

L'organisation du temps de travail s'inscrit dans un processus de modernisation du secteur. Les adaptations doivent pour atteindre leurs objectifs s'inscrire dans un processus de réflexion et de concertation progressif qui contribue à renouer avec le dialogue social et à repenser l'organisation.

## Une démarche complexe

**L**e temps de travail bouleverse beaucoup trop profondément les pratiques bancaires pour qu'il puisse être abordé sans que soit préalablement définie l'orientation stratégique dans laquelle il s'inscrit. Ce fait générateur directement issu d'une volonté d'adapter les structures opérationnelles aux évolutions du secteur, constitue bien l'origine d'une réflexion ayant comme conséquences immédiates de réinterroger les organisations installées et les modes de travail dans toutes leurs configurations. A observer les évolutions de la banque contemporaine, on est frappé de constater que le temps de travail semble ne répondre qu'à des préoccupations de directions des ressources humaines telles que l'évolution des pyramides des âges, l'entrée des nouvelles compétences, la limitation de licenciements.

Mais le temps de travail comme élément à part entière d'une démarche d'adaptation de la profession à ses nouveaux enjeux stratégiques commence seulement à l'interpeller significativement. Et pourtant, l'évolution du secteur bancaire vers plus de souplesse est bien depuis plus de dix ans au cœur des préoccupations, que ce soit face à l'évolution des pratiques et des besoins de sa clientèle que face à l'internationalisation des marchés et les nécessaires évolutions de combativité qu'il exige.

Il devient donc indispensable de redéfinir parfaitement les besoins d'évolution des différents constituants de l'organisation, tout en maîtrisant l'ensemble des outils relatifs au temps de travail.

Le législateur a d'ailleurs mis en place, depuis 1993, une instrumentation trop peu connue qui permet d'adapter le temps de travail en le réduisant ou en l'aménageant dans un processus imposé ou choisi.

Chacune des formules permet de répondre soit à une exigence d'adaptation

de la structure pour être plus compétitive dans un cadre de développement ou de re-dimensionnement, soit aux souhaits des salariés d'aménager leurs rythmes sociaux, soit encore de participer à la lutte contre le chômage.

Imaginer un processus d'adaptation du temps associé ou non à une réduction du temps, c'est avant tout avoir repéré un dysfonctionnement entre une charge de travail évolutive et un temps de travail prédéfini. Il peut être lié à la durée journalière de présence et le cas sera souvent traité par une meilleure répartition des tâches, mais il peut être également lié à une fluctuation, prévisible ou non, d'activité.

Dès lors, ce dysfonctionnement pourra donner lieu, en période de suractivité, à l'initialisation de régulateurs bien connus comme les heures supplémentaires, l'intérim, les CDD..., les périodes de sous-charge, quant à elles, donnant l'occasion d'une activité modeste, et en tout état de cause, à une régulation coûteuse par l'abondance.

### Il faut adapter les effectifs aux aléas de l'activité

On constate qu'un certain nombre de secteurs de la banque comme le réseau, en période de campagnes commerciales, les plates-formes téléphoniques associées, le secteur des moyens de paiement, notamment les cartes bancaires, (les effets, transferts, rapatriements, aller-retour SIT...), ou encore les *back-offices* titres et Opcvm sont sujets à des fluctuations qui semblent mal maîtrisées. Ces changements, dans la quantité de travail à effectuer, sont le plus souvent traités par appel à des contrats précaires. Dans ce cas, l'adaptation du temps de travail prendra la forme d'un aménagement souvent associé, lors de la



Jean-François Carrara  
Responsable de développement  
Restructuration et temps  
de travail  
Cabinet Algoe Management  
Expert temps de travail à l'APM

## La loi quinquennale

Parler de l'aménagement du temps de travail, du temps partiel, ou de l'application de la loi Robien, nécessite une connaissance très fine de la loi quinquennale, en particulier du livre II, relatif à l'organisation du temps de travail. Ce texte inspiré des différentes études menées dans le cadre du XI<sup>e</sup> plan et des travaux de la Commission présidée par Jean Mattéoli, a été adopté les 18 et 19 novembre 1993 et comporte 83 articles. Il définit des outils législatifs qui encadrent les nouvelles formes de temps de travail installées au sein d'un accord d'entreprise ou de branche, notamment les modulations de types 1 et 2, le temps partiel hebdomadaire ou mensuel, le temps partiel annualisé, etc.

négociation d'un accord, à une contrepartie prenant la forme d'une diminution de la durée moyenne du travail.

Dès lors, l'outil législatif utilisé peut relever des systèmes de modulation directement issus de la loi quinquennale.

