



HAL
open science

Amélioration de la productivité par la réorganisation du temps de travail. L'intégration des temps de coupures jusqu'à la 35e heure hebdomadaire dans le temps de travail annuel

Ghislaine Seigle-Vatte

► To cite this version:

Ghislaine Seigle-Vatte. Amélioration de la productivité par la réorganisation du temps de travail. L'intégration des temps de coupures jusqu'à la 35e heure hebdomadaire dans le temps de travail annuel. Gestion et management. 2008. dumas-00733076

HAL Id: dumas-00733076

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00733076v1>

Submitted on 17 Sep 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Ghislaine SEIGLE - VATTE

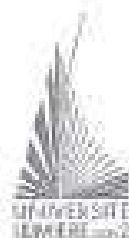
Master Transports Urbains
et Régionaux de Personnes



Amélioration de la productivité par la réorganisation du temps de travail.

«L'intégration des temps de coupures jusqu'à la 35ème heure hebdomadaire dans le temps de travail annuel»

Mémoire soutenu en présence de :
Marie Pierre PUGIN, SEM VFD,
Bruno Faivre d'Arcier, Université Lyon II,
Patrick Bonnel, Ecole Nationale des Travaux Publics



Année 2007 - 2008

PREAMBULE

Le présent mémoire est rédigé dans le cadre de mon stage au sein de l'entreprise SEM VFD en vue de la validation d'un Master II transports Urbains et Régionaux de Personnes, co-organisé par l'Ecole Nationale des Travaux Publics (ENTPE) et l'Université Lyon II – Sciences Economiques.

J'ai effectué cette année de formation dans le cadre de la formation continue. Pour des raisons d'activités professionnelles, la Direction de l'entreprise m'a demandé d'effectuer mon stage sur mon lieu d'activité.

Remerciements :

Je tiens ici à remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué à cette année de Master Turp pour l'enrichissement de cette formation, ou par leur soutien psychologique.

- Bruno Faivre D'Arcier et Patrick Bonnel, responsables du Master Turp, qui ont accepté ma candidature et bien voulu me faire confiance, je les remercie encore.
- Marie Pierre Pugin, la Directrice Générale Adjointe de la SEM VFD, qui s'est montrée enthousiaste lors de la présentation de mon projet ; sans son aval, je n'aurais pu rejoindre le clan des turpistes.
- Christelle Delaplace, Adjointe aux ressources humaines, qui m'a été d'un grand secours pour obtenir les données nécessaires aux analyses de mon mémoire.
- Je ne peux terminer mes remerciements sans donner un coup de chapeau à mes enfants, petits-enfants qui ont su accepter cette année de folie pour que maman et mammy réalise son rêve.
- Mon dernier mot sera pour mon conjoint, Dominique, sans qui je ne serais pas venue au terme de cette année. Il a toujours été à mes côtés pour me stimuler en période de grande difficulté et a su accepter mon indisponibilité et mes sauts d'humeur.

Contexte et objectifs du stage :

L'entreprise SEM VFD est à l'approche de la remise en appel d'offres de 85% de son exploitation dont l'autorité organisatrice est le Conseil Général de L'Isère. Elle doit se préparer à cela en ayant une productivité comparable aux autres transporteurs de voyageurs et des coûts adaptés.

L'objectif est donc de conduire une première analyse de la productivité de l'exploitation de la SEM VFD.

Table des Matières

Introduction.....	7
1) Présentation de l'entreprise	8
1.1) Le contexte historique	8
1.2) Le secteur d'activité de la SEM VFD	10
1.3) Le contexte social	11
1.4) Le fonctionnement des centres VFD	12
2) La rémunération actuelle du conducteur dans l'entreprise SEM VFD	13
2.1) Le salaire	13
2.1.1) Le salaire de base	13
2.1.2) Les acquis sociaux des conducteurs embauchés dans l'ex régie VFD.....	13
2.1.3) Situation des nouveaux entrants	13
2.2) Les primes variables	14
2.2.1) Les primes variables CCNTR (obligatoires selon la convention).....	14
2.2.2) Les primes variables d'après le cahier des primes VFD	14
2.3) Les heures supplémentaires	14
2.3.1) Calcul des heures supplémentaires en général	14
2.3.2) Calcul des heures supplémentaires dans les VFD	14
2.3.2.1) Calcul des heures supplémentaires hebdomadaires.....	15
2.3.2.2) Calcul des heures supplémentaires annuelles.....	15
2.3.3) Conclusion.....	16
2.4) Les Indemnités des temps de coupures.....	16
3) Simulation d'une nouvelle rémunération	17
3.1) Le progiciel ABC	17
3.1.1) La structure du progiciel ABC	17
3.1.2) Le logiciel ABC planning.....	18
3.1.3) Le logiciel ABC prépaie.....	19
3.1.3.1) Etape 1	19
3.1.3.2) Etape 2	19
3.1.3.3) Etape 3	19
3.1.3.4) Etape 4.....	19
3.2) Construction de la base de travail.....	19
3.3) Analyse des situations réelles et simulées	21
3.4) Comparaison entre les situations réelle et simulée.....	23
3.4.1) Comparaison des heures	23
3.4.2) Comparaison en terme de coût	24
3.4.3) Conclusion.....	24

