

L'efficacité et la sécurité des TP passent par le bien-être des employés Bilan positif des horaires de travail à la carte mis en place par les TL

Le système de grille de travail à la carte, testé pendant 3 ans par les conducteurs des Transports lausannois a fait ses preuves et permis aux TL de tirer un bilan positif en termes d'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. Avec une diminution de l'absentéisme de l'ordre de 30%, et un taux de satisfaction élevé des employés, les transports publics lausannois considèrent que le retour sur investissement est largement acquis. L'impact de ces résultats sur les usagers ne peut, quant à lui, être que positif. Retour sur une expérience qui pourrait inspirer d'autres entreprises. (langue : français)

Pour plus d'informations:

Transports lausannois

TSR – émission Temps Présent (vidéo à visionner)

www.t-l.ch

<http://www.tsr.ch>

Effizienz und Sicherheit im ÖV beruht auf dem Wohl der Angestellten Positive Bilanz der flexiblen Arbeitszeiten bei Transports lausannois

Ein System, das flexible Arbeitszeiten für die FahrerInnen der Lausanner Verkehrsbetriebe bringt, wurde während drei Jahren getestet und hat sich als effizienzsteigernd für das Unternehmen erwiesen. Es gab einen Rückgang der Abwesenheiten im Bereich von 30% und die Zufriedenheitsrate der Angestellten ist gestiegen. Die Auswirkungen auf die NutzerInnen sind klarer Weise dadurch ebenfalls positiv. Eine Erfahrung, die auch andere Unternehmen zu inspirieren vermag? (Sprache: fr)

Weitere Informationen:

Transports lausannois

«Temps Présent» (Video)

www.t-l.ch

<http://www.tsr.ch>

7 réflexions à propos de l'expérience d'amélioration des journées de travail des conducteurs «tl»

Transports de la région lausannoise S.A.

Jean-Luc Mello
Responsable de l'Unité Ressources Humaines

Communication faite à l'Association internationale de recherche
sur le travail et l'organisation (AIRTO)
Symposium Québec 2005

Une amélioration dans le domaine des ressources humaines se fait comme dans les domaines techniques:

- sans investissement préalable, il n'y a pas de changements qualitatifs possibles
- le retour sur investissement est prévisible et ne court pas plus de risque que celui admis dans les domaines techniques
- investir permet à la direction de placer son argent en ressources humaines dans une orientation autre que celle, réactive, liée à une revendication partielle et blocante des syndicats

La méthode utilisée a été celle relevant de la recherche-action en sociologie. Elle implique tous les acteurs pour poser le problème, dégager des hypothèses, rechercher les meilleures solutions et passer à une application après une expérimentation.

- le syndicat fait intégralement partie du groupe de recherche
- Cela implique un travail intensif et permanent de consultation directe des conducteurs (enquêtes quantitatives et qualitatives, simulations, expérimentation, décision par votation des 400 conducteurs...)
- Il n'y a pas d'abord un groupe expert de direction puis une négociation
- toutes les données sont posées sur la table et il n'y a aucun tabou admis qui viendrait des syndicats... ou de la direction
- les délais sont souples et collent aux développements et aux rebonds du projet (il faudra 4 ans pour finaliser ce projet)

3

Du point de vue de la direction cela présuppose une certaine largeur de vue.

- les buts sont fixés mais de manière générale:
 - améliorer la qualité des journées de travail
 - investir 1.7 mios de frs (soit 4.25% de leur masse salariale)
 - assurer un retour sur investissement en 5 ans
- ce sont les conducteurs qui évalueront prioritairement si la nouvelles organisation du travail est meilleure que l'ancienne
- la manière d'y parvenir est laissée floue. Elle est largement déléguée à une équipe de projet, très autonome dans sa recherche
- ce type de recherche (et non de savoir) nécessite l'acceptation de la part de la direction de délais et de budgets annuels «flous»

Durant des décennies, la diminution du temps de travail pour les conducteurs a été concentrée sur l'augmentation des jours de repos (souvent pour ne pas trop toucher l'organisation des tournus). Ce projet inverse cette tendance.

- l'amélioration des journées consiste à les rendre très compactes donc à revoir complètement les roulements et diminuer le temps de conduite journalier
- cela n'a pu se faire sans remettre en cause le nombre de jours de repos annuels (diminution de 6 jours en moyenne par conducteur), les conducteurs préférant des plages plus grandes sans travail dans la journée
- pour couvrir partiellement les coûts engendrés, la grille salariale et une prime ont été revues dans le même élan. Une classe salariale supplémentaire a été ajoutée pour l'ancienneté.

