

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal N° 303

Séance du 1^{er} octobre 2002, Grand Hôtel Les Endroits, La Chaux-de-Fonds

Présents : 24

Thème : **Les 35 heures de travail en France, témoignage d'une responsable RH**

L'honneur a été cette fois dévolu à M^{me} Claudine Ritter, membre du comité, de présenter l'oratrice de la soirée M^{me} Isabelle Castellini, directrice RH, Tag Heuer SA, Marin, anciennement chez Veuve Clicquot Ponsardin, Reims, France.

1. Préambule

Il y a les 4 points cardinaux, les 7 nains, les 7 merveilles du monde, le bouillon de 11 heures, voici maintenant les 35 heures, c'est de cela dont il sera question dans les lignes qui suivent. Pour aujourd'hui, la conférencière déclare se proposer d'apporter un témoignage de la façon dont se passent les relations sociales en France, autrement dit le rapport de force entre patronat et partenaires sociaux et, principalement, une présentation subdivisée en trois volets :

1. Contexte économique
2. Mise en place
3. Recommandations

Et avant de se lancer dans son exposé, l'oratrice de préciser, par modestie, que « L'expérience n'est qu'une lanterne qui n'éclaire que celui qui la porte. »

2. Contexte économique et social

La Société Veuve Clicquot (ci-après la Société) fait partie d'un grand groupe LVMH, premier groupe de produits de prestige au monde, disposant d'une branche vins & spiritueux, d'où une palette de positionnement au niveau du Champagne importante. Le groupe a connu pour le premier semestre de cette année une hausse du résultat opérationnel de 18%, due, en partie, à la vache à lait que représente Vuitton et, à un deuxième facteur, la très bonne santé des Champagne et des Cognac. Le Champagne constitue véritablement une énorme pompe à M.B.A. (marge brut d'autofinancement). C'est quelque chose de régulier. Avec les grandes marques, comme Mouët et Chandon, Veuve Clicquot, même en cas de mauvaise récolte, il y a suffisamment de vins de réserve pour pouvoir passer le cap. En conclusion, il faut prendre en compte que les 35 heures ont été mises en place dans un contexte riche, voire opulent. C'est là un paramètre à ne surtout pas sous-estimer.

Le Champagne se porte bien merci

Si telle est la situation, c'est d'abord parce qu'il est bon. Puis, parce que c'est un terroir exceptionnel que personne ne peut s'approprier. C'est un sol crayeux. Unique. Donc pas de concurrence. L'autre critère étant que la Champagne, au point de vue économique, a su s'organiser, ce qui n'est pas le cas, à titre d'exemple, avec le Languedoc-Roussillon. Il faut savoir que la

région Champagne produit 300 Mio de bouteilles par année, et que même si le territoire est limité, il y a encore des possibilités d'extension.

Autre point à caractère économique : La profession a su et sait s'organiser entre négociants et viticulteurs, qui ont créé des instances de régulation, ce qui fait que cela fonctionne bien. La Société aujourd'hui, c'est un chiffre d'affaires de quelque 580 Mio de francs suisses, et c'est aussi 230 années d'histoire. C'est donc une Société très attachée à ses habitudes et aux instances, qui ont prévalu pendant des dizaines d'années, et qui l'ont amenée là où elle est aujourd'hui, toutes choses qui ne manquent pas d'avoir une influence certaine au plan social. Selon les professionnels des relations sociales en France, il faut savoir que les contextes les plus durs au plan social en France sont : le Syndicat du livre, les dockers et la Champagne.

3. Mise en place des 35 heures

Il faut savoir que la Société a mis en place les 35 heures dans un contexte social difficile. La conférencière, à titre d'exemple, précise avoir mis neuf mois pour négocier avec le vignoble la possibilité d'obtenir des vigneron, pour le seul mois de janvier, qu'ils puissent commencer le travail non pas à huit heures moins le quart, mais à huit heures. La raison étant que, dans la Marne, il fait encore nuit à huit heures moins le quart et que le quart de nuit n'est pas assez productif. Il y a aussi le problème endémique des grèves en France qu'il ne faut pas mésestimer et qui, souvent, s'enclenchent par simple solidarité.

Cela dit, la mise en place des 35 heures n'a pas donné lieu à des grèves dures, pour être tout à fait juste à un seul débrayage d'une journée, c'est tout. Question de folklore. Quels sont les motifs de cette réussite. Ils sont de deux ordres. Le premier, c'est que la Société a eu du temps pour agir. La conférencière rappelle que la loi des 35 heures a été imposée d'en haut et non de façon concertée. Au passage, elle dit le déplorer. Le second provient du fait que la Société avait pris un an d'avance. Cela a aussi joué un rôle important. Or, il a fallu trois ans pour mettre en place les 35 heures et ce, par paliers successifs. Dans cette Société, il y a trois secteurs : le vignoble, qui est un métier totalement à part, les caves et les administratifs. Heureusement, la sagesse a été de tenir justement compte des différents secteurs et de leurs spécificités.

