



## TEMPS DE TRAVAIL

# Réussir la mise en œuvre des 35 heures

Alors que la réduction du temps de travail s'impose, l'enjeu devient celui de sa mise en œuvre. Partant d'une ambition forte et d'un contexte complexe, cette entreprise conduit avec BPI une démarche orientée sur l'action... une expérience à capitaliser.

### ► Le contexte

#### UN PROJET OFFENSIF

Dix-huit mois avant la deuxième loi, cette grande enseigne de l'hôtellerie de loisirs engagé une démarche participative de réflexion sur l'aménagement et la réduction du temps de travail. Après huit mois de maturation et un changement de direction, l'entreprise demande à BPI de mettre à profit son expérience des 35 heures et sa capacité à "mettre en mouvement" pour accélérer le processus.

### ► La mission

#### NÉGOCIER : PILOTER UNE ÉTAPE CLÉ

Sur le terrain, les consultants analysent les propositions avec ceux qui les ont élaborées. La plupart s'avèrent pertinentes. Ils valident notamment la possibilité de proposer des CDI annualisés, regroupant les saisons d'été et d'hiver, aux salariés acceptant de travailler sur 2 sites. La moitié du personnel étant saisonnier, la réduction de la précarité est en effet une préoccupation majeure.

Valorisant la concertation engagée sous l'ancienne direction, la démarche crée un contexte favorable à la négociation. Au fur et à mesure des rencontres entre direction et syndicats, les consultants vérifient la faisabilité des éléments de l'accord et préparent leur formalisation. Ils assurent aussi le lien avec le Ministère : à cette période charnière, c'est au niveau national que se négocie l'attribution des aides pour un projet multi-sites.

#### ORGANISER : DONNER LES "MOYENS DE FAIRE"

Dès la signature de l'accord, chaque responsable participe à une journée organisée en deux temps : mise en main des outils d'information des salariés et entraînement collectif à l'élaboration des nouvelles organisations du travail. Au total, cent personnes participent aux différentes sessions organisées. Parallèlement, BPI assiste l'adaptation des outils informatiques de gestion du personnel.

#### FAIRE : DÉTECTER LES PROBLÈMES ET DIFFUSER LES SOLUTIONS

Sur certains sites représentatifs, les consultants assurent un coaching de proximité de responsables qu'ils ont formés. Leur présence sur le terrain permet de restituer à la direction les questions en suspens et de transmettre régulièrement à l'encadrement les précisions nécessaires à la mise en œuvre.

### ► Les perspectives

#### ALLER PLUS LOIN

La prise en compte des difficultés de terrain répond aux attentes des organisations syndicales et conforte le climat de confiance créé au moment de l'accord.

Avec 7 % d'embauche et surtout 17 % de CDI supplémentaires, le passage à 35 heures est un véritable levier de changement. La direction se donne pour nouvel enjeu de mettre en place des organisations plus productives. Avec l'appui de BPI, elle se propose de commencer par ses propres services, au siège.

### Pendant les travaux, l'activité continue...

► L'enseigne est amenée à fermer deux établissements. Le refus de mobilité de certains salariés conduit à un plan social. Pour maintenir le "contexte offensif", les refus de transferts sont compensés par autant d'embauches.

► Une nouvelle enseigne vient d'être rachetée. Son intégration au dispositif pose des difficultés d'ordre juridique et contractuel. Les consultants préparent avec les dirigeants les réponses adaptées.

### Le point de vue du consultant :

► "Dans un contexte très morcelé, nous avons été un vecteur de communication interne en facilitant l'échange des meilleures pratiques. Par exemple ? En diffusant les propositions élaborées lors de la phase initiale après les avoir réorganisées autour d'une typologie des métiers".

► "Le plus délicat ? Jouer son rôle de médiateur sans se substituer aux acteurs et aux décideurs, en particulier au moment de la négociation."

#### Pourquoi anticiper ?

Un contexte complexe :

► L'enseigne regroupe 16 entités juridiques aux statuts différents.

► L'organisation est marquée par une forte saisonnalité.

Une ambition forte :

► Améliorer le service client.

► Réduire la précarité des contrats de travail.

► Bénéficier des subventions.