4) Recommandations pour l'avenir de la SEM VFD.....	25
4.1) La productivité	25
4.2) La motivation	26
4.3) Les compétences.....	26
5) Conclusion.....	27
GLOSSAIRE	29
BIBLIOGRAPHIE.....	30

FICHE BIBLIOGRAPHIQUE

[Intitulé du diplôme] Master Professionnel Transports Urbains et Régionaux de personnes (TURP)		
[Tutelles] Université Lumière Lyon 2 Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE)		
[Titre] Amélioration de la productivité par la réorganisation du temps de travail		
[Sous titre] L'intégration des temps de coupures jusqu'à la 35 ^{ème} heure hebdomadaire dans le temps de travail annuel		
[Auteur] Ghislaine SEIGLE-VATTE		
[Membres du Jury (noms et affiliation)] Marie Pierre PUGIN, SEM VFD, Directeur Général Adjoint Bruno FAIVRE D'ARCIER, Université Lyon II/LET, Professeur Patrick BONNEL, Ecole Nationale des Travaux Publics, Professeur		
[Nom et adresse du lieu du stage] SEM VFD, ZA Messidor, VIZILLE		
[Résumé] Augmenter les temps de travail annuels par l'intégration des temps de coupures et diminution des coûts de l'entreprise		
[Mots clés] Productivité – Mieux être – Temps de travail - Annualisation	Diffusion Papier : [oui/ non]* Electronique : [oui/ non]* (* : Rayer la mention inutile) Confidentiel jusqu'au 31 août 2011	
[Date de publication] 01 septembre 2008	[Nombre de pages] 47	[Bibliographie (nombre)] 3

PUBLICATION DATA FORM

[Intituled of Diploma] Master Degree Diploma in Urban and Regional Passenger Transport Studies		
[Supervision by authorities] Université Lumière Lyon 2 Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE)		
[Title] Productivity improvement by the working time re-organization		
[Subtitle] The integration of the off-times in the annual working time until the 35 rd weekly hour.		
[Author] Ghislaine SEIGLE-VATTE		
[Members of the Jury (names and affiliation)] Marie Pierre PUGIN, SEM VFD, Directeur Général Adjoint Bruno FAIVRE D'ARCIER, Université Lyon II/LET, Professeur Patrick BONNEL, Ecole Nationale des Travaux Publics, Professeur		
[Place of training] SEM VFD, ZA Messidor, VIZILLE		
[summary] The annual working time is increased by the integration of the off-times and the decreasing of the costs for the company.		
[Key words] Productivity – well-being – working time - annualisation	Distribution statement Paper : [oui/ non]* Electronic : [oui/ non]* (* : please stripe the useless mention)	
Confidential until August the 31 st 2011		
[Publication date] September the 1 st 2008	[Number of pages] 47	[Bibliography] 3

Introduction

Dans les années 1930, la régie des VFD « Voies Ferrées du Dauphiné » a vu le jour au sein du département de l'Isère. L'entreprise a vu son statut modifié et se transformer en SEM VFD « Société d'Economie Mixte des Voies Ferrées du Dauphiné » le 1^{er} juillet 2006. A cette nouvelle entité, sont venus s'adjoindre des changements pour tous les nouveaux salariés entrant dans la société.

Les conducteurs ont conservé la mentalité d'une entreprise publique avec ses avantages et ses inconvénients : protection de l'emploi et des rémunérations. Or, le nouveau statut en SEM est de type privé : les contrats et donc les emplois ne sont plus assurés et les salariés sont amenés à s'investir pour améliorer leur rémunération. L'ambition du présent mémoire est d'améliorer la motivation des conducteurs en augmentant leur rémunération en heures supplémentaires. Basé sur une simulation, le temps de travail est augmenté en intégrant les heures de coupure. Les heures supplémentaires seront donc déclenchées plus rapidement.

Nous allons tout au long de ce document étudier quelles ont été les évolutions de cette mutation à travers différents aspects autour d'une problématique importante pour l'entreprise : faire du nouvel accord d'entreprise basé sur la CCNTR (« Convention Collective Nationale des transports routiers et des activités auxiliaires du transport »), un pas vers la productivité, une prise en considération du mal être des conducteurs, et faire évoluer favorablement la situation économique de la SEM VFD.

Après une présentation sommaire de l'entreprise SEM VFD, une explication sur la rémunération du conducteur – receveur au sein de cette même société, nous aborderons le cœur du problème qu'est la productivité et le mal être des conducteurs.

Nous comparerons le mode actuel d'indemnisation des temps de coupures avec les résultats d'une simulation intégrant ces temps de coupures dans le temps de travail effectif annuel.

Une dernière partie sera consacrée aux conséquences de ce changement au niveau de l'entreprise et des conducteurs.

