

Aménagement du temps de travail : un défi pour les banques moyennes

Patrick Mercier
Directeur
SV&GM



Selon l'étude menée par SV&GM, les banques de tailles petite et moyenne manifestent un intérêt modéré pour l'aménagement du temps de travail. Pourtant, celui-ci constitue une opportunité pour les banques compte tenu des changements auxquels elles devront faire face dans les prochaines années.

Le cabinet de conseil en management SV&GM a conduit une enquête auprès des banques de tailles moyenne et petite (encadré) notamment sur le thème de l'aménagement du temps de travail. Elle fait apparaître, pour l'heure, de la part de ces établissements, un manque d'intérêt concernant ce thème.

Seulement 9 % des établissements interrogés ont conduit un projet d'aménagement du temps de travail (ATT) sur la période 1996-1997, tandis que 8 % envisagent d'en engager un dans les deux années à venir ① ②. De manière sensiblement symétrique 13 % seulement des participants à

l'enquête font de l'ATT un objectif de gestion du personnel, alors que 5 % en font un objectif d'organisation. Globalement pour plus de huit banques sur dix, l'ATT ne constitue ni un objectif ni un projet potentiel.

Dans le passé récent, les banques ont privilégié des actions de recherche de productivité et d'optimisation fonctionnelle, comportant pour bon nombre une adaptation du système d'information, par rapport à la remise en cause des modes d'organisation du travail. Pour le proche avenir, plus d'une banque sur deux est focalisée sur une refonte totale ou partielle de son système d'information, priorité justifiée par l'approche de l'an 2000 et l'introduction prochaine de la monnaie unique.

En outre, une analyse qualitative complémentaire à l'enquête de SV&GM met en évidence, parmi les dispositifs envisagés par les banques de taille moyenne, une prépondérance de mesures ponctuelles, le plus souvent limitées à des instaurations d'horaires variables ou de temps partiel. Plusieurs établissements se déclarent opposés à toute forme d'aménagement du temps de travail, dans la mesure où elle générerait des coûts qui ne seraient pas intégralement compensés par des gains de productivité ou des réductions de charges sociales (lesquelles sont d'ailleurs souvent perçues comme aléatoires à moyen terme).

Au-delà du coût économique supposé (mais qui en fait a rarement été calculé avec précision), les principaux inconvénients attribués à l'aménagement du temps de travail concernent la gestion du personnel dans les établissements de taille moyenne. Les difficultés liées à l'organisation et à la maîtrise d'horaires de travail moins uniformes, à l'anticipation d'une polyvalence et d'une multi-compétence réelles, se révèlent souvent dissuasives, d'autant que le management est généralement plus concentré sur l'opérationnel que sur la gestion des ressources humaines.

Redéployer les ressources humaines

Pourtant, c'est en matière de gestion des ressources humaines potentielles que l'aménagement du temps de travail peut se révéler positif. Une des contreparties de la réduction du temps de travail peut être par exemple l'embauche de jeunes recrues. Cette équation peut donc être un vecteur de rééquilibrage de la pyramide des âges, sujet qui constituera pour de nombreux établissements un souci majeur de la première décennie du XXI^e siècle. Pour assurer la progression – ou seulement le maintien – des parts de marché, beaucoup de banques manifestent un besoin évident de redéployer

Les caractéristiques des banques interrogées

SV&GM a conduit dans le courant du 3^e trimestre 1997 une enquête auprès des dirigeants de 53 établissements bancaires, à Paris et en province. Pour ces établissements, au titre de l'exercice 1996 :

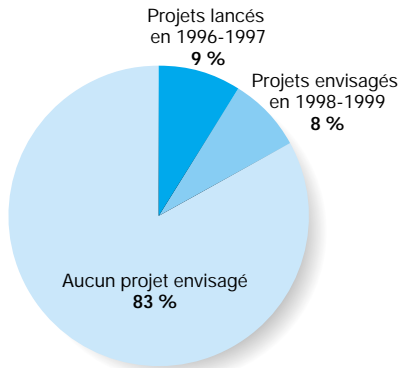
- le PNB se situe entre 6 et 2 200 millions de francs, avec une moyenne de 375 millions,
- le RBE se situe entre -18 et 670 millions de francs, avec une moyenne de 90 millions,
- l'effectif varie de 6 à 2 400 personnes, avec une moyenne de 350 personnes.

les ressources humaines en accordant plus d'importance à une activité commerciale offensive et adaptée aux attentes de la clientèle, que ce soit en termes d'horaires ou de disponibilité.

