

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal N° 304

Séance du 12 novembre 2002, Hôtel Beau-Rivage, Neuchâtel

Présents : 44

Thème : Annualisation du temps de travail

Notre collègue et ami, M. Pierre-Alain Buchs, membre du comité, a ouvert la séance et présenté Madame Erika Strangulies qui, responsable des relations avec le personnel, PMP S.A. à Neuchâtel, animera la première partie, la seconde étant assurée par M. Pierre-Alain, lui-même, HR manager, Energizer S.A., La Chaux-de-Fonds.

1. Entrée en scène de PMP

L'oratrice déclare en préambule que l'annualisation est pratiquée dans l'entreprise, mais que, pour l'instant, elle ne concerne pas encore l'ensemble de la population, et qu'à l'heure actuelle, il ne s'agit que des secteurs de production et apparentés, tout ce qui est administratif n'entrant pas encore dans le cadre de l'annualisation qui a débuté en janvier 1999.

1.1 Qui sommes-nous ?

L'oratrice projette l'organigramme de l'organisation fonctionnelle du groupe PM. La maison mère a changé de nom et s'appellera désormais Altria Group Inc. à partir de janvier de l'année prochaine. Trois sociétés ne vont pas changer de noms, il s'agit de : Philip Morris (USA), Philip Morris International Inc. (PMI), Kraft Foods. Philip Morris maintient ses activités de tabac. Trois sites restent attachés à Neuchâtel : PMI Research & Development, Phillips Morris Products SA, PMI Engineering SA.

Les produits : Les produits de PMP S.A. représentent le 47, 4% du marché suisse à fin décembre 2001. La Malboro, la cigarette la plus vendue en Suisse, 25,5%. Un tiers des produits Philip Morris S.A. est destiné au marché suisse, les deux autres étant exportés, ceci est d'ailleurs une des raisons principales de l'introduction de l'annualisation. Philip Morris S.A. fait incontestablement un tabac dans le domaine du tabac. C'est un leader incontestable. Deux cigarettes sur dix fumées dans le monde entier sont de sa fabrication. Philipp Morris ne travaille pas que dans le domaine de la cigarette, mais dans bien d'autres domaines également comme en témoigne la moitié du chiffre d'affaires.

À Neuchâtel : On trouve : a) PMP S.A. qui est le centre de production et les activités administratives y relatives, mais également d'autres activités telles que la caisse de pension, b) et R&D, centre mondial de recherche et de développement de PM qui couvre le monde entier, à l'exception des USA, c) PMI ENGINEERING S.A. qui est le service central d'engineering pour Philips Morris International. Son champ d'activités englobe trois grand domaines : le Développement Technique, le Support Technique des usines affiliées et les Projets industriels allant de l'étude de faisabilité jusqu'à la création complète de nouvelles usines ou de rénovations de complexes industriels déjà existants.

À Onnens : On trouve les entrepôts centralisées en fonction depuis 1974, qui rassemblent tous

les stocks sous un seul et même toit, du tabac brut aux produits finis. Il y a également quelques petites unités de production, ainsi qu'un laboratoire de contrôle de qualité.

Effectif : L'effectif total des entités citées ci-dessus au 31 décembre 2001 sont de 1297 fixes (895 à Serrières et 90 à Onnens dont respectivement environ 450 personnes en 3 équipes, et environ 14 personnes en fixe de nuit) et 72 employés temporaires,.

Horaires de travail :

3 équipes à Serrières (fabrication)

Matin :	05h30 – 13h45	lundi à vendredi
Après-midi :	14h15 - 22h30	
Nuit :	22h30 – 05h30	lundi à jeudi

3 équipes à Onnens

Matin :	06h00 – 14h00	dimanche soir au vendredi matin
Après-midi :	14h00 - 22h00	
Nuit :	22h00 – 06h00	fixe sur volontariat

À cela s'ajoute l'horaire variable.

1.2. Pourquoi avoir introduit un horaire annualisé ?

L'entreprise dépend beaucoup de l'exportation., 2/3 de la marchandise sont donc fortement liés à une forte fluctuation. Les raisons en sont les suivantes :

- Mieux absorber les variations de volumes de production et de ventes.
- Flexibilité pour répondre aux demandes de la clientèle.