Il va de soi que la réforme du décret de 1937 peut encadrer plus étroitement que dans d'autres secteurs d'activités la mise en place de ces dispositifs qui, une fois un accord collectif signé, s'imposent à l'organisation.

Cet aspect du temps de travail par la voie de son aménagement doit être considéré comme une des réponses à l'adaptation des contrats de travail rendue nécessaire par l'évolution de certains secteurs bancaires, mais sûrement pas la seule.

L'avenir des établissements est en effet également dépendant d'une adaptation qualitative et quantitative de leurs effectifs, au-delà de la réponse aux fluctuations prévisibles ou non de l'activité.

## Temps partiel ou aménagement

Le temps convenu, plus connu sous le nom de temps partiel diffère de l'aménagement en deux points essentiels. Le premier relève de la logique de volontariat sur lequel il est bâti, le deuxième de la diminution importante et diversifiée du temps de travail, au moins 20 %.

On constate par ailleurs que l'origine de l'adaptation du temps a des incidences fortes sur sa mise en œuvre. L'aménagement qui, par nature, passe par un accord s'imposant à la structure, pour mieux répondre à une logique d'efficacité productive, semble, au-delà de la négociation des contreparties, ne pas rencontrer d'énormes obstacles organisationnels et culturels.

Par contre, le temps partiel qui trouve son origine dans la volonté du salarié de travailler à un autre rythme, développe immédiatement à travers la grille de lecture des managers des freins révélateurs d'une certaine « peur du changement ».

La question est alors de savoir comment intégrer dans la banque une démarche relative au temps partiel – qui d'ailleurs n'est pas éloignée de celle sur l'aménagement du temps – qui soit encourageante, au regard des 29 % des collaborateurs qui y seraient candidats et des 80 % qui y seraient favorables.

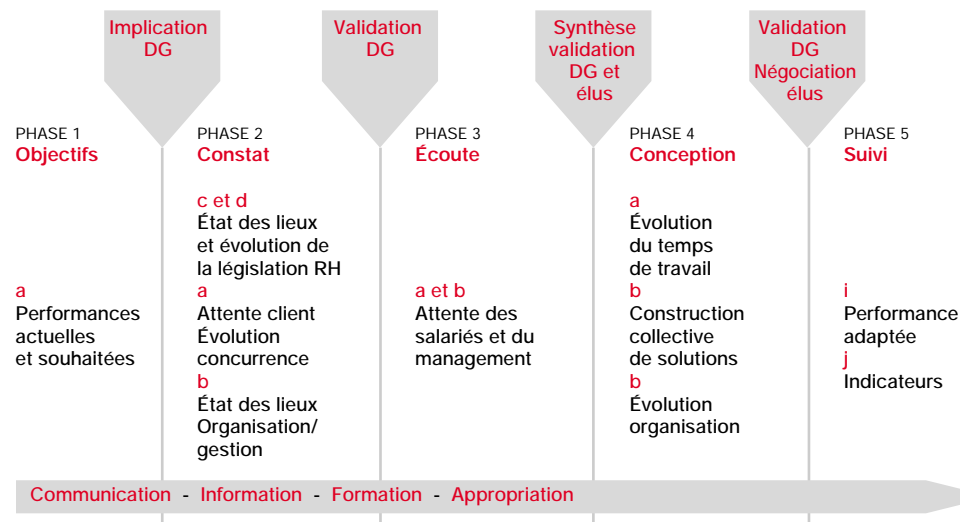
## Cerner le besoin, et réussir la négociation

Il n'est pas concevable d'initialiser une négociation sur le temps de travail sans avoir clairement identifié le « fait générateur » et une orientation stratégique associée. En effet les outils du temps de travail ne sont pas à utiliser comme une fin en soi, mais comme un moyen d'atteindre un objectif social ou d'adaptation structurelle liée à une amélioration de la compétitivité.

La banque peut être conduite à se placer dans une réflexion plus orientée vers son organisation si la modification des contrats de travail relève d'une nécessité technologique, d'une adaptation face à la concurrence, ou d'une obligation liée à l'évolution des pratiques des clients.

Dans un autre cas, le « fait générateur » trouvera son origine dans une incontournable adaptation sociale, que ce soit dans l'urgence, comme un plan social, ou à plus long terme comme l'adaptation de la pyramide des âges, l'intégration de nouvelles compétences à organigramme constant, ou plus généralement pour répondre à une demande des collaborateurs.

## Les étapes du processus d'aménagement du temps de travail.



Cette étape franchie, la direction générale devra afficher sa volonté d'installer cette approche dans un mouvement stratégique global, et lancer un diagnostic pour avoir un éclairage fin sur la capacité de la structure à accepter de telles modifications, mais surtout dans le cas du temps partiel pour connaître le degré et les conditions d'acceptabilité de ce changement par les collaborateurs. Cet aspect des adaptations du temps de travail est assez souvent mal abordé en amont, ce qui peut expliquer le succès mitigé que rencontre le temps partiel, souvent souhaité mais rarement pratiqué.