1) Présentation de l'entreprise

1.1) Le contexte historique

Depuis 1930, l'entreprise « Voies Ferrées du Dauphiné » (VFD) est implantée sur tout le territoire isérois. Quelque soit le secteur d'activité, l'histoire d'une entreprise est marquée par des événements importants. Pour les VFD, on peut retenir le 1^{er} juillet 2006 comme tournant « historique ». Jusqu'à cette date, cette régie départementale dépendait uniquement du Conseil Général de l'Isère.

Le 1er juillet 2006, à la suite d'une délibération du Conseil Général de l'Isère, les VFD sont devenues une Société d'Economie Mixte; deux actionnaires principaux se partageant le capital :

- 85% détenus par le Conseil Général de l'Isère
- Le groupe Kéolis détient les 15 % restants.

L'entreprise SEM VFD est une entreprise de transports de voyageurs présente sur différents points stratégiques du département de l'Isère. Son histoire lui vaut aussi de bénéficier d'une antenne dans le département du Rhône.

La répartition géographique de l'ensemble des sites VFD est représentée figure 1 :

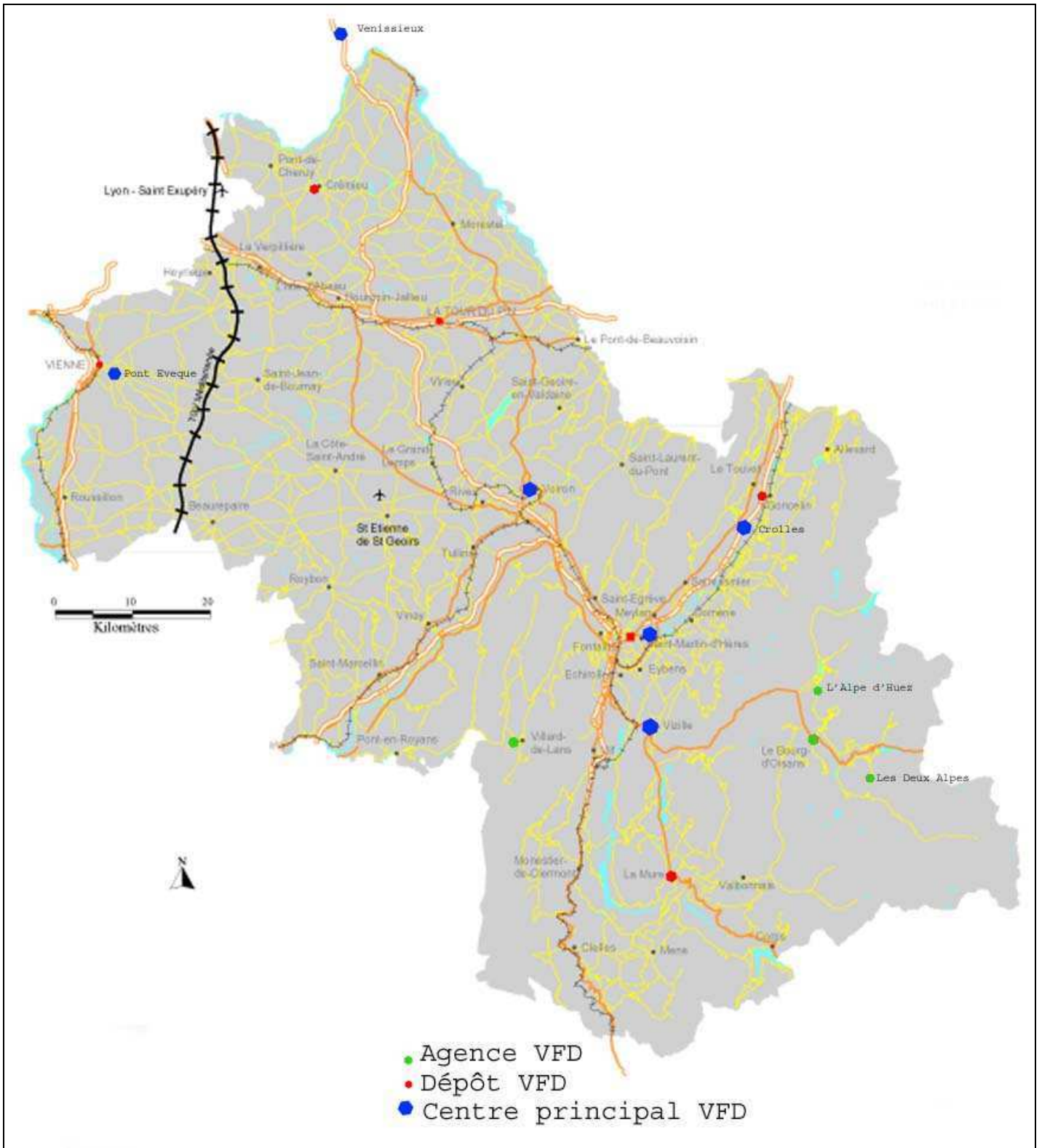


Figure 1 : Répartition géographique des sites VFD

1.2) Le secteur d'activité de la SEM VFD

L'entreprise est présente sur de nombreux secteurs de l'activité transport de voyageurs:

- transport périurbain
- transport interurbain
- lignes départementales
- dessertes locales (scolaires)
- transport en montagne.
- transport périscolaire (transports piscine des écoles, sorties occasionnelles)

Cette dernière activité est essentielle car la plupart des transports s'effectue pendant les « heures de pointe » (7h30-9h00 / 16h00-18h30). En dehors de ces plages horaires, il est plus compliqué de trouver du travail aux conducteurs (hormis pour les lignes régulières qui fonctionnent toute la journée). Ces marchés de transports périscolaires permettent donc d'étoffer les journées des conducteurs.