Les compétences essentielles importantes :

Il y a 290 hectares qui occupent une centaine de personnes dont cinq ou six personnes d'encadrement, le reste étant constitué de vigneron. Quelles sont les compétences essentielles? Pour les quelque 95 personnes, elles sont de deux ordres : d'une part, les vigneron, d'autre part, les tractoristes, ceux-ci étant à la base des vigneron. En Champagne, être tractoriste, c'est une vraie compétence. Le pays est vallonné, pluvieux, il faut savoir manier l'engin. Le tractoriste est une sorte de vigneron équilibriste. De plus l'activité de la vigne est très particulière. En effet, à partir de novembre, il y a la taille, puis l'ébourgeonnage, la cuverie, travaux qui nécessitent donc beaucoup de main-d'œuvre. Mais, à partir du mois de mai, le travail de la nature se fait de lui-même, la vigne pousse, et il y a en conséquence beaucoup beaucoup moins besoin de monde. À l'évidence, force est de reconnaître que la vigne ne peut pas se mettre en équation. Il ne s'agit donc pas là de la production pure et dure que connaît le monde industriel. Dans ce secteur, l'homme est totalement au service de la nature.

Les critères :

Il y a les individus qui ont sept semaines de congé, en plus, 2 à 4 jours de congé supplémentaires en cas d'ancienneté, sans compter les 10 à 12 jours de jours fériés, et il y a, par-dessus le marché, les 35 heures, et les heures supplémentaires vendanges qui représentent pratiquement une semaine. Donc tous ces paramètres, il fallait les caser dans l'activité qui contraint la Société à avoir du personnel à des périodes spécifiques de l'année. Or, il y a un élément culturel dont il faut tenir compte, c'est que les vigneron veulent partir en vacances quand la Société a justement besoin d'eux. Ils possèdent pratiquement tous leur propre vigne.

Et s'ils ne l'ont pas, ils font quelquefois des vignes pour des tiers.

Fatigabilité et organisation :

Un vigneron ne peut pas travailler longtemps. Le travail est physiquement très dur. Si l'on demande à un vigneron quand il travaille, il vous répond : « Un bon vigneron fait la journée le matin. » Qu'est-ce que cela signifie en clair ! Cela signifie que l'après-midi, après le repas de midi, après la fatigue du matin, la productivité s'en ressent.

Donc, explique la conférencière : « se dire, dans le cadre des 35 heures, on va les faire travailler, on va jouer sur les équipes, ça ne marche pas, parce qu'il faut tenir compte d'un problème physiologique qui est la pénibilité du travail de la vigne. » Il a donc fallu trouver des moyens pour que chacun y trouve son compte.

C'est ainsi que, par vignoble, il a été défini le minimum de compétences entre tractoristes et vignerons. Des plages horaires ont été figées et obligation a été faite aux gens de prendre 4 semaines de vacances minimum en été, car le besoin de main-d'œuvre est moindre.

Les heures supplémentaires vendange, soit 40 heures, alors que c'était quelque chose qui existait déjà et était officialisée, devaient être prises en novembre au moment des congés scolaires.

Dans le premier semestre de l'année, il a également été autorisé de prendre des vacances pour autant que le minimum de compétences sur le terrain soit garanti.

En plus, il y a le plan de préretraite qui est venu permettre l'emploi de nouvelles personnes, notamment de femmes qui travaillent uniquement à mi-temps de novembre à mars, avril, ce qui leur permet pour le reste de l'année d'être avec leurs enfants. Il faut savoir que ces travailleuses qui ne travaillent que ces quelques mois, touchent un salaire qui équivaut à celui d'une année au S.M.I.C. (Salaire minimum interprofessionnelle de croissance) comme caissière dans un supermarché. Et cela se sait très vite.

Toujours au niveau du vignoble, le fameux quart d'heure dont il a été question supra, qui n'est pas celui de Rabelais, et qui a fait l'objet d'une négociation de neuf mois a eu pour conséquence l'établissement, chaque année, d'un tableau de travail dont la journée maximale est de 6 h 25 à maximum 8 heures. Ensuite, l'idée a été d'annualiser et de répartir les heures au mieux. Tous les tableaux de travail sont négociés avec les partenaires sociaux, généralement au début janvier et ça marche plutôt bien, selon l'oratrice. Le succès en l'affaire, c'est d'avoir reporté la responsabilité du besoin en compétences de manière autonome sur les personnes concernées et aussi d'avoir, en parallèle, transformé la main-d'œuvre. Cela ne s'est traduit par aucune embauche supplémentaire. Reste l'aspect coût, les gens sont payés à raison de 35 heures au lieu de 39 heures.

