

Un an et demi après sa mise en place, le bilan quantitatif de l'accord sur l'ATT au Crédit mutuel de Loire-Atlantique et du Centre ouest est plutôt positif. Le nombre de salariés travaillant à temps partiel est passé de 106 à 200 et le compte épargne temps adopté par 6 % des effectifs.

Exemple d'un essai transformé

L'accord du 3 janvier 1996 signé après douze mois de négociations par la CFTC et le SNB-CFE-CGC, la CFDT autre organisation syndicale du Crédit mutuel de Loire-Atlantique et du Centre Ouest ne s'y associant pas, comprenait quatre volets indissociables.

Le premier, qui concerne les horaires d'ouverture des points de vente au public et les horaires des salariés, stipule qu'il appartient à chaque unité, au terme d'une démarche participative associant les membres de l'équipe, d'identifier ses besoins en matière d'horaires compte tenu de sa situation géographique, du type de consommation de la clientèle et de ses objectifs de développement. Les horaires retenus doivent s'inscrire dans une amplitude maximale journalière comprise entre 8 heures et 18 heures 45 sur dix demi-journées – éventuellement du lundi midi au samedi midi – les salariés bénéficiant quant à eux de deux jours et demi de repos hebdomadaire, au moins deux jours complets de repos dont le dimanche étant consécutifs.

Ainsi, dès le mois de janvier 1996, les équipes de travail pouvaient-elles organiser leur activité dans le cadre d'un fonctionnement intégrant le travail par relais et par roulement.

L'accord mise sur le temps partiel, le compte épargne temps et la retraite progressive

Les trois autres volets de l'accord, temps partiel, préretraite progressive et compte épargne temps, éléments de contreparties à l'aménagement des horaires des points de vente, s'inscrivent dans une même perspective : celle consistant à offrir aux salariés la possibilité de concilier vie professionnelle et vie privée grâce à des dispositifs permettant de gérer le temps de travail tout au long de la vie professionnelle et d'arbitrer entre des re-

venus monétaires et du temps disponible, immédiatement ou à long terme.

Le temps partiel est érigé selon les termes de l'accord, en un «droit au temps partiel» : *«Tout salarié, quelle que soit sa fonction peut, sur la base du volontariat, formuler une demande de passage à temps partiel ; l'employeur s'engage à accepter le pourcentage de réduction de temps de travail demandé, les modalités de répartition du temps de présence, sur la journée, la semaine, le mois ou l'année étant subordonnées quant à elles aux nécessités de fonctionnement et de continuité de service.»*

Afin de lever certaines réticences à s'orienter vers un horaire à temps partiel, des dispositions prévoient :

- un engagement irrévocable de trois ans renouvelable par tacite reconduction ; *«cependant, le salarié sera libéré de son engagement et pourra demander sa réintégration à temps plein en cas de décès du conjoint, perte d'emploi du conjoint, invalidité du conjoint, enfant handicapé à charge, divorce»* ;
- la possibilité de *«cotiser sur la base d'une activité à temps plein au titre du régime complémentaire, cette cotisation étant répartie entre salarié et employeur au prorata des cotisations en vigueur»* ;
- une prime de passage à temps partiel égale à :

- un demi mois de salaire pour une réduction du temps de travail supérieure ou égale à 20 % et inférieure à 30 %,

- un mois de salaire pour une réduction de travail d'au moins 30 %.

Par ailleurs, dans le cadre de l'accord, le Crédit mutuel de Loire-Atlantique et du Centre Ouest s'est engagé à réaliser des embauches compensatrices *«à due concurrence du temps libéré par la réduction du temps de travail d'au moins 1/5^e»*.

La préretraite progressive est assortie d'avantages spécifiques pour les salariés qui la sollicitent. D'une part, au titre de la retraite complémentaire, ils continuent de



Yves Gongora
DRH
Crédit mutuel
de Loire-Atlantique
et du Centre Ouest

«cotiser sur la base d'une activité à temps plein au titre du régime facultatif, cette cotisation étant répartie entre salarié et employeur au prorata des cotisations en vigueur» ; d'autre part, en matière de prévoyance, ils bénéficient «des garanties décès sur la base d'un salaire à temps plein, moyennant une cotisation supplémentaire appliquée sur le salaire à temps partiel, cette cotisation étant répartie entre salarié et employeur au prorata des cotisations en vigueur».

Enfin, le **compte épargne temps** est le moyen de gérer son «temps de travail dans une perspective de moyen ou long terme pour disposer d'un capital temps afin de réaliser un projet, engager une action de formation de longue durée ou anticiper la fin de carrière». Le Crédit mutuel de Loire-Atlantique et du Centre Ouest verse un «abondement en congés rémunérés égal à :

- 10 % du montant épargné au moment où les droits constitués sont transformés en congé de fin de carrière, précédant immédiatement le départ à la retraite,
- 5 % du montant épargné au moment où les droits constitués sont transformés en congé formation, en congé pour création d'entreprise ou en congé pour accomplissement d'une mission humanitaire.»

