

35 h – 31 h 30 : le grand saut !

L'accord de réduction du temps de travail a été mis en œuvre entre le 1^{er} décembre 1999 et le 1^{er} février 2000. Après des semaines de négociations et les derniers ajustements, Gilbert Coynault, secrétaire général en charge des affaires sociales a accepté de tirer un premier bilan. Genèse, application, coût et embauches, il revient pour « Point commun » sur l'histoire d'une mesure exceptionnelle pour une entreprise exemplaire.

« Point commun » – Pourquoi la Macif, qui était déjà à 35 h, est-elle passée à 31h 30 ?

Gilbert Coynault. – En 1982, les dirigeants de la Mutuelle et notamment Jacques Vandier alors directeur général, ont proposé aux organisations syndicales une démarche citoyenne dans le cadre de la lutte contre le chômage : passer graduellement de 39 h de travail par semaine à 35 h sans réduction de salaire, contre l'embauche de 600 personnes. Ce qui fut progressivement chose faite en 1985. A cette époque, la Macif voulait être un exemple dans le tertiaire et plus particulièrement dans le monde de l'assurance. Elle avait l'espoir que les autres suivraient : ce ne fut pas le cas. Au moment du passage à 35 h, la Macif était très attractive sur le plan tarifaire et son développement était constant. Dix ans plus tard, le paysage de l'assurance a changé : la concurrence s'est exacerbée, les concentrations et l'ouverture du marché européen ont aggravé la situation. Et de ce fait, notre avance concurrentielle a fondu peu à peu.



« PC » – Alors, n'est-il pas paradoxal de passer à 31 h 30 maintenant ?

G.C. – En effet, cela peut paraître paradoxal. Entre 1995 et 1998, la Macif a connu diverses difficultés. Les dirigeants – élus et direction – ont commencé à s'interroger sur une nouvelle organisation de l'entreprise. Cela a abouti à la mise en œuvre du Projet d'entreprise qui imagine la Mutuelle de

l'an 2000. Le postulat était le suivant : l'objectif unique étant de mettre le sociétaire au cœur de nos préoccupations, comment, tout en conservant les principes et l'éthique de la Mutuelle, moderniser l'entreprise pour la rendre plus efficace. Le Projet d'entreprise a ouvert un certain nombre de chantiers, parmi lesquels la direction s'est vu confier le soin de « mettre à plat le statut social afin de l'adapter aux



réalités du moment ». Il nous fallait être plus disponibles pour répondre aux besoins des sociétaires.

Deux approches ont été retenues : d'une part, l'utilisation accrue et plus efficace des moyens technologiques (informatique, téléphone, minitel et internet), et d'autre part, l'amélioration de la réception physique des sociétaires, en adaptant les horaires d'ouverture du réseau (points d'accueil et plates-formes téléphoniques) à leurs demandes. C'est dernier point passait, dans un certain nombre de cas, par l'accroissement de l'amplitude d'ouverture ; dans d'autres cas, limités (moins de 15 % des points d'accueil), par une ouverture le samedi, et enfin par le développement des plates-formes téléphoniques. Parallèlement, la direction a demandé la renégociation des conditions d'exercice des mandats syndicaux, faisant en sorte cependant, que les droits Macif restent effectivement supérieurs à ceux du Code du travail.

C'était bien une refonte totale de l'Accord d'entreprise, rendue indispensable pour la pérennité de la Macif et la poursuite de son développement.

La direction a donc demandé aux organisations syndicales d'ouvrir des négociations. Ce n'est qu'au cours de ces négociations que les partenaires sociaux ont envisagé la possibilité de discuter une nouvelle réduction du temps de travail. En effet, l'entreprise avait absolument besoin de s'adapter. En contrepartie, la réduction du temps de travail était envisagée à condition qu'elle soit d'un coût économiquement neutre, afin de ne pas augmenter inconsidérément les frais généraux. C'est ce qui explique l'impératif de ces négociations : la signature d'un nouvel accord avant le 30 juin 1999, de façon à bénéficier des aides maximales de l'Etat, dans le cadre de la 1^{re} Loi Aubry. Sans ces aides, la RTT n'aurait pas pu voir le jour.

