

L'aménagement du temps de travail s'organise progressivement dans les agences du Crédit lyonnais. Son adoption remet en cause les organisations et les mentalités. Il peut permettre à la banque de concilier performances commerciales, amélioration des conditions de travail et maintien de l'emploi.

# Les révolutions de l'aménagement du temps de travail



**Hubert Massiet du Biest**  
Responsable de l'aménagement  
du temps de travail  
Direction centrale des agences  
de France  
Crédit lyonnais

**L**e décret de 1937 ne permettait plus de satisfaire la diversité des attentes des clients en matière de jours et horaires d'ouverture. De plus, il créait des distorsions de concurrence entre les banques et offrait des opportunités pour de nouveaux entrants sur le marché. Il fallait aménager le temps de travail. Le 10 avril 1996, le Crédit lyonnais signe avec certains de ses partenaires sociaux un accord dérogatoire au décret de 1937. Construits autour d'un dialogue social fort, 35 accords locaux portant sur des aménagements du temps de travail en agence ont, depuis cette date, été signés en France et mis en place. Beaucoup d'autres projets sont déjà prêts. Il est prévu, dans une première étape, 200 points de vente.

Quelles observations peuvent être tirées de ces premières réalisations ? Ont-elles entraîné une évolution des mentalités, une nouvelle dynamique, un recentrage de l'organisation autour des attentes des clients ? Depuis, un nouveau décret paru le 10 avril 1997 modifie le dispositif réglementaire en s'appuyant sur la charte AFB du 1<sup>er</sup> mars 1997. Il rend possibles des évolutions dans l'offre commerciale du système bancaire français.

## Un projet commercial d'abord

L'ATT est une des composantes de la reconfiguration de l'offre, spécialement en agence. Tout part d'une analyse détaillée de la zone de chalandise à l'aide d'outils d'optimisation, de géomarketing et, au besoin, d'enquêtes clientèle. Puis l'analyse des points forts et points faibles de l'agence ou du maillage d'agences permet de faire un premier diagnostic. Il en découle un choix stratégique, qui vise à optimiser le couple besoins/moyens selon les différentes options commerciales possibles.

Cette première étape permet avant tout d'assurer la cohérence de tous les leviers d'action (commerciaux, humains, investissements...), avec la solution proposée. Elle définit le cadre de toutes les décisions qui seront à prendre par la ligne hiérarchique.

Il sera donc retenu une nouvelle offre aussi bien en termes d'horaires d'ouverture à la clientèle que d'actions commerciales jour par jour et au besoin par tranche horaire certains jours, en la centrant sur les seules attentes des clients actuels et à conquérir, en tenant compte de leur diversité, et dans le temps et dans l'espace, selon les segments et les marchés.

Parmi les différents canaux de distribution, l'agence doit aussi assurer à la fois un traitement des flux spontanés et un conseil-vente organisé tant pour le retraité que pour le cadre actif ou le commerçant. Ces deux problématiques nécessitent des approches complètement distinctes sans être disjointes, qui, dans le vécu quotidien, doivent être bien ajustées.

Il est clair que le client de 1997 n'a rien à voir avec celui de 1937. L'offre standardisée, quels que soient les jours de la semaine avec une répartition égale entre cinq jours ouvrables, n'offre plus une réponse commerciale satisfaisante pour nos clients sur un certain nombre de zones de chalandise.

Redéfinir l'offre commerciale par l'aménagement du temps de travail est un levier de différenciation et de rebond commercial.

Dans un deuxième temps, ces choix commerciaux sont à traduire en moyens détaillés face aux besoins (attentes) ciblés dans le cadre des choix stratégiques retenus pour l'agence. L'organisation ne peut plus être la même chaque jour, ni même au cours de chaque journée. Nos agences y ont vu un puissant moyen d'ajuster et de mieux valoriser les res-

sources disponibles par rapport aux caractéristiques du marché, quel que soit le sens d'ailleurs. Cette souplesse est le gage de la performance commerciale et financière et ne peut que contribuer à améliorer la dynamique du succès dans les équipes concernées. Elle peut aussi corriger un coefficient d'exploitation ou des indicateurs de productivité.

## Aménager c'est organiser ensuite

Il faudra distinguer le traitement des flux (par marché, voire par segment) et le traitement du conseil-vente tant sur les plans qualitatif que quantitatif, en tenant compte de l'existence de canaux de distribution alternatifs (GAB, Banque à distance. Pratiquement, l'ouverture en horaires quotidiens élargis conduira à traiter un certain nombre d'aspects : le chevauchement d'équipes, la transmission détaillée des consignes, la sécurité, la continuité du management et de l'animation commerciale.