Les VFD sont peu présents sur le secteur d'activité Grand Tourisme.



Figure 2 : Vue globale du Centre VFD de Vizille

1.3) Le contexte social

Au 31 décembre 2007, l'effectif total est de 602 personnes (l'ensemble des salariés inscrits à l'effectif quelque soit la nature de leur contrat de travail), 591 personnes en équivalent temps plein et 489 personnes en effectif permanent de l'entreprise (CDI) se décomposant de la manière suivante :

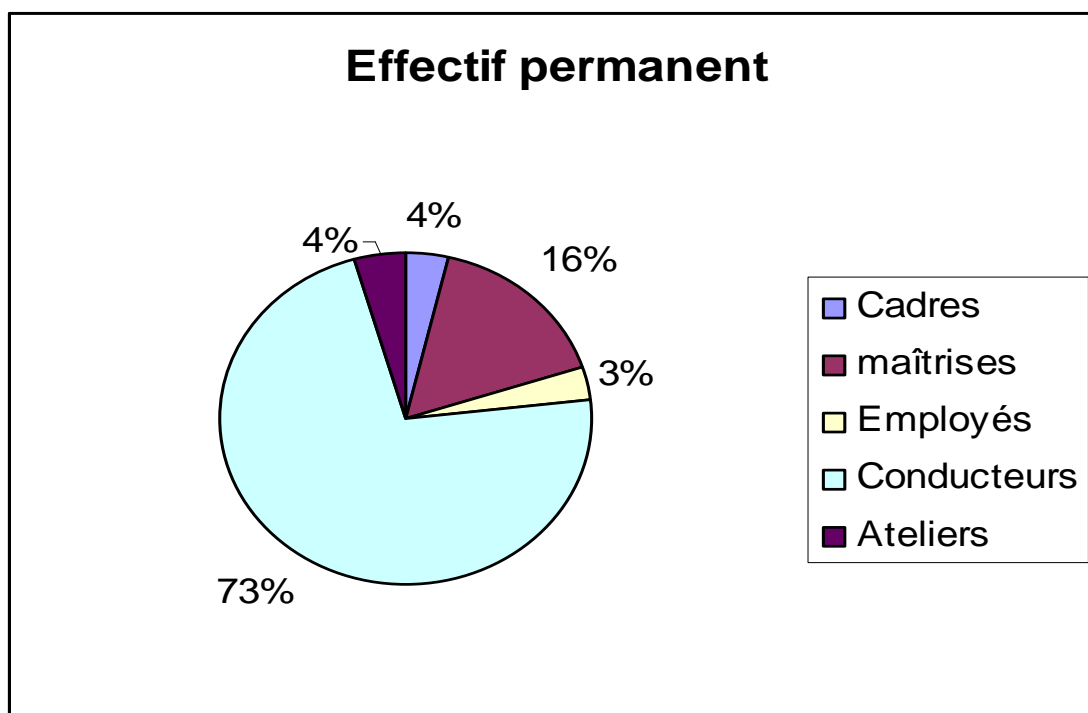


Figure 3 : Répartition des effectifs de la SEM-VFD au 31/12/2007

Avec 73 % de l'effectif, les conducteurs représentent la force sociale la plus importante mais également la force vive de l'activité de l'entreprise. Leur situation doit donc être étudiée avec la plus grande attention.



Figure 4 : L'entrée du Centre VFD de Vizille

Le passage de la régie à la SEM fut un tournant historique dans l'entreprise. L'ensemble des salariés, conscient de leurs avantages liés à la régie, appréhendait ce changement. Leur principale crainte était de perdre l'ensemble des acquis sociaux.

Cette modification a entraîné un changement de convention collective, de VFIL (Voies Ferrées d'Intérêt Local) à CCNTR (Convention Collective Nationale des Transports Routiers et des activités auxiliaires du transport). La direction, consciente de ce bouleversement et dans le but de ne pénaliser aucun salarié, a travaillé et travaille encore avec les partenaires sociaux.

La première étape de ces discussions était de mettre en place un nouvel accord de gestion du temps de travail adapté aux règles de la CCNTR à compter du 1^{er} juillet 2006. Ce nouvel accord instaurait la modulation du temps de travail annuelle et sur l'intégration d'une prime mensuelle dans les salaires des conducteurs.

