

Le CIC Paris, précurseur dans le domaine de l'aménagement du temps de travail, tire les enseignements de ses deux dernières expériences. La réussite de tels changements s'appuie sur la convergence des intérêts des salariés et de l'entreprise.

# Une anticipation de la charte AFB



**Robert Fonck**  
Directeur  
des ressources  
humaines



**Viviane Couplan**  
Directeur adjoint chargée  
des affaires sociales

CIC Paris

— *La réflexion sur l'aménagement du temps de travail se fait-elle plutôt au niveau du groupe CIC ou à l'échelle de chaque entité décentralisée ?*

**Robert Fonck** – Chaque banque du groupe négocie les accords qu'elle souhaite à condition, évidemment, que ceux-ci satisfassent à la législation et aux principes généraux du groupe. Cependant la situation a toujours été différente selon qu'il s'agit de la province ou de Paris, la province ayant une tradition d'ouverture le samedi du fait de l'activité commerciale locale.

En ce qui concerne le CIC Paris, dès 1982 nous avons signé un accord d'horaires variables qui donnait la possibilité au personnel d'inscrire sa journée de travail dans une plage horaire élargie de 7 heures 30 à 19 heures. Chaque salarié avait donc la possibilité de choisir en dehors de la période fixe de 9 heures 30 à 16 heures ses horaires de travail entre 7 heures 30 et 9 heures 30 et entre 16 et 19 heures.

C'est un accord qui donnait beaucoup de souplesse dans l'organisation des succursales, mais ce n'était que les prémices des mesures d'aménagement du temps de travail, qui commence à voir le jour dans les banques. Par ailleurs, dans le cadre d'un accord spécifique pour les succursales, signée en 1991, des aménagements particuliers ont permis l'ouverture le samedi avec, corrélativement, des diminutions du temps de travail pour le personnel.

— *La modification du décret de 1937 peut-elle vous conduire à revoir ces accords ?*

**R. F.** – Ce n'est pas l'objet aujourd'hui, mais pour le personnel qui travaille dans des succursales ouvertes le samedi sur le principe d'une organisation par équipes successives, et non par relais et par roulement, comme cela est prévu dans le cadre du décret de 1997 et de la charte AFB, nous

serons peut-être amenés à renégocier un accord au regard de la nouvelle législation.

— *Pouvez-vous faire un bilan de ce que vous avez mis en place pour votre plate-forme téléphonique ?*

**Viviane Couplan** – L'accord que nous avons signé en juillet 1996 relatif à notre plate-forme téléphonique concerne quinze personnes, soit douze téléconseillers, deux superviseurs et un responsable, qui doivent en assurer le fonctionnement 6 jours sur 7, du lundi au vendredi de 8 à 22 heures, et le samedi de 10 à 18 heures.

Nous avons donc proposé la mise en place d'équipes chevauchantes avec la possibilité de répartir le temps de travail sur 5 ou 4 jours et introduit une notion d'amplitude journalière. Ainsi pour les personnes qui travaillent 5 jours, nous avons défini une amplitude maximale de 9 heures, et pour celles qui travaillent 4 jours, une amplitude de 10 heures 30 avec des temps de pause le matin ou l'après-midi.

L'accord est assorti de contreparties sous forme de réduction du temps de travail à plusieurs niveaux : en premier lieu l'ensemble du personnel affecté à la plate-forme bénéficie d'une diminution du temps de travail de 2 heures du fait de la problématique de 6 jours et du principe de relais et de roulement. Ensuite les personnes qui travaillent au-delà de 18 heures bénéficient d'une réduction supplémentaire de 20 % pour les heures travaillées après 18 heures, et celles qui travaillent le samedi bénéficient d'une diminution d'une heure de travail. Nous arrivons à des durées d'activité relativement intéressantes pour les salariés, qui vont de 33 à 37 heures, selon la plage horaire choisie.

**R. F.** – Intuitivement nous avons anticipé la charte AFB, puisque les modalités de notre accord sont conformes à son esprit.

— Comment avez-vous conduit le recrutement des téléconseillers, et quelles ont été les mesures d'accompagnement ?