« PC ». – *Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de l'élaboration de l'accord ?*

G.C. – L'accord a été signé le 28 juin 1999, au terme d'une négociation marathon. Pratiquement toutes les organisations syndicales ont joué le jeu d'une façon honnête et responsable. Deux d'entre elles nous ont accompagné jusqu'au bout, permettant au processus de se mettre en place : la CFDT et la CGC.

Des difficultés de plusieurs natures ont dû être surmontées. Le manque de temps d'abord : les organisations syndicales ont peut-être eu l'impression que nous « mettions la pression » mais nous ne pouvions nous permettre de dépasser la date du 30 juin. Ensuite, nous redoutions qu'après les années difficiles (plan directeur...), la direction, les cadres et les salariés, aient quelque peine à se motiver autour d'une nouvelle organisation d'entreprise. Enfin, il y avait les légitimes interrogations sur notre capacité à intégrer et à former en très peu de temps des centaines de nouveaux salariés : trois mois de formation sont au minimum nécessaires pour intégrer un point d'accueil. Par ailleurs, sur le plan extérieur, la Direction départementale du travail et de l'emploi (DDTE de Niort) ne nous a pas apporté, en raison de lourdeurs administratives, tout le soutien logistique attendu.

« PC ». – *Aujourd'hui, pouvez-vous tirer un premier bilan de l'application concrète de la RTT : coût, mise en place dans les régions et au siège ?*

G.C. – Le coût de la RTT et des embauches consécutives est estimé à 500 millions de francs sur cinq ans. Les aides de l'Etat représentent environ 220 millions de francs.

Reste à trouver 280 millions de francs. Si selon les termes de l'accord, la structure des salaires a été conservée (classification, promotion, avancement à l'ancienneté), cependant un effort financier a été demandé aux salariés. Cet effort passe par le gel de la valeur du point jusqu'à ce que la neutralité économique soit atteinte. Actuellement, le point est gelé pendant trois ans. Si au bout des trois ans la neutralité économique n'est pas atteinte, la mesure sera reconduite pour deux ans, mais pas plus. Au-delà, c'est la Macif qui prendra en charge le coût de la RTT. En échange de cet effort, les salariés travaillent 31h30 par semaine sans réduction de salaire, et près de 400 personnes devront être embauchées d'ici le 1^{er} février 2001.

Même s'il est encore un peu tôt pour tirer un bilan précis et concret, nous sommes confrontés à quelques problèmes pratiques. Ils concernent essentiellement les petits sites d'un ou deux salariés. Il serait souhaitable que ces points d'accueil soient davantage ouverts au public alors que les salariés ont réduit leur temps de travail. L'embauche d'une deuxième ou d'une troisième personne coûte trop cher. Cela pose un véritable problème d'organisation. D'une façon générale, ces difficultés touchent à l'organisation des services et accessoirement au système de comptabilisation des heures de travail des salariés. La direction générale a souhaité que les établissements fonctionnent de façon à ce qu'une majorité de salariés puisse, si elle le souhaite, travailler sur 4 jours. Enfin, nous avons quelques difficultés avec les salariés travaillant à temps partiel soit environ 1 100 personnes. Pour effectuer un suivi général, la direction a accepté la création d'une commission nationale de la RTT, composée de deux élus du comité central

d'entreprise, de deux représentants syndicaux par organisation signataire et de trois membres de la direction (directeur général, secrétaire général et un directeur régional). Cette commission s'est déjà réunie deux fois. Sur les huit questions posées, seule une présentait une réelle difficulté.

« PC ». – *D'un point de vue personnel, quel est votre sentiment sur la mise en œuvre de ce grand chantier ?*

G.C. – « Et si c'était à refaire, je referais ce chemin » dit le poète ! D'abord, j'ai eu le plaisir de constater que dans notre

entreprise, les organisations syndicales étaient prêtes à aborder des sujets difficiles et je souhaite que cela continue. Je souhaite également rendre hommage à mon équipe, en particulier à Geneviève Jamin, et souligner l'aide essentielle apportée par les régions. Sans cela, nous n'aurions pas pu réussir. Je ne doute pas non plus que l'ensemble des salariés, malgré les difficultés momentanées, va tout faire pour que cet accord vive. Enfin, la direction générale compte sur les nouveaux arrivés, qui apportent du sang neuf à l'entreprise, pour participer au développement de la Mutuelle au service des sociétaires.

