sauvera 115 emplois et retrouvera les moyens de maintenir ses positions sur une activité stratégique.

La loi Robien fait son entrée à la Société générale

L'accord signé le 17 janvier 1997 pour une durée de trois ans est une première du genre à la Société générale et s'inscrit dans le cadre de la loi Robien, dans son approche défensive. Pour la direction des ressources et des relations humaines, ce projet instruit depuis plusieurs mois vise à :

- apporter une solution autre que le licenciement collectif économique aux problèmes de productivité et d'adaptation des effectifs employés et gradés aux évolutions technologiques ;
- favoriser la mise en place et le développement d'une organisation plus réactive, mieux adaptée aux contraintes du marché (allongement des plages horaires de travail, annualisation...).

Créé en 1975, le centre «titres et bourse» de Nantes, spécialisé dans la gestion et la compensation de titres, est confronté à une concurrence internationale toujours plus forte. En effet cette activité stratégique pour la banque, du fait de la dématérialisation et de l'informatisation des modes de règlements et d'échanges, nécessite des investissements informatiques lourds et coûteux, des équipes dotées d'un niveau élevé de qualification et d'expertise et un réseau commercial performant. Pour assurer sa compétitivité, le centre de Nantes a du progressivement baisser ses effectifs de 40 % passant de 1 500 salariés à 900 aujourd'hui.

Fermement déterminé à pérenniser et développer cette activité en dépit d'une concurrence sévère centrée essentiellement sur le rapport qualité/prix, le centre doit poursuivre ses efforts pour augmenter significativement sa productivité, ce qui implique une réduction de ses coûts de production aujourd'hui trop élevés. Les deux principales composantes du prix de revient, à savoir l'informatique pour laquelle des efforts ont déjà été développés et les frais de personnel qui représentent près de 60 % des coûts d'exploitation, sont

directement concernés par la politique de réduction à mettre en œuvre.

Au printemps 1996, le directeur des ressources humaines de la banque a lancé le processus de négociation pour signifier l'importance de l'enjeu. La négociation s'est ouverte par une étude d'organisation conduite par l'ANACT destinée à préciser les conditions de faisabilité et les modalités de fonctionnement du site avec un horaire collectif de 32 heures. Après avoir identifié un sureffectif prévisionnel total de 105 à 115 postes à horizon fin 1998, qui ne pourrait être résorbé par des solutions traditionnelles (mobilités internes, départs, employés et gradés), la direction a recherché des solutions alternatives qui tiennent compte du besoin d'adaptation des effectifs aux évolutions technologiques, et des contraintes du marché.

Introduite à l'été 1996 la loi Robien a permis de résoudre les questions liées à la compensation salariale, et a facilité la jonction entre les contributions des salariés et les efforts de l'entreprise en contournant, d'une certaine manière, les impératifs liés à la rigueur salariale.

A la suite d'une série de réunions de négociations avec les organisations syndicales, les deux syndicats majoritaires représentant 70 % des voix aux élections professionnelles ont signé le relevé de conclusions qui devra, par la suite, s'inscrire dans une procédure de plan social. Les négociations ont fait apparaître des lignes de partage au sein même de chaque syndicat sur les questions liées à la réduction collective du temps de travail.

Les termes de l'accord

L'accord prévoit la mise en place d'une réduction collective de la durée du travail de 20 % (passage de 39 heures à 32) pour les effectifs employés et gradés du site. La réduction du temps est organisée sur une

Le profil des salariés

Le centre de titres de Nantes compte 900 salariés dont 300 cadres et 600 employés ou gradés. Dans le cadre d'une politique volontariste de l'entreprise, le travail à temps partiel s'est fortement développé pour atteindre, à présent, plus de 23 % du total des effectifs du centre.

Le salaire moyen annuel s'établit à 155 000 francs, la pyramide des âges est fortement déséquilibrée (l'âge moyen est de 45 ans) avec très peu de jeunes embauchés. Le centre souffre d'un déficit de qualification pour ce qui concerne les jeunes techniciens experts Bac + 2 et les jeunes ingénieurs diplômés des grandes écoles.

base hebdomadaire (semaine de 4 jours).

Parallèlement, pour la totalité ou pour certains services seront mis en place :

- un système d'horaire variable,
- un système de travail par roulement sur 6 jours (du lundi au samedi),
- une annualisation du temps de travail.

En matière de rémunération, la banque s'est engagée à compenser la réduction à hauteur de 96 % du salaire brut antérieur sur une base de 39 heures. Cette compensation est appelée à prendre trois formes principales :

- **celle de l'État** : le versement aux salariés de l'intégralité des exonérations de charges patronales découlant de l'application de la loi Robien ;
- **celle de l'entreprise** : pour le paiement d'une heure trente supplémentaire ;
- **celle des salariés** : sous la forme d'une renonciation aux augmentations collectives qui pourraient être adoptées par l'entreprise au cours des trois années de l'accord.

Les agents disposant d'une rémunération annuelle inférieure à 125 000 francs bruts, bénéficieront d'une compensation financière intégrale.

Bien avancé à ce jour, le projet doit néanmoins obtenir de l'administration du

travail, l'accord indispensable à la mise en œuvre, et notamment sur deux points épineux :

- le périmètre d'application de l'accord, dans la mesure où l'entreprise emploie sur le site des agents qui ne font pas partie du département,
- l'inclusion des effectifs à temps partiel dans l'assiette du dispositif Robien. Sur la base du relevé de conclusions et après accord de l'administration du travail, la banque mènera une procédure classique d'information, consultation de type plan social où le dispositif Robien constituera la principale mesure d'accompagnement.

A l'issue des trois ans de durée du dispositif, la nouvelle organisation mise en place aura à supporter la totalité de la compensation salariale : un pari non gagné d'avance. Par ailleurs, les évolutions significatives du marché et la tendance à la concentration sur cette activité sont susceptibles de faire évoluer la stratégie de la banque en matière de gestion et de compensation des titres. Quant à l'éventualité d'une extension du relevé de conclusions à d'autres entités de l'entreprise, ce n'est pas à l'ordre du jour. ■

A. M.

Chiffres clés

Date de création du centre	1975
Date de l'accord	17.01.1997
Effectifs concernés	600 (+ 300)
Niveau de RTT	- 20 %
Emplois sauvegardés	115