Malheureusement, ces séances se sont soldées par un échec dû au refus de négociation du syndicat majoritaire (CGT) opposé à cette transformation. Le 31 mai 2006, un nouvel accord a été trouvé entre les partenaires sociaux minoritaires (FO – CFDT – UNSA – CFTC) et la Direction, ce qui a permis de mettre en œuvre la modulation du temps de travail.

Nous reviendrons principalement sur le temps de modulation du travail et sur le calcul des heures supplémentaires annuelles.

1.4) Le fonctionnement des centres VFD

Les centres VFD possèdent des profils différents en fonction de leur implantation géographique. Depuis le 1^{er} juillet 2006, les conducteurs bénéficient de calendriers de modulation de temps de travail annuels différents en fonction de leur lieu d'affectation avec des périodes hautes et des périodes basses (cf. annexe 1) Ces calendriers de modulation sont annualisés, présentés aux instances représentatives du personnel, ils sont indicatifs et non limitatifs.

Le tunnel de modulation est compris entre 28 et 41 heures. Les périodes hautes correspondent à une forte activité où les conducteurs sont amenés à effectuer un important volume horaire.

Dans ce tunnel de modulation, il n'y a pas d'heures supplémentaires, celles-ci se déclenchant au-delà de la 41^{ème} heure en semaine civile (du lundi au dimanche et sont payées mensuellement).

Le seuil de 28 heures hebdomadaires est le temps de travail minimum comptabilisé dans une semaine civile. Si un salarié travaille moins de 28 heures hebdomadaires, les heures non effectuées sont comptabilisées comme du temps de travail.

2) La rémunération actuelle du conducteur dans l'entreprise SEM VFD

Un projet de rémunération est actuellement en cours dans l'entreprise afin d'harmoniser le statut des nouveaux entrants et des anciens salariés de l'entreprise SEM VFD. Ce projet ne sera pas considéré dans le présent rapport qui ne prend en compte que l'intégration des temps de coupures dans le temps de travail.

2.1) Le salaire

2.1.1) Le salaire de base

Le salaire d'un conducteur est composé d'éléments fixes et variables. Le salaire fixe d'un conducteur à temps plein est :

- lissé sur l'année sur la base de 151,67 heures mensuelles,
- accompagné d'un treizième mois,
- complété par des primes dites « variables » (cf. § 2.2)

2.1.2) Les avantages sociaux des conducteurs embauchés dans l'ex régie VFD

A titre d'exemple, pour les conducteurs provenant de la régie et transférés dans la SEM VFD, les avantages sociaux individuels ont été maintenus :

- prime d'assiduité,
- 13^{ème} mois + ¼,
- prime de gratification,
- prime de vacances,
- 6^{ème} semaine de congés payés,
- Maintien de salaire en cas de maladie,

Certaines de ces primes sont assujetties à l'absentéisme.

2.1.3) Situation des nouveaux entrants

Pour les conducteurs embauchés depuis le premier juillet 2006, les avantages sont les suivants :

- 13^{ème} mois (selon la CCNTR),
- 6^{ème} semaine de congés payés (spécificité SEM VFD)
- Maintien de salaire (spécificité SEM VFD).

2.2) Les primes variables

Certaines de ces primes sont dues au titre de la CCNTR, d'autres sont dues au cahier des primes de l'entreprise à la suite d'accords d'entreprise.

2.2.1) Les primes variables CCNTR (obligatoires selon la convention)

Les primes variables obligatoires émanant de la CCNTR sont les suivantes :

- indemnité d'amplitude pour les services de plus de 12 heures (65% de la durée du dépassement d'amplitude)
- heures de nuit pour tout service effectué entre 22 heures et 5 heures du matin
- indemnités de repas : repas unique lorsque le conducteur roule entre 11h30 et 13h30 – 18h30 et 20h30
- indemnités de repas d'excursion : lorsque le conducteur est en coupure à l'extérieur entre 11h30 et 13h30 – 18h30 et 20h30.

2.2.2) Les primes variables d'après le cahier des primes VFD

Les primes variables émanant du statut de l'ex-régie sont les suivantes (non exhaustif, à titre d'exemple :

- prime de non accident (suspendue ou réduite lors d'accidents dont la responsabilité du conducteur est avérée)
- prime de recette
- prime de modification de repos

2.3) Les heures supplémentaires

2.3.1) Calcul des heures supplémentaires en général

Le temps de travail effectif (TTE) annuel légal représente le seuil annuel de déclenchement des heures supplémentaires. Toute heure de travail effectuée au-delà de ce seuil doit être comptabilisée comme heure supplémentaire. Ce temps de travail est calculé comme suit :

- 365 jours - 104 jours de repos hebdomadaires – 25 jours de CP – 8 jours fériés = 228 jours
- 228 jours valorisés à 7 heures de travail = 1.596 heures (arrondis à 1.600 heures par la loi Aubry)
- 1.600 heures + 7 heures (jour de solidarité) = **1.607 heures (TTE)**

2.3.2) Calcul des heures supplémentaires chez VFD

Au sein de l'entreprise SEM VFD, le temps de travail effectif annuel est de :

- 365 jours – 104 jours de repos hebdomadaires – 30 jours de CP – 8 jours fériés = 223 jours
- 223 jours + 1 journée de solidarité valorisés à 7 heures de travail = 1.568 heures

L'écart entre 1.568 heures et 1.607 heures provient de la sixième semaine de congés payés. Cette dernière est un avantage spécifique à la SEM VFD. Le paiement des heures supplémentaires à compter de la 1.569^{ème} heure reviendrait à augmenter le salaire d'où l'application du seuil de 1607 heures.

