



TEMPS DE TRAVAIL

Se mettre à l'heure du client pour être à l'heure de la loi

Cette entreprise souhaite depuis longtemps mettre en place une plus grande flexibilité horaire. Alors que les négociations piétinent, BPI engage sur le terrain une réflexion sur l'organisation. La mobilisation s'organise finalement autour des besoins de la clientèle et débouche sur un accord.

► Le contexte

TROUVER LE BON DÉPART

Depuis plusieurs années, cette entreprise de distribution souhaite mettre en place des horaires modulables et annualisés. Les représentants du personnel estimant les contreparties insuffisantes, les négociations engagées à partir de loi de Robien n'ont pas abouti.

Pour relancer le projet, le DRH retient l'approche développée par BPI lors d'une conférence "35 heures" : partir d'une réflexion sur l'organisation pour construire un accord social.

BPI, division Organisation

Quinze années d'expérience sur l'aménagement du temps de travail et 300 références d'interventions ARTT : un savoir-faire qui s'enrichit de jour en jour.

► La mission

LANCER L'OPÉRATION

Le changement doit être conduit à l'échelle de 70 magasins employant 10 000 personnes : BPI propose la mise en place de sites pilotes.

Chargé de rallier à la démarche les sept directeurs régionaux, le chef de projet mobilise d'abord les consultants sur la mise au point d'une méthodologie très précise. Premier objectif atteint : six magasins acceptent d'ouvrir la voie, ainsi que quatre services du siège.

CONSTRUIRE LES SOLUTIONS

Un **diagnostic** est réalisé dans chaque magasin pilote. Il s'agit d'identifier, sur le terrain, les conséquences sur l'organisation d'une réduction des horaires de travail, et aussi de repérer les améliorations possibles.

S'appuyant sur la synthèse des diagnostics, les directeurs des magasins pilotes dégagent ensemble dix thèmes de travail : être là au bon moment, prendre les commandes, appeler les vendeurs...

Chaque site choisit trois thèmes sur lesquels les salariés se mobilisent pour identifier des solutions. Pour beaucoup, la priorité est d'adapter les effectifs aux variations de la charge de travail.

Au siège, le service achat est site pilote : une fonction stratégique qui conditionne à la fois la marge et l'offre. Les 50 acheteurs et leurs assistantes optent pour une réduction du temps de travail basée sur des jours de repos supplémentaires. Les prises de relais à organiser lors des absences conduisent à harmoniser les méthodes de travail : un projet de longue date sur lequel le service décide alors de se mobiliser. Grâce à la synthèse des plans d'action, des solutions qui se rejoignent et se complètent donnent matière à l'élaboration de deux guides de généralisation : l'un pour les magasins, l'autre pour le siège.

► Les perspectives

PRÉPARER À NOUVEAU L'AVENIR

L'entreprise a ainsi posé les bases d'une organisation plus flexible et plus efficace, pilotée à partir des besoins des clients. Elle se donne trois ans pour sa mise en place et en attend des gains de productivité estimés à 10 %.

La démarche participative adoptée a préparé la négociation sociale. Allant au-delà des contraintes imposées par la loi, elle débouche sur un accord prévoyant une augmentation de 9 % de l'effectif.

Recruter, former, développer la polyvalence : pour l'entreprise, l'enjeu est à présent celui des compétences.

Quatre méthodes d'investigation sont croisées pour conduire le diagnostic initial.

- Interview des responsables.
- Observation des situations de travail.
- Autofilm : descriptif de l'activité heure par heure.
- Analyse des variations de la charge de travail (avec le contrôle de gestion).

Les atouts pour conduire ce projet

- Un dispositif solide de formation interne.
- Des clients exigeants.
- Un chef de projet très impliqué qui garantit la généralisation.
- Un trio DG, DRH et chef de projet connaissant bien le terrain et mobilisés ensemble sur l'opération.