On peut dans le même ordre d'idée faire cette constatation pour l'aménagement du temps qui, a contrario, s'impose à l'organisation, mais qui, mal préparé, mal accepté, peut être à terme source de démotivation.

Dans cette même phase amont, et particulièrement pour le temps partiel, l'établissement ne fera pas l'économie de ce qu'il est convenu d'appeler l'étude «d'éligibilité des postes» qui consiste à définir les exigences du poste, qu'elles soient d'ordres technique, commerciale, hiérarchique et à en déduire les types de temps partiel les mieux adaptés. Il s'agit là d'éviter de «stariser» une démarche en la rendant possible dans toutes les conditions. Tous les postes ne sont pas éligibles à tous les types de temps partiel et il incombe aux services des ressources humaines et de l'organisation d'établir les ponts entre ces deux éléments. Leur analyse mettra en valeur la nécessité ou la possibilité des postes à être binômes, l'adaptation qui en découle, sans oublier la période dans laquelle le temps partiel doit s'installer : la semaine, le mois, l'année.

Enfin, et il s'agit de l'élément le plus important de ce travail préalable : étudier le flux d'activités et connaître précisément l'impact du poste sur les autres services de l'entreprise et les clients.

## De la concertation à la formalisation d'un accord

Cette réflexion préalable indispensable doit alors conduire l'établissement vers la conception d'un accord centré sur les aspects sociaux et sur l'emploi, mais aussi sur les conséquences organisationnelles qui en découlent.

Toutefois cet aspect du travail amont mobilisera de nombreuses ressources de l'entreprise sur des thèmes sensibles et pas toujours bien maîtrisés. C'est pour pallier ce déficit de connaissances qu'une communication sans faille doit être mise en place, qui prendra la forme d'information ou de formation. L'aspect pédagogique de la démarche doit primer sur toute autre considération si l'on veut impliquer posi-

vement chacun des acteurs de l'entreprise dans un dialogue social sain. Il s'agit en effet de passer le cap délicat des blocages relatifs au temps de travail dont l'approche se heurte en permanence à des conceptions préétablies.

De là, l'architecture d'un projet d'accord pourra être abordée plus sereinement. Elle permettra surtout de laisser, le cas échéant, une place importante à l'imagination, condition essentielle à la construction d'un accord, innovant au plan social et bien évidemment au plan organisationnel.

Ainsi, après avoir fixé et fait partager la nécessité stratégique d'adaptation ou de changement, après avoir préparé et impliqué tous les acteurs de la démarche, en particulier les partenaires sociaux et le management, on peut imaginer que la co-construction du projet d'accord conduise vers une prise en charge collective de sa mise en œuvre.

## Organiser le suivi pour éviter les dérives

Bien entendu, une approche transversale comme celle relative au temps de travail, qui mobilise autant d'énergie et qui réinterroge l'ensemble de l'entreprise, dans son organisation, ses pratiques, sa culture et ses représentations, ne peut s'interrompre à la signature d'un accord.

Comme tout acte stratégique, il doit être suivi, aidé, encouragé, bref faire l'objet d'une volonté de tous les instants. C'est dans ce sens que certains établissements, comme le Crédit lyonnais, ont organisé une structure de suivi et d'aide au manager de terrain pour ; non seulement faciliter l'implantation de ce nouveau mode de travail, mais aussi pour éviter les dysfonctionnements sociaux qui pourraient en résulter.

On comprendra aisément que cette démarche générale concernant le temps de travail définit les phases principales, les fondations incontournables d'un processus qui devra être précisé grâce à des outils législatifs préexistants.

Car installer au sein de l'entreprise une instrumentation relative au temps de travail sans être passé par cette analyse et cette adaptation préalables, c'est déconnecter les hommes de l'organisation, c'est fragiliser, dans certains cas par opportunisme aveugle, la vie future de l'entreprise.

Ainsi peut-il en être de la loi Robien qui, utilisée dans un seul but économique, est totalement détournée de sa vocation première. Le législateur ne s'y trompe d'ailleurs pas quand, pour faciliter la diminution collective du temps de travail, il renvoie l'entreprise à l'adaptation de son organisation en aménageant le temps de travail grâce aux outils de modulation, entre autres, prévus dans la loi quinquennale. ■

*«Imaginer un processus d'adaptation du temps associé ou non à une réduction du temps, c'est avant tout avoir repéré un dysfonctionnement entre une charge de travail évolutive et un temps de travail prédéfini.»*