Les heures supplémentaires peuvent être déclenchées soit sur la semaine soit sur l'année. Ci-dessous, nous allons étudier les deux cas.

2.3.2.1) Calcul des heures supplémentaires hebdomadaires

Tout d'abord, considérons l'échelle d'une semaine. Les heures supplémentaires hebdomadaires ne sont considérées que dans le cas où la durée hebdomadaire de travail de référence (« tunnel de modulation ») est de 41h. Chaque heure travaillée au-delà de ce tunnel de modulation (41 heures) est une heure supplémentaire payée à 125%. Deux modes de rétribution sont possibles pour ces heures supplémentaires :

- Soit se les faire payer sur le salaire mensuel
- Soit les récupérer sous forme de jour de repos (Repos Compensateur Récupéré = RCR)

A ceci s'ajoute :

- Le déclenchement, au-delà de la 41^{ème} heure, de Repos Compensateur Obligatoire (RCO) correspondant à 50% des heures effectuées.
- Pour une semaine incomplète (absences autorisées ou justifiées), le seuil de déclenchement hebdomadaire est calculé au prorata du nombre d'heures de temps de travail effectif sur 5 jours.

Exemple : sur une semaine, 2 jours de congés payés et 3 jours de travail à raison de 9 heures/jour, le seuil de déclenchement des heures supplémentaires est de 3/5 des 41 heures soit 24,6 heures. Seront donc payées en heures supplémentaires les heures au-delà de 24,6 heures, soit $(27 - 24,6) = 2,4$ heures.

2.3.2.2) Calcul des heures supplémentaires annuelles

Ensuite, considérons l'échelle d'une année. Chaque année, au 31 août, soit en fin de période de référence (du 1^{er} septembre de chaque année au 31 août), les heures supplémentaires annuelles sont calculées à partir de la durée hebdomadaire légale de travail (35h). Par exemple, si un salarié a réalisé 37h de travail, il aura effectué 2 heures supplémentaires annuelles.

Chaque semaine civile, les heures supplémentaires hebdomadaires sont calculées (cf. § 2.3.2.1 ci-dessus).

Les heures supplémentaires effectuées annuellement au-delà de 35 h sont rémunérées en fin de période, déduction faite des heures supplémentaires hebdomadaires (au-delà de la 41^{ème} heure hebdomadaire) déjà payées.

Deux cas de figure sont possibles pour le calcul de ces heures supplémentaires annuelles pour un salarié présent tout au long de l'année de référence :

- le salarié a pris ses 6 semaines de congés payés. Dans ce cas, chaque heure travaillée au-delà de 1.607 heures (durée annuelle légale) est une heure supplémentaire comptabilisée en fin de période de référence (en fonction des heures supplémentaires déjà payées au cours de l'année). Tout comme les heures supplémentaires hebdomadaires, cette heure peut être soit payée, soit compensée par un repos (RCR).
- le salarié n'a pas pris ses 6 semaines de congé (soit 30 jours ouvrés x 7 heures=210h) Son seuil de déclenchement d'heures supplémentaires sera augmenté d'autant. Par exemple, le salarié n'a pris que 4 semaines de congés. Ces 4 semaines représentent 140 heures (20 jours ouvrés x 7 heures). Le seuil de déclenchement sera dans ce cas de : $(1.607 \text{ h} + 210 \text{ h} - 140 \text{ h}) = \mathbf{1677 \text{ heures}}$ (exemple d'un nouveau salarié qui n'a pas 30 jours de congés payés acquis, celui-ci a un temps de travail effectif supérieur à 1607 heures, pourtant il n'a pas effectué plus de 35 heures hebdomadaires en moyenne dans l'année).

2.3.3) Conclusion

Ce système est très complexe de part le nombre de variables qui entrent en jeu :

- un conducteur peut prendre partiellement ses congés annuels,
- pour des raisons personnelles, le salarié peut vouloir déposer des jours dans son Compte Epargne Temps (CET),
- pour des raisons d'exploitation, l'entreprise peut ne pas pouvoir donner tous les congés à ses salariés (exemple : absentéisme important ou charge de travail ponctuellement trop élevée).

Grâce à ces exemples, nous pouvons constater qu'un conducteur n'est pas incité à travailler plus. En effet, lorsque un conducteur travaille davantage tout au long de l'année sans qu'il ne puisse prendre tous ses congés payés, il est défavorisé.