Elle impliquera une organisation personnelle différente dans la journée de travail et dans la semaine. Du bon réglage des opérations de phoning, des présences et des plages de rendez-vous selon les conseillers et la nature des portefeuilles qu'ils gèrent, dépend le *return* commercial d'un tel dispositif de vente.

On peut clairement affirmer que l'interdépendance des uns et des autres en sort accrue au sein de l'agence : la notion d'équipe est incontournable en ATT.

Quant au niveau de création de postes, il est fonction de l'accroissement des plages d'ouverture hebdomadaire à la clientèle, des régimes de travail individuel retenus, du temps partiel, et du système d'offre construit autour des attentes de la clientèle. Il dépend aussi des canaux alternatifs. A ce jour, il est nécessaire d'être prudent dans la détection de règles tirées de courbes d'efficacité qui ne peuvent être fiables à 100 %.

Bien entendu, il n'y a pas proportionnalité entre le delta d'amplitude hebdomadaire d'ouverture à la clientèle et les créations de postes. Tout dépend non seulement des éléments repris ci-dessus, mais aussi de la configuration d'origine de l'agence concernée (coefficient d'exploitation et indicateur de productivité).

## Quelques constats : les révolutions

La diversité des cas déjà traités, aussi bien par leurs caractéristiques commerciales que géographiques, humaines ou organisationnelles permet, avec toute la pru-

dence nécessaire liée à un faible recul, de faire quelques observations.

**Au plan commercial.** Le client est satisfait et s'adapte à la nouvelle organisation. Il perçoit très bien que par l'accroissement des plages hebdomadaires, la banque devient plus accessible, plus «commode». On marque nettement que l'on prend en compte ses attentes et il y a à l'occasion d'un événement qui peut permettre de reconstruire les modalités de contacts entre la banque et le client. Il est évident que le temps supplémentaire de contact potentiel est à transformer en ventes bien réelles. Dans un premier temps, les contacts pourront être un indicateur, dans un second, les rubriques du PNB et la satisfaction des clients seront les critères d'appréciation du succès. Attention à bien organiser la gestion des clients pour éviter que les jours d'absence du conseiller ne soient perçus comme une dégradation du service et du conseil.

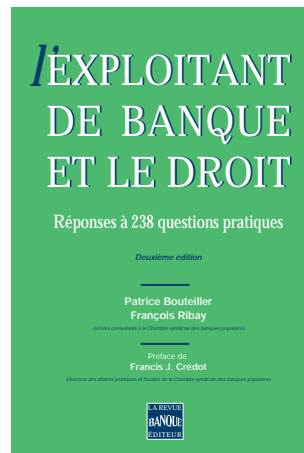
**Au plan de l'organisation.** Les différents régimes de travail individuel définis dans le cadre de l'accord dérogatoire signé au Crédit lyonnais (maintenant rendus possibles par le décret de 1997) offrent de nombreuses solutions alternatives pour dimensionner les moyens et les répartir selon l'offre commerciale retenue. Cette souplesse modifie complètement la vie de l'agence sous de nombreux aspects.

C'est à cette occasion que l'on mesure combien les rigidités du décret de 1937

## Aménagement du temps de travail

En 5 jours sur 7  
Constance des horaires et des équipes chaque jour (ajustement par temps partiel et équipes volantes).

En 6 jours sur 7  
Décret de 1997 : ajustement des moyens quantitatifs et qualitatifs aux variations d'activité chaque jour.



Un guide opérationnel du droit bancaire pour mieux répondre aux attentes de la clientèle

330 pages, 335 francs (TVA 5,50 % et frais de port inclus)



Banque Éditrice, Mauricette Delbos ☎ 01 48 00 54 08 • fax : 01 42 47 16 15 • Internet www.revue-banque.fr

## Les principales caractéristiques de l'accord Crédit lyonnais

L'accord cadre fixe, comme son nom l'indique, les dispositions générales (y compris dérogatoires au décret de 1937) applicables à tous les accords locaux.

Elles portent sur :

- le travail par relais et par roulement,
- la répartition inégale des amplitudes quotidiennes,
- la mise en œuvre de nouveaux régimes de travail individuels : la semaine contractée sur 4 jours (37 h payées 39, un troisième jour de repos en principe fixe, pas nécessairement accolé au week-end) ; la semaine de moins de 5 jours complets (39 h payées 39 sur moins de 5 jours, le week-end étant augmenté d'autant,
- une récupération du temps de travail de 20 % pour les heures travaillées avant 8 h et après 18 h, hors semaine de 4 jours,
- le volontariat pour certains régimes,
- le maintien des 2 jours de repos entiers, consécutifs, fixes, dont le dimanche.

pouvaient créer des situations d'inadéquation des moyens au besoins avec, dans certains cas, des excès. Ici l'exigence de justice dans les choix effectués demande une analyse et des risques calculés. Le renforcement d'équipes volantes peut apparaître localement incontournable, tant qualitativement que quantitativement. Il n'est pas rare de constater que l'ATT est révélateur d'anomalies d'organisation qui auraient dû être réglées auparavant.