Le bilan, 17 mois plus tard...

Près d'un an et demi après la signature de l'accord sur l'aménagement du temps de travail, le sens de cet accord a-t-il été respecté et ses objectifs atteints ?

En matière d'aménagement des horaires des points de vente, 31 unités sur les 68 que compte le groupe ont procédé à des modifications d'horaires de leurs points de vente, 29 modifications ayant eu pour effet de retarder l'horaire de fermeture au public en fin de journée et cor-

relativement l'horaire de cessation de travail du personnel.

Le bilan afférent au travail à temps partiel révèle une forte utilisation des possibilités offertes par l'accord. En effet, entre le 1^{er} janvier 1996 et le 30 avril 1997 :

- le nombre de salariés travaillant à temps partiel ou à temps réduit est passé de 107 personnes, soit 7,71 % de l'effectif sous contrat à durée indéterminée, à 200, soit 13,98 % de cet effectif ①,
- le nombre de salariés de statut cadre travaillant à temps partiel est passé de 9 (8 femmes et 1 homme) à 32 (15 femmes et 17 hommes),
- le nombre d'hommes travaillant à temps partiel est passé de 1 à 28, 6 d'entre eux étant en préretraite progressive.

Ainsi, au 30 avril 1997, 28,4 % des employés, 16,2 % des gradés et 6 % des cadres travaillaient-ils à temps partiel.

Dans le même temps, en contrepartie du temps de travail correspondant à ces passages à temps partiel, 16 embauches ont été réalisées à temps complet ou à 4/5^e de temps.

Quant au Compte épargne temps, il est utilisé à ce jour par 86 salariés, soit 6 % de l'effectif. Parmi eux, 67 sont des cadres, soit 12,57 % du personnel d'encadrement. Ce sont les hommes qui l'utilisent prioritairement représentant 85 % des souscripteurs, en particulier les hommes de statut cadre qui constituent 73 % des souscripteurs.

De même, ce sont les salariés de plus de 40 ans qui témoignent d'un intérêt pour le compte épargne temps. En effet, 9,9 % des salariés de 40 à 49 ans et 16,5 % des plus de 50 ans ont souscrit un compte-épargne temps ②.

Enfin, 1 458 jours ont été épargnés, soit en moyenne 17 jours par souscripteur, 56 % de ces jours provenant de l'affectation de congés payés non pris et 44 % de la conversion de primes conventionnelles.

Les motifs du succès sont multiples

Au regard de ces données quantitatives, les objectifs poursuivis par l'accord semblent atteints.

En matière de temps partiel, visiblement un marché potentiel, une demande latente préexistait pour que le nombre de salariés travaillant à temps partiel ait quasiment doublé en un peu plus d'un an.

Mais d'autres raisons sont également susceptibles d'expliquer cette situation. Ainsi la réversibilité de l'engagement, possible en certaines circonstances, avant le terme du délai de trois ans ou bien la possibilité de maintenir le niveau de retraite dans le cadre d'un cofinancement, ont sans doute joué un rôle. De même, l'accès aux formations de longue durée, à partir d'un

① Temps partiel

	Hommes		Femmes		Total	
	01.01.1996	30.04.1997	01.01.1996	30.04.1997	01.01.1996	30.04.1997
Supérieur à 4/5	0	10	25	42	25	52
Mi-temps à 4/5	0	11	72	119	72	130
Mi-temps	1	7	7	10	8	17
Inférieur à mi-temps	0	0	2	1	2	1
Total	1	28	106	172	107	200

② Compte épargne-temps

	Hommes			Femmes			Total
	Employés	Gradés	Cadres	Employés	Gradés	Cadres	
20 à 29 ans	0	0	0	0	0	0	0
30 à 39 ans	2	0	9	0	0	2	13
40 à 49 ans	0	7	39	0	6	1	53
50 ans et plus	0	1	15	1	2	1	20
Total	2	8	63	1	8	4	86

co-investissement en temps de l'entreprise et du salarié constitue-t-il pour celui-ci le gage que son évolution professionnelle est possible, qu'il travaille à temps complet ou à temps partiel.

De plus, l'accord sur l'aménagement du temps de travail est apparu comme un élément de la politique de l'entreprise, promu par ses dirigeants et relayé par une communication forte combinant supports écrits et réunions de présentation menées par la direction des ressources humaines au sein de chacune des unités de travail, soit plus d'une centaine de réunions au total.