2.4) Les Indemnisations des temps de coupures

Une indemnisation de coupure est définie de la manière suivante (cf. CCNTR, article 17, paragraphe 2.a) :

« Les coupures comprises entre deux vacations et situées dans un lieu autre que le lieu d'embauche (lieu de la première prise de service journalière y compris le domicile) sont indemnisées de la manière suivante :

- coupures dans un dépôt aménagé dédié aux conducteurs de l'entreprise : indemnisation à 25% du temps correspondant. Par dépôt aménagé, on entend un local chauffé disposant au minimum d'une salle de repos avec table et chaises et de sanitaires à proximité ;
- coupures dans tout autre lieu extérieur et pour les journées intégralement travaillées dans les activités occasionnelles et touristiques : indemnisation à 50% du temps correspondant ».

Dans le cadre d'un accord d'entreprise, ces indemnisations de coupure peuvent être reconsidérées et intégrées dans le temps de travail effectif. L'objet de la présente étude porte sur l'intégration de ces temps de coupures jusqu'à la 35^{ème} heure de travail hebdomadaire.

Dans la partie suivante, nous nous resituerons dans l'entreprise et nous essayerons d'évaluer les points suivants :

- les incidences financières pour le salarié,
- les incidences économiques pour l'entreprise,
- l'éventuel gain de productivité pour l'entreprise.

3) Simulation d'une nouvelle rémunération

L'entreprise VFD, depuis son passage en SEM en 2006 est à la recherche de gains de productivité. Depuis ce changement, l'entreprise est devenue indépendante et doit être à la fois rentable et compétitive tout en améliorant sa productivité.

Dans le but d'atteindre ces objectifs de compétitivité, la SEM VFD a dû investir dans des outils à la hauteur de ces attentes. L'informatique étant, à l'heure actuelle, un outil primordial pour une productivité optimale, la direction de l'entreprise SEM-VFD a décidé d'investir en juin 2006 dans un progiciel d'exploitation : « ABC ».

Nous avons demandé au créateur de ce progiciel de programmer le logiciel d'exploitation avec un nouveau paramétrage intégrant les temps de coupure indemnisés actuellement dans le temps de travail effectif jusqu'à la 35^{ème} heure hebdomadaire. Au-delà de cette 35^{ème} heure, les indemnités de coupure restent inchangées.

Dans cette partie, nous allons tout d'abord présenter le progiciel ABC, puis les paramètres pris en compte pour la simulation et enfin les résultats obtenus.

3.1) Le progiciel ABC

3.1.1) La structure du progiciel ABC

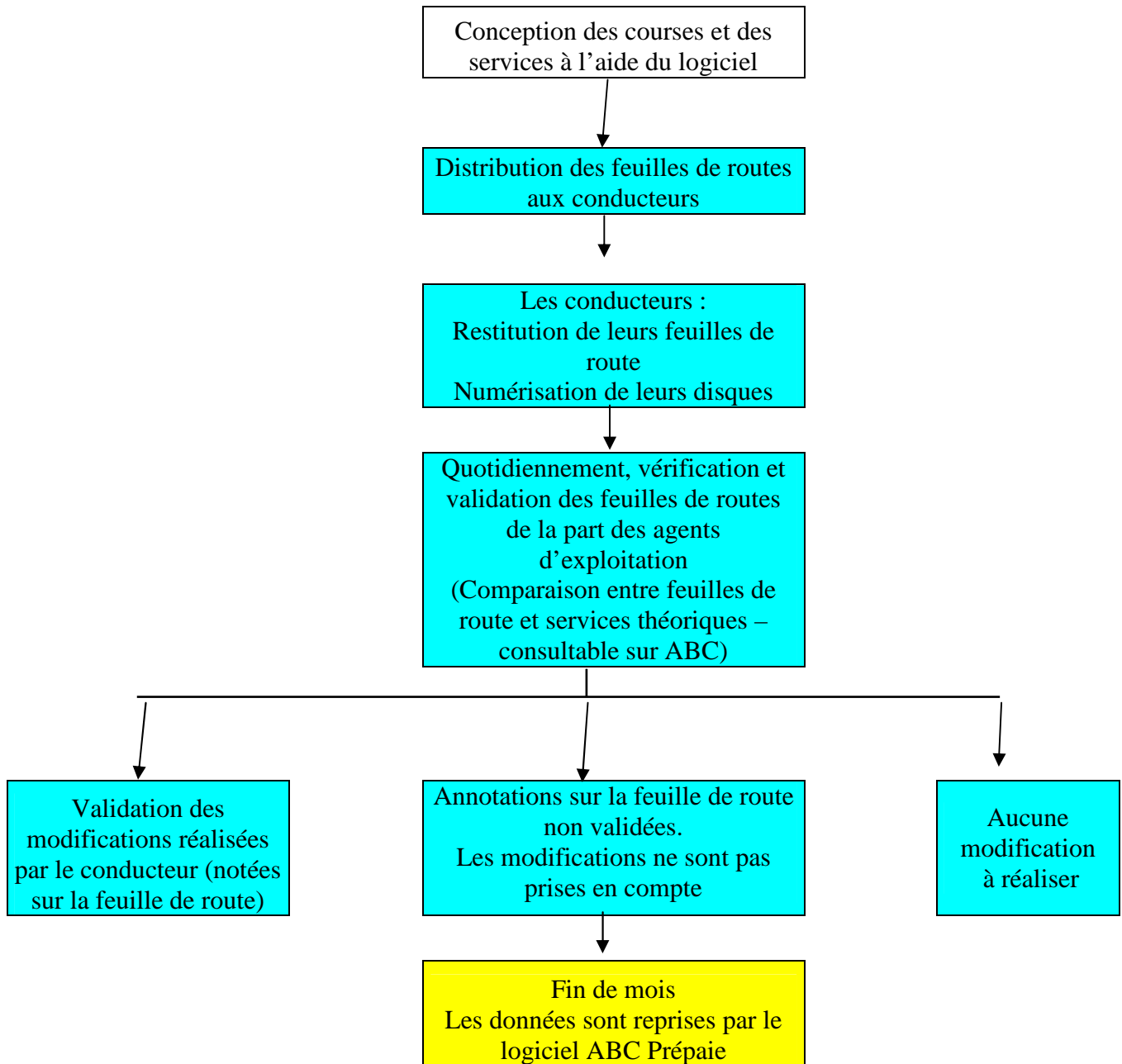
Ce progiciel se décompose en trois logiciels :