Le processus de fabrication :

Le Champagne est un vin d'assemblage à partir de trois cépages dont des œnologues vont goûter tous les moûts et faire la sélection, voire millésimer. Après la première fermentation, le vin est tiré en bouteille et vient la mise en place de levure. Cette levure va permettre la prise de mousse. De cette prise de mousse, le vin sera mis en lattes et cela va durer plusieurs mois jusqu'à ce que les levures prennent. Et la Veuve Clicquot a inventé le fameux remuage qui, pour enlever le dépôt de la levure, consiste à tourner les bouteilles d'un huitième de tour ce qui aujourd'hui ce fait mécaniquement par giro-palettes. Puis vient la phase de dégorgement. Ensuite, il sera ajouté de la liqueur qui définira s'il s'agit d'un brut, d'un demi-sec, etc. Enfin, il sera procédé à la phase d'habillage des bouteilles.

Sortons de la cuverie et revenons aux 35 heures. Pour ce secteur, les partenaires sociaux se sont déclarés d'accord pour l'annualisation, ce qui implique des périodes de travail de 35 heures et d'autres de 42 heures.

4. Les recommandations :

Connaître véritablement son métier :

C'est de se dire : « J'ai un petit travail quel est-il et j'anticipe les investissements machines.

L'essentiel s'est d'être utile. » Du côté de l'habillement, il y a eu des choses qui ont bien été anticipées, entre autres, le fait que la Société avait bien automatisé toutes les chaînes. Il est donc impératif d'anticiper à moyen terme l'outil industriel et de l'adapter au contexte des 35 heures.

Le contexte social et surtout culturel :

Les choses se jouent à la marge. Et les points d'achoppement sont toujours des points de détail, mais c'est indispensable de tenir compte à la fois du produit et de ce qu'on est et, surtout, de qui on est sur le plan social. C'est sans doute le point sur lequel on a tendance, quand on est DRH, à être essentiellement basé sur des facteurs économiques et, précise l'oratrice, sans vouloir élargir davantage.

Les compétences :

Selon la situation de chaque entreprise, il n'y a pas forcément beaucoup de postes pour lesquels il faut recruter, mais il y a un ou deux points névralgiques et, là, comme il faut beaucoup de temps pour former les gens, surtout ceux qui sont indispensables, là, il ne faut pas mégoter, car c'est ce qui va donner du liant à l'interne à l'organisation. C'est véritablement ce qui va donner du support.

Le facteur temps :

Ce qui paraît le plus difficile quand on met en place les 35 heures, c'est le fait que c'est souvent l'occasion de mettre à plat ; en contrepartie, ça permet aussi d'obtenir davantage de flexibilité. Le problème, c'est que ça laisse le champ à beaucoup de choses, donc, entre autres, lors des négociations avec les partenaires sociaux qui, eux, veulent mettre à plat la totalité, profiter des 35 heures pour balayer beaucoup plus large en fait de revendications. Là, encore une fois, c'est le moment de se poser la question : Où va t-on ? Le point en terme de négociations par rapport aux partenaires sociaux, c'est de jouer sur le critère temps, c'est de dire : « On le fait progressivement. » En effet, rien ne sert de jouer la montre. Durant la phase de la mise en place, il faut jouer le temps, et dire : « Si ça ne va pas, on se reverra l'année prochaine. »

Conclusion :

Lors de la mise en place : a) agir progressivement, b) se retrouver et mettre des bornes pour dire si ça ne va pas, on renégociera. Donc ne pas du tout être du type : « Je vais freiner ».

Après avoir bu avec délectation les paroles de la conférencière, l'assemblée l'a remerciée par une pétillante salve d'applaudissements. La coupe était pleine et chacune, chacun est rentré chez soi.

Neuchâtel, le 8 octobre 2002

Le procès-verbaliste

Jacques Maurice Chenaux

Une dernière coupe avec votre permission :

« L'adjoint du maire a voulu m'avoir chez lui ; il est venu me chercher à la gare, en voiture attelée de deux superbes chevaux ; il a une maison toute neuve bâtie hors de la ville, sur une petite éminence entourée de bois et de jardins. C'est un grand amateur de musique et un millionnaire, ce qui ne fait ni chanter ni juger faux. Il a sept enfants.

En apprenant cela, je m'étais fait un singulier portrait de leur mère. Je me figurais une femme laide, déhanchée, couperosée, tout ce qu'il y a d'affreux ! Eh bien, pas du tout : elle est charmante, d'une taille droite et fine comme une aiguille anglaise ; des yeux délicieux, pleins de feu ; naturelle, calme mais non froide ; pas trop dévote ; en relations convenables mais non compromettantes avec le bon Dieu ; ne gâtant point ses enfants ; se mettant bien, sans idées provinciales. Et dire qu'un homme a trouvé tout cela, femme, enfants, maison, millions, en

vendant du vin de Champagne. »

(Hector Berlioz, corresp. VII Flammarion, lettre du 3 septembre 1866 à M^{me} Aglaé Massart.)