Mais l'étude fait aussi apparaître que plusieurs établissements redoutent qu'une réduction plus ou moins obligatoire des horaires de travail entraîne, à titre de compensation économique, une politique salariale focalisée sur une non-progression – voire une régression relative – des rémunérations. Cette hypothèse ne serait pas le meilleur cadre pour motiver les collaborateurs jeunes et qualifiés que les banques ont besoin d'intégrer afin de redynamiser leurs activités.

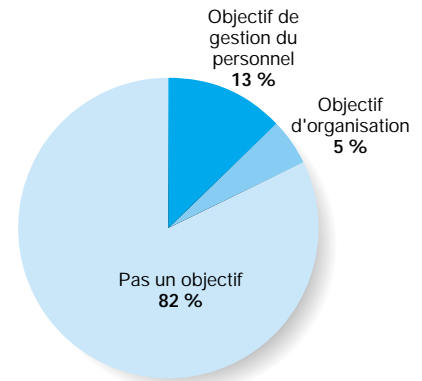
Pour beaucoup de dirigeants d'entreprises, et pour ceux des banques en particulier, la loi du 11 juin 1996, dite loi Robien, avait permis de sortir de la rigidité qui marque l'organisation du temps de travail. Quelques établissements se sont engagés dans cette voie, le plus souvent par des dispositifs dits «offensifs», qui associaient une réduction de 10 % du temps de travail à une

① Projets d'aménagement du temps de travail



augmentation des effectifs de 10 %, avec une incidence sur le salaire immédiate (diminution de 1,5 à 2,5 %) et différée. Outre l'apport de nouvelles compétences, la contrepartie la plus courante fut l'élargissement de l'amplitude des horaires de travail, sur la semaine et sur la journée. Le décret

② Objectifs liés à l'aménagement du temps de travail



du 10 avril 1997, réformant l'ancienne réglementation de 1937, permettait de prolonger ces avancées.

Les changements politiques du printemps 1997 ainsi que les orientations sociales qui se sont focalisées sur le thème a priori populaire d'une réduction de temps de travail sans ré- ➤

BANQUE
Club

MARDI 28 AVRIL 1998

ARTHUR
ANDERSEN
Partenaire Officiel

L'assurance dans la banque

Nouvelle approche de l'assurance épargne

Daniel Derré, directeur général, Cardif

La banque peut-elle développer l'assurance dommages ?

Jean-Michel Cornudet, directeur général, Pacifica

Innovation dans l'offre client

Ghislaine Royer, directeur général, Guardian Vie

Débat animé par **Denis Chabaneix**, Partner, responsable banque-assurance, Bain & Company

BAIN & COMPANY



Demande d'information à retourner à Revue Banque

Monique Souci 18, rue La Fayette 75009 Paris ☎ 01 48 00 54 04 ; fax 01 48 24 12 97 ; Internet : www.revue-banque.fr

SOCIÉTÉ
NOM PRÉNOM
FONCTION SERVICE
ADRESSE
TÉLÉPHONE FAX

Désire recevoir la documentation sur le Club Banque

Les conférences ont lieu dans l'auditorium de l'AFB, de 18 h à 20 h, 18, rue La Fayette 75009 Paris

duction des salaires, ont bloqué ce processus, dans l'attente des modifications législatives et réglementaires.

Les véritables enjeux de l'aménagement du temps de travail

Les mutations multiples qui affectent les activités de la banque (développement de systèmes d'information intégrés, introduction de la monnaie unique incluant la mise en œuvre de systèmes de place sophistiqués et puissants, exacerbation et concentration de la concurrence, développement des liaisons à distance, externalisation d'activités, guichets automatiques, etc.) se conjuguent avec les nouvelles attentes de la clientèle, qui ne verra plus l'intérêt d'un service banalisé et «mécanique» que des équipements automatisés pourront lui assurer dans les prochaines années.

L'organisation différente du travail dans les banques se révèle objectivement une nécessité pour maintenir, et si possible améliorer, la compétitivité qu'on peut caractériser par deux facteurs clés :

- «coller» au plus près de la demande de la clientèle : la première clé d'adaptation au marché est l'adéquation des ressources, essentiellement humaines, aux exigences de l'activité,
- assurer la meilleure productivité opérationnelle possible : le poids de la masse salariale dans la structure des coûts est très élevé, 60 % du PNB en moyenne ^③. L'utilisation des temps de travail individuels et collectifs est donc une variable dont l'ajustement se révèle particulièrement important, compte tenu de son incidence sur la rentabilité.