**R. F.** – Le recrutement s'est fait en interne, sur appels d'offres, à partir d'une définition précise des profils. Nous avons reçu de nombreuses candidatures, principalement de la part de commerciaux mais aussi de quelques administratifs. Les collaborateurs sélectionnés ont alors suivi des séminaires de regroupement, de mises en commun afin de créer l'esprit d'équipe et de solidarité nécessaire à ce type de travail, ainsi que des stages de formation aux techniques de conseil et de vente par téléphone. Parallèlement nous avons procédé à une réorganisation informatique et à la conduite d'actions de communication auprès des succursales pour les sensibiliser à notre conception du service par téléphone et à son utilité commerciale. Face à une certaine réticence à l'égard de ce type de distribution, il nous fallait en effet rassurer le personnel en le faisant adhérer à l'idée qu'il s'agit d'un canal complémentaire et non de substitution.

— Pensez-vous faire évoluer la plate-forme ?

**R. F.** – A la fin du test, c'est-à-dire à la rentrée, comme nous nous y étions engagés avec les organisations syndicales, nous dresserons le bilan et étudierons comment la faire évoluer tant en termes d'organisation que de contenu. D'ores et déjà on remarque que les téléconseillers se disent moins stressés que dans le réseau et qu'ils vivent mieux qu'avant. On s'attache à suivre l'équipe de près afin de prendre en considération leurs observations, la manière dont ils ressentent certaines campagnes... l'écoute en période de test est essentielle. Par ailleurs, alors que l'expérience a débuté uniquement avec des appels entrants, on commence à élargir le périmètre d'activités en faisant des appels sortants. Compte tenu de ces différentes activités, on peut penser qu'à terme il y ait plusieurs profils de téléconseillers.

— Vous avez aussi innové en matière de travail de nuit. Quelles en sont les raisons et quel accord spécifique avez-vous signé ?

**R. F.** – Là encore, c'est l'amélioration de notre compétitivité qui a guidé notre stratégie. Sirius est un atelier d'impression, mise sous pli et expédition, qui opère pour notre compte et pour notamment d'autres établissements du groupe. La problématique était de produire dans des délais qui confèrent une haute qualité de service à la clientèle. Il s'agissait donc de commencer à travailler par exemple le lundi matin dès minuit une. C'est ainsi que nous avons engagé des négociations qui ont été signées par la majorité des partenaires sociaux.

**V. C.** – Sirius fonctionne du lundi au vendredi 24 heures sur 24. On a constitué plusieurs équipes qui se répartissent sur quatre créneaux horaires de 0 à 6 heures 15, de 6 à 12 heures 15, et de 12 à 18 heures 15 et de 18 à 0 heures 15. Chaque agent de l'équipe doit se positionner sur deux créneaux horaires, et faire son choix selon un cycle d'alternance préétabli.

A partir du moment où nous nous trouvons en complète dérogation par rapport au décret de 1937, des réductions du temps de travail ont été négociées. Ainsi les équipes travaillent 31 heures 15 par semaine sur 5 jours consécutifs de manière homogène, soit 6 heures 15 par jour. Cette durée prend en compte la pénibilité, le travail de nuit et le roulement.

Un an après, le bilan est positif. Les organisations syndicales ne font pas de critiques fondamentales, le personnel semble satisfait et notre engagement de moderniser en même temps l'outil de travail a été tenu. Cet accord nous a permis d'accroître nos volumes de production et notre capacité de traitement. Enfin dernier aspect, alors que pour faire face à certaines périodes de pointe, nous comptions un nombre d'heures supplémentaires important, la nouvelle organisation les a totalement supprimées.

— A quoi attribuez-vous la réussite de ces deux accords ?

**R. F.** – Toute notre démarche repose sur ce diptyque : il faut que les intérêts des collaborateurs correspondent à ceux de l'entreprise. Or, des accords de ce type ne peuvent se mettre en place efficacement sans une adhésion des collaborateurs aux valeurs de l'entreprise.

C'est d'ailleurs dans cet esprit que nous avons élaboré un plan de développement à moyen terme avec des objectifs de PNB, de RBE, d'organisation, et de revalorisation du rôle du management. L'idée consiste, à travers des séminaires de formation et de sensibilisation sur le développement et l'adhésion aux valeurs, à redonner à l'encadrement les capacités et la motivation pour assumer pleinement sa mission.

Une charte du management, issue du travail d'une vingtaine de collaborateurs, a été diffusée à l'ensemble du personnel et commentée par chaque membre du comité de direction. Des réunions de travail ont permis de définir des axes de progrès par le développement personnel, le comportement collectif, le *reporting* dans chacune des directions de la banque. C'est un changement de culture qui se fait progressivement et dont on mesure les résultats avec un baromètre mensuel de l'évolution des comportements. ■

Propos recueillis par Agnès Melon

*«... des accords de ce type ne peuvent se mettre en place efficacement sans une adhésion des collaborateurs aux valeurs de l'entreprise»*