L'informatique actuelle est très performante pour optimaliser la découpe de l'offre et l'organisation des tournus. Elle a été employée essentiellement pour une optimisation économique. Les conducteurs l'ont ressenti physiquement et psychiquement. L'informatique a été mise, cette fois, au service du projet:

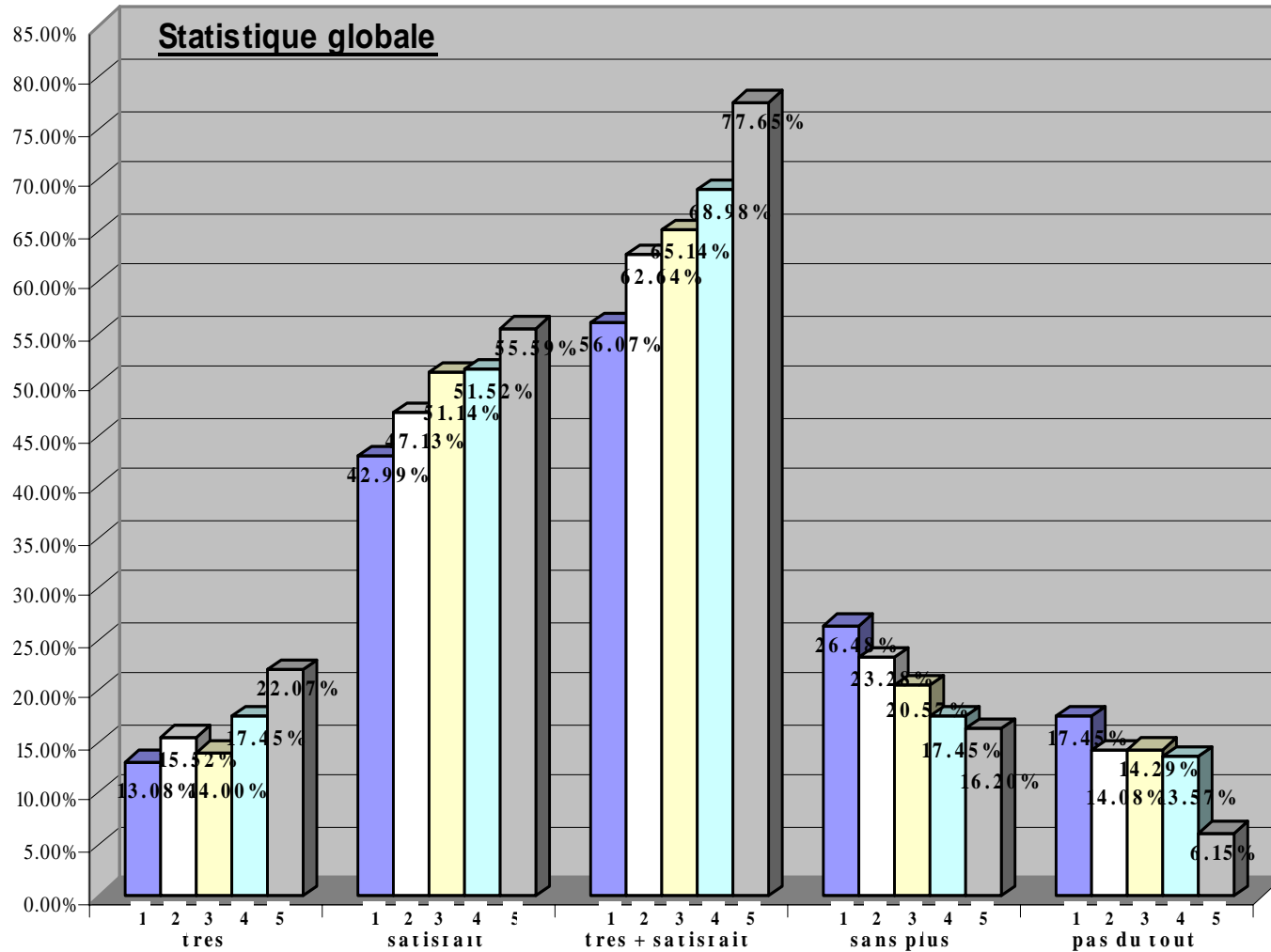
- c'est grâce au potentiel de l'informatique (et non à une revendication syndicale) qu'il a été découvert que l'optimisation pour des journées compactes, selon l'offre «tl», se situe autour de 36 heures de conduite en moyenne hebdomadaire
- un logiciel très complexe a été mis au service des 400 conducteurs. Ils constituent eux-mêmes sur écran leurs roulements personnalisés, sans appui de l'encadrement. L'appui vient de collègues formés spécialement à cet effet.