De nombreuses analyses conduites dans des banques de toutes tailles et de toutes activités ont mis en évidence qu'il existe des gisements de productivité sur les temps de travail qui se situent entre 20 et 40 %, parfois davantage. Même s'il ne faut pas en déduire qu'il est possible de réduire d'autant le

temps de travail consommé, il existe au minimum une réserve d'énergie qui peut être affectée à des activités plus directement utiles à la satisfaction des demandes de la clientèle.

Par ailleurs, l'utilisation des infrastructures de la banque et de son équipement informatique, sur des plages horaires élargies, constitue une autre dimension d'optimisation liée à une organisation différente du travail, qui permet de lisser la charge et de favoriser les synergies.

L'accroissement de la flexibilité interne de la banque, résultant de l'adaptation des ressources humaines aux fluctuations quantitatives et qualitatives de l'activité, est donc un moyen de réduire le coût du travail et de limiter le poids des investissements.

Conduire le changement avec rigueur

La mise en œuvre d'une nouvelle organisation des horaires de travail nécessite la remise en cause des modes de fonctionnements et des comportements hérités du passé. La condition de succès d'une opération de cette ampleur réside essentiellement dans la rigueur et le professionnalisme de la conduite du changement, qui doit prendre en compte :

- les attentes de la clientèle (caractérisées quantitativement et qualitativement) compte tenu des segments propres de la banque, de ses activités actuelles et futures, dans le cadre de la stratégie définie ;
- les processus de traitement des opérations et l'organisation, en intégrant l'incidence éventuelle de nouveaux systèmes d'information ;
- la culture et les attentes du personnel et de l'encadrement.

La nouvelle organisation, dont l'efficacité et la viabilité économique devront être établies précisément, entraînera des modifications importantes au niveau du rôle des acteurs internes de la banque. Les fonctions, les activités et les tâches seront répar-

L'organisation différente du travail dans les banques se révèle objectivement une nécessité pour maintenir, et si possible améliorer la compétitivité.

ties différemment entre les collaborateurs, qui devront être plus polyvalents, ce qui nécessitera la mise en œuvre d'un plan d'adaptation des compétences. Ils bénéficieront également d'un élargissement des responsabilités et du niveau d'autonomie. Les modes de management devront être adaptés, avec un rôle plus actif de la gestion des ressources et particulièrement pour optimiser l'activité commerciale. Enfin, l'utilisation d'outils de gestion à caractère opérationnel (tableaux de bord prévisionnels de charge, outils de simulation et supports d'évaluations de la rentabilité, etc.) devra se généraliser.

L'aménagement du temps de travail peut donc parfaitement constituer le cadre d'un projet d'établissement mobilisateur de toutes les énergies. Cette évolution permettra d'insuffler aux banques un dynamisme renouvelé qui pourra être une condition de leur survie.

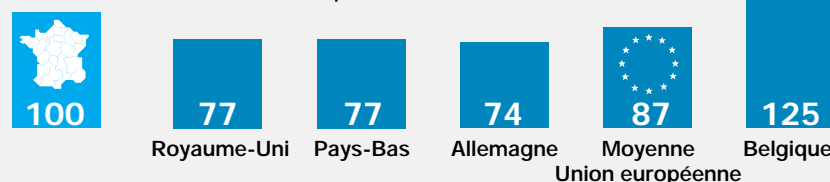
Les créations d'emplois en question

Dans un secteur qui reste globalement en sureffectifs, la création d'emplois comme corollaire de l'aménagement du temps de travail ne peut être considérée comme l'hypothèse la plus probable. Toutefois le maintien des établissements bancaires, face à une concurrence étrangère qui ne manquera pas d'agressivité, permettra la préservation des emplois existants.

Les créations nettes d'emplois, sectorielles ou au sein d'un établissement, ne pourront trouver leur source que dans un développement réel et significatif des marchés et des services assurés. Les évolutions de l'environnement économique des banques devraient donner corps à cette opportunité. Celles-ci devront la saisir, en tenant le plus grand compte de la diversité des situations, car rien ne permet d'affirmer que ces emplois seront créés dans les banques plutôt que chez des sociétés prestataires, en France plutôt que dans l'Union européenne ou même ailleurs. ■

③ Le coût de la main-d'œuvre bancaire

A une base 100 en France correspondent :



Source : Eurostat.