1.3 Description de la procédure d'annualisation

L'unité de gestion est la journée de travail. Les périodes de travail supplémentaires ou d'absences sont enregistrées en heures et transformées par le système informatique en jour. Toute les heures dépassant la durée journalière normale des divers horaires de travail sont considérées comme heures supplémentaires. Il n'y a pas de supplément ou de valorisation tant que le nombre des jours dus par année n'est pas accompli. Toutefois les suppléments sont accordés à la fin de l'année seulement.

1.4 Nombre de jours dus par année:

- + nombre de jours par année, samedis et dimanches compris (365).
- nombre total de samedis et dimanches (en général 52 week-ends à 2 jours = 104 jours).
- 10 jours fériés déterminés selon l'accord collectif.
- nombre de jours « droit de vacances annuels » des collaborateurs qui peut différer selon l'âge. À partir de ces données, PMP sait combien de jours chaque employé doit travailler.

Au courant de l'année, toute heure supplémentaire est reportée dans des compteurs théoriques sans valorisation à l'exception de toute heure qui, travaillée un dimanche ou un jour férié obligatoire, est immédiatement valorisée.

Un tableau schématise les trois compteur théoriques 130% - 150% - 200% qui sont introduits dans le système informatique avec des codes d'identification où se retrouvent les traces de revalorisation de 130% - 150% - 200%, mais le tout est enregistré dans un paquet global seulement à 100% et la valorisation ne se fait qu'en fin d'année. Il y a alors la possibilité de transférer en solde de neuf jours positifs, mais également de neuf jours négatifs sur l'année suivante. Le collaborateur qui a 9 jours positifs, ceux-ci seront reportés sur l'année suivante et tout ce qui est au-delà des 9 jours positifs seront à compenser durant les quatre premiers mois de l'année suivante. Si cela ne se révèle pas possible pour l'entreprise, il sera procédé au paiement

desdits jours.

À mi-novembre, la situation globale (de l'ensemble des collaborateurs) des soldes positifs et négatifs est discutée avec le syndicat dans un but d'équilibrage des soldes afin d'encourager les chefs à donner l'occasion, soit d'effectuer des heures supplémentaires à des collaborateurs se trouvant fortement dans le négatif, soit de prendre un congé (payé) à ceux qui se trouvent fortement dans le positif.

En décembre la situation précise de chaque collaborateur est examinée. S'il n'y a plus de jours négatifs, les compteurs théoriques sont valorisés avec les suppléments, et si le solde se situe entre +9 ou -9 jours, le solde est reporté sur l'année suivante. Le solde supérieur à + 9 jours = payé. Solde supérieur à -9 jours = pris sur vacances s'il en reste ou non-payé. La gestion incombe aux chefs directs.

1.5 Avantages et inconvénients

Positif : Ce système permet une meilleure absorption des fluctuations de volumes d'autant que PMP dépend beaucoup de l'exportation. Le cumul d'heures positives est fortement apprécié par le personnel parce qu'il y a beaucoup de chance d'avoir des valorisations à la fin de l'année. D'abord, l'entreprise fonctionne sur la base du volontariat et n'a jamais eu jusqu'à présent de problèmes pour trouver le nombre de volontaires nécessaires qu'il lui faut même en cas de travail en heures supplémentaires sur de longues périodes parce que personnel a la possibilité de prendre des congés sans influence sur le salaire. Par contre, le cumul d'heures négatives est très mal vu par le personnel. Ce qui est aussi difficile, c'est la gestion et le traitement équitable du système. En effet, il y a beaucoup d'interprétations différentes qui sont liées aux différentes durées d'horaires auxquelles se surajoutent parfois l'interprétation des chefs.