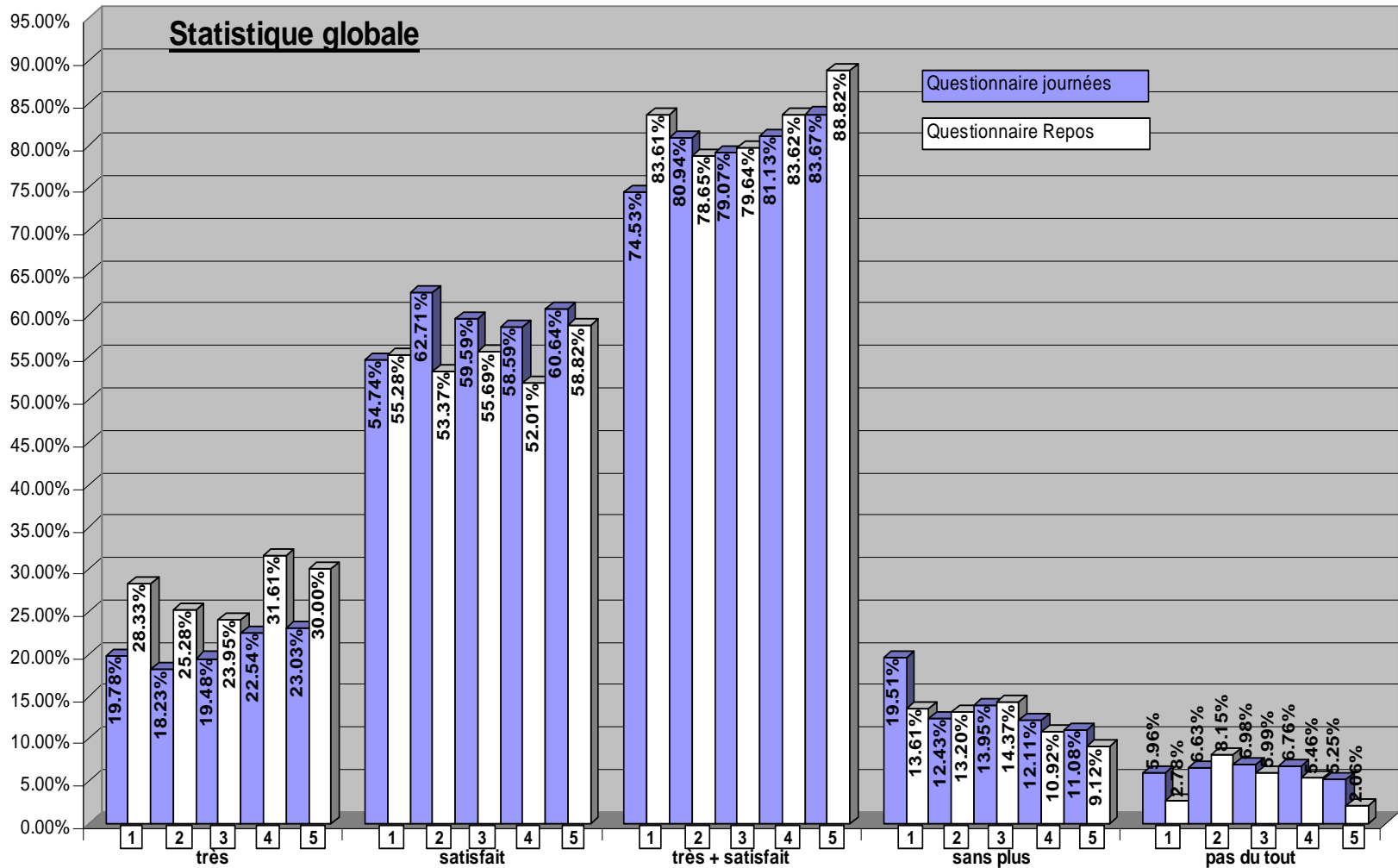
Les résultats dépassent largement les prévisions optimistes:

- les conducteurs construisent 5 fois l'an leur roulement personnalisé. Ils passent par ordre d'ancienneté. Ils choisissent les types de journées selon l'horaire, le lieu de prise et de fin de service, la ligne, le bus, les bonifications...
- ils ont acquis une bonne connaissance des contraintes objectives liées à l'organisation de ce travail et les reprochent moins à la direction
- l'absentéisme a diminué d'un coup de 30 %, (de 23 jours d'absence en moyenne annuelle par conducteur à 14 jours soit 40% grâce à des mesures conjointes)
- le retour sur investissement s'est fait en 2 ans au lieu de 5
- la gestion des demandes de modification de journées non planifiées a nettement diminué et les ajustements de l'offre peuvent se faire 5 fois par ans
- la satisfaction des conducteurs est bien meilleure par rapport à l'ancien système des tournus rigides imposés à tous (+ 30 % de satisfaits)

Evolution de la satisfaction des conducteurs pendant l'expérimentation 2003



Evolution de la satisfaction des conducteurs pendant l'application 2004



La réduction du temps effectif de conduite s'est faite en maintenant les 40 heures hebdomadaires en vigueur pour toute l'entreprise

- toutes les bonifications en temps en argent autres que légales ont été mises dans un pot global
- le volume global des bonifications a été augmenté (l'investissement nécessaire)
- les bonifications sont réparties pour rendre attractives les journées qui ne sont pas facilement choisies par les conducteurs

La méthode de management d'un tel projet
est plus importante que les résultats
ceux-ci ne pouvant être appliqués
tels quels dans une autre situation

Jean-Luc Mello
Directeur RH
Transports publics de la région lausannoise S.A.
case postale CH – 1020 Renens 1
tél 0041 21 621 02 10 fax 0041 21 621 0500
Courriel: mello.j-l@t-l.ch