Sans doute aussi les évolutions sociologiques conjuguées à ces «signaux» émis par l'entreprise ont-elles contribué à modifier ou tout au moins à infléchir les représentations des salariés à l'égard du temps partiel, le nombre d'hommes s'inscrivant dans ce schéma en étant une illustration.

Quant aux responsables opérationnels, ils ont également joué un rôle important dans la réussite de l'accord, sachant que leur situation managériale n'était, en certaines circonstances, pas toujours aisée dans la mesure où ils devaient réajuster l'organisation de leur équipe de travail et parfois la reconsidérer, le temps correspondant aux temps partiels accordés n'étant pas systématiquement reconduit au sein de leur unité mais éventuellement réalloué sur un autre site.

Les choix correspondent à des attentes individuelles ou collectives

Les premiers résultats afférents à l'utilisation du compte épargne temps sont plutôt encourageants. En effet, arbitrer entre épargne temps à usage différé et revenus monétaires immédiats relève d'une démarche individuelle à la fois nouvelle et anticipatrice.

Toutefois, après plusieurs années de fonctionnement, il conviendra de vérifier si l'épargne temps nécessaire pour réellement anticiper la fin de carrière est suffisante quand l'acte d'épargne, surtout s'il s'agit de l'affectation de congés non pris, ne débute qu'après 40 ans.

Par ailleurs, dans la mesure où l'épargne temps a pour rôle de lisser les revenus disponibles en cas de cessation progressive d'activité, le compte épargne temps doit se combiner avec le Plan d'épargne entreprise qui procure, quant à lui, des revenus différés.

En matière commerciale, les modifications d'horaire des points de vente, nombreuses, échelonnées au fil des mois, diverses dans leurs modalités selon que le point de vente soit situé en zone urbaine, périurbaine ou rurale, semblent témoigner

que le cadre proposé, tant en termes d'amplitude journalière ou hebdomadaire que de modes d'organisation possibles, répondait à un besoin du réseau.

A cet égard, les choix opérés par les équipes de travail semblent guidés par la volonté de mieux adapter les horaires aux «flux spontanés» de clientèle.

Des résultats à suivre de près

Mais au-delà de ce premier bilan réalisé essentiellement à partir de données quantitatives, il apparaît important au Crédit mutuel de Loire-Atlantique et du Centre Ouest de poursuivre, de façon plus approfondie, un examen de la mise en œuvre de l'accord sur l'aménagement du temps de travail. Cette étude approfondie a pour objet, en complément de ce constat, de mieux comprendre les raisons qui ont conduit les différents acteurs à s'engager dans cette démarche, la façon dont ils l'ont vécue, les dispositions qu'il convient de maintenir, celles qu'il serait souhaitable d'améliorer ou de corriger voire d'ajouter.

En effet, après la forte croissance en 1996 du nombre de salariés travaillant à temps partiel, il est nécessaire, à partir de ce bilan, d'identifier les moyens permettant de poursuivre cette progression, même sur un rythme moins soutenu. Celle-ci est l'occasion de satisfaire des aspirations individuelles, de contribuer à l'emploi et de concourir à la réallocation des ressources internes de l'entreprise.

Il convient également d'appréhender les difficultés rencontrées par les responsables opérationnels pour gérer les situations nouvelles auxquelles ils ont été confrontés, ainsi que les solutions que certains d'entre eux ont trouvées afin de mieux préparer les managers à intégrer à l'avenir cette donne dans leur mission et dans leur rôle.

De même, il s'avère opportun d'identifier les raisons qui ont conduit certains salariés éligibles à la préretraite progressive à ne pas souhaiter en bénéficier ainsi que le vécu des salariés en préretraite progressive, en particulier au plan professionnel.

Enfin, il est important de vérifier si les modifications d'horaires des points de vente dont l'objectif essentiel était l'amélioration de la performance commerciale, ont effectivement produit les résultats attendus tant en termes de développement que de rentabilité.

Mais pour que ce diagnostic qualitatif complémentaire au bilan quantitatif soit vécu comme le plus objectif possible, il est apparu utile de confier cette mission à un regard extérieur, en l'occurrence un chercheur dont les travaux fondés sur des interviews et des questionnaires individuels viennent de débiter. ■

Les objectifs de l'accord sur l'aménagement du temps de travail

Satisfaire les intérêts respectifs :

des clients grâce à des horaires adaptés à leurs besoins,

des salariés en leur permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie privée et d'organiser leur temps d'activité professionnelle à la fois dans le court terme et le long terme,

de l'entreprise par le renforcement de ses possibilités de développement commercial, le recrutement et la réallocation de nouvelles compétences professionnelles ainsi que la préparation à de nouvelles organisations de travail,

de la collectivité, en contribuant à l'emploi, en particulier de jeunes, en dépit d'un contexte professionnel difficile.