1.6 Domaines d'amélioration

Le système a aujourd'hui 4 ans d'expérience. Une révision est envisagée. Mais, il n'est pas question de l'imposer du côté de l'entreprise, raison pour laquelle un groupe de travail composé de plusieurs personnes provenant du management, des syndicats, du comité d'entreprise, qui sont chez PMP les commissions de personnel, et de gens qui travaillent sur le terrain. C'est donc à ce groupe de travail de proposer maintenant des améliorations du système ou la poursuite en l'état. Il y a une proposition qui va se faire encore ce mois à la direction où sera proposé éventuellement une revalorisation plusieurs fois par année et non seulement en fin d'année, par exemple, tous les quatre mois, tout en donnant la possibilité à l'employeur également de pouvoir imposer, quand il y a baisse de production, aux gens de rester à la maison. Le résultat pour le moment, dit la conférencière, est inconnu. Elle fait remarquer que pour imposer aux gens de rester à la maison, cela devrait quand même faire l'objet d'un préavis. L'autre proposition : soumettre l'ensemble de la population au régime de l'annualisation. Est-elle, oui ou non, applicable ou pas?

Si des membres seraient intéressés à connaître la pratique de l'annualisation chez PMP, ils peuvent contacter directement Madame Strangulies qui est disposée à leur remettre le règlement « Accord sur la gestion annuelle des jours de travail. »

2. Entrée en scène d'Energizer S.A.

C'est au tour de notre collègue et ami, Pierre-Alain Buchs, de présenter la situation chez Energizer S.A, société anonyme entrée en bourse en avril 2000 lors de la séparation de la société Ralston Purina et Energizer (Spin-off), aujourd'hui leader de la distribution de l'énergie portable en Europe.

2.1 Qui sommes-nous ?

En Europe, l'entreprise emploie 2'000 employés (12'000 dans le monde). Energizer, par rapport à d'autres, est une petite multinationale qui compte 4 usines, 18 filiales de vente et produit 1 milliard de piles en Europe.

La Chaux-de-Fonds : Energizer y emploie 300 employés y compris quelques temporaires. Pratique le travail en 3 équipes, 5 jours par semaine ainsi que les week-ends et jours fériés, 7/7 – 24 h.

2.2. Pourquoi avoir introduit un horaire annualisé chez Energizer S.A.

L'idée était, d'une part, d'absorber les fluctuations saisonnières des volumes à produire (ce qui implique la notion de variation de l'effectif (engagements en période de haute saison, licenciements en basse saison) et, d'autre part, d'avoir une flexibilité accrue pour répondre aux demandes de la clientèle

2.3 Description de la procédure d'annualisation

Accumulation d'heures supplémentaires en période de besoins en volumes importants. L'équipe du matin (6 h – 14h30) travaille généralement aussi le samedi (soit de 6h – 12h ou de 6h – 14h30, ce qui fait un jour de travail supplémentaire selon l'importance de la demande). Or l'entreprise travail sur un horaire de 40 heures et la marge est suffisamment grande entre les 45 heures et l'annualisation de l'horaire pour permettre des périodes assez importantes en heures supplémentaires (samedis). Étant donné que les deux équipes alternent matin – après-midi, les collaborateurs travaillent un samedi sur deux. Ces heures peuvent être reprises en période de faible demande, soit par des semaines de 4 jours ou des horaires réduits les vendredis. En cas d'impossibilité de reprendre lesdites heures, il est procédé à leur paiement.

2.4 Avantages et inconvénients

Positif :

1. Absorption des pics de production sans recourir à des engagements et tout ce que cela sous-entend en termes de coûts (recours à des agences de placement, formation, frais administratifs, etc.).
2. Cumul d'heures positives, mais aussi négatives, d'où souplesse d'utilisation. La flexibilité n'est pas à sens unique.
3. Incitation à développer la polyvalence des opérateurs.
4. Peut occasionnellement rendre service dans des situations extrêmes (exemple : rupture de stock de zinc pour cause de grève en Belgique qui a produit 2 jours de ralentissement des opérations, avantage congé au personnel sans perte de salaire).

Négatif :

1. Difficultés de gestion du système pour le superviseur.
2. Période de reprise des heures pas forcément la plus favorable (janvier à mai).
3. Efforts demandés en période de haute saison = surmenage = influence néfaste sur l'absentéisme.

L'annualisation, c'est une méthode sans être une panacée, toutes les années ayant leurs roses et leurs ronces.

Applaudissement général et levée de la séance à l'heure coutumière.

Neuchâtel, le 28 novembre 2002

Le procès-verbaliste

Jacques Maurice Chenaux