**Au plan des hommes.** Il s'agit d'une véritable révolution qui libère des «possibles» que les uns ou les autres découvrent, dans le bon sens du mot et sur de nombreux plans. Ils permettent de :

- mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle : un 3<sup>e</sup> jour de repos, un week-end de 2,5 jours, des récupérations du temps de travail ou encore des horaires individuels plus tôt ou plus tard le soir ;
- mieux ajuster les moyens commerciaux en les répartissant selon l'équation commerciale à résoudre : offrir les meilleures conditions de succès dans la vente pour les conseillers commerciaux ;
- mieux définir et planifier le «Qui fait quoi» dans l'agence : en prévoyant toutes les solutions en cas d'absences.

L'ATT est une bonne occasion de remettre à plat différents archaïsmes et vieilles habitudes. Elle rend absolument nécessaire la cohésion de l'équipe en agence.

**Au plan du management et de la gestion.** Pour un horaire clientèle, il peut y avoir potentiellement autant de régimes individuels que de personnes dans l'agence. Il n'y a plus un organigramme évalué en UTP (Unités temps plein), mais autant d'organigrammes que de jours (si nécessaire) voire de tranches horaires. Il n'y a plus une gestion de la paye fondée sur une durée de référence du travail hebdomadaire (avec temps partiel, absences), mais autant de régimes de présence avec des horaires particuliers et des durées hebdomadaires qui peuvent être de 39 heures ou 37 heures, une répartition inégale chaque jour...

Le succès de tout projet, aussi bien en phase préparatoire qu'en phase de lancement, dépend de l'adhésion de tous. La communication et les consultations seront nécessaires pour que chacun comprenne bien les enjeux et les solutions retenues.

## Cela vaut-il le «coût» ?

Ce condensé des impacts qu'engendre l'ATT a passé sous silence bien des aspects d'ordres administratif, informatique, sécuritaire, sans oublier la mesure de la performance commerciale, le plan de communication...

Cependant, l'appréciation que l'on peut faire des enjeux et conséquences de l'ATT doit porter sur plusieurs aspects.

Les réactions du personnel et de la clientèle sont très positives sur l'échantillon considéré. Il est manifeste que l'aménagement du temps de travail peut faire coïncider des intérêts a priori divergents :

- mieux coller au marché,
- améliorer les conditions de travail,
- créer ou sauvegarder des emplois.

Les amplitudes d'ouverture hebdomadaire à la clientèle augmentent de 30 % (en moyenne avec des pointes à 50 %) en 6/7 jours, de 20 % (en moyenne) en 5 jours. L'ouverture en 4,5 jours sur 7 ne modifie que très marginalement l'amplitude, mais elle est une solution tout à fait adaptée à certaines équations commerciales. Les premiers résultats en nombre de contacts et de produits vendus sont très encourageants.

L'aménagement du temps de travail est un tremplin pour le développement du temps partiel, car il fait évoluer les esprits sur le fonctionnement des organisations, à commencer par les hiérarchies concernées, mais aussi parmi les collaborateurs. L'accroissement de leur nombre permettra de fluidifier la gestion et d'offrir des possibilités d'évolutions encore plus grandes.

## Vers la création d'emplois

Il n'y a pas de solution toute faite avec des schémas-types applicables sans distinction. Il faut, à chaque fois, bien vérifier qu'il n'y a pas dégradation de l'offre de distribution, c'est-à-dire insatisfaction potentielle de la clientèle. Elle est fonction des caractéristiques locales.

En conclusion, toutes les agences ne sont pas destinées à recourir à l'aménagement du temps de travail. Si la stratégie est claire et l'organisation ajustée en conséquence, le jeu en vaut vraiment la chandelle, malgré les difficultés à surmonter. Les perspectives de PNB et les évolutions de performances commerciales nous conduisent à ne pas imaginer, avec les éléments actuels, un retour à l'organisation passée, pour les agences ayant opté pour une telle démarche. De plus, on constate, dans certaines agences, que des créations supplémentaires de postes liées à des développements d'activité sont à envisager.

Il s'agit d'une étape forte dans un changement des mentalités nécessaire à la compétitivité des banques et à la défense de l'emploi. Le Crédit lyonnais a certainement contribué à faire vivre et évoluer les choses entre toutes les parties. Il a fallu, pour cela, y consacrer beaucoup d'énergie pour rendre concrets et bien réels des assouplissements sans cesse repoussés depuis bien longtemps. ■