- *ABC planning*, logiciel d'exploitation,
- *ABC prépaie*, logiciel de paie,
- *ABC car*, logiciel commercial.

Le logiciel « ABC car » est utilisé uniquement par le service commercial pour la réalisation de des devis et de la facturation. Il ne sera pas détaillé ici.

3.1.2) Le logiciel ABC planning

Une journée type se décompose en plusieurs étapes sur ABC:



- Une course est un trajet entre un point d'origine et un point de destination avec des clients en charge (cf. liste des courses en annexe 2).
- Un service est une journée de travail conducteur composée de plusieurs courses (cf. journée de travail en annexe 3).
- Une feuille de route est le récapitulatif de la journée de travail pour un conducteur (cf. annexe 4).

3.1.3) Le logiciel ABC prépaie

Le fonctionnement du logiciel ABC prépaie peut être décomposé en 4 étapes :

3.1.3.1) Etape 1

Les données conducteurs (temps de travail essentiellement) sont importées d'ABC planning jusqu'à ABC Prépaie.

3.1.3.2) Etape 2

Un ajustement est effectué permettant de vérifier une dernière fois les informations transmises. (Test de cohérence entre les données).

A ce moment, deux cas de figure apparaissent :

- il existe une ou plusieurs erreurs : une alerte apparaît. Il est alors impossible de continuer cette prépaie ; les données doivent être reprises et vérifiées dans le but de trouver d'où provient l'erreur. La manipulation est alors réitérée.
- aucune erreur n'est survenue : nous pouvons donc passer à l'étape suivante.

3.1.3.3) Etape 3

Les données du planning sont ensuite valorisées. Nous pouvons ainsi calculer :

- les temps de travail effectif,
- les primes inhérentes aux services,
- les repos,
- les congés.

3.1.3.4) Etape 4

Nous pouvons ensuite imprimer les « rapports d'activité mensuels » et les remettre à chaque salarié au 25 du mois suivant environ. Ce rapport d'activité mensuel représente la liste de tous les services effectués dans le mois précédent avec tous les horaires (travail et amplitude) et les primes inhérentes aux services. Un exemple de rapport d'activité mensuel est joint (cf. annexe 5).

Pour un mois n, les conducteurs perçoivent leur salaire fixe lissé sur 12 mois associé aux éléments variables du mois n-1.

3.2) Construction de la base de travail

Afin de traiter ce sujet et en réaliser la simulation, nous avons utilisé les données d'ABC Prépaie. Cette méthode, nous a permis d'effectuer les travaux d'intégration des temps de coupures dans les temps de travail effectif (TTE).

Dans un premier temps, nous avons repris l'ensemble des conducteurs présents dans l'entreprise pendant la période de référence entre le 1^{er} septembre 2006 et le 31 août 2007.

Dans une seconde étape, l'importation des données d'ABC Prépaie nous a permis de récupérer pour l'ensemble des conducteurs :

- le montant total des heures supplémentaires payées au 31 août 2007,
- les heures supplémentaires qui avaient déjà été payées mensuellement,
- les indemnités de coupure à 50 % (cf. § 2.4),
- les indemnités de coupure à 25 % (cf. § 2.4).

Parallèlement, nous avons créé une base simulation sur ABC prépaie. Cette base de simulation est une base de données copiée sur la base réelle de travail où pour chaque conducteur, les principaux paramètres de son activité sont renseignés : temps de travail, amplitude, indemnités de coupure, etc. Cette base a été paramétrée pour prendre en compte le calcul des heures supplémentaires annuelles.

Le principe a été le suivant :

- jusqu'à 35 heures hebdomadaires, les indemnités de coupure à 25 et 50% sont intégrées dans le temps de travail effectif (1 heure de coupure indemnisée à 25% correspond à 15 minutes de TTE),
- au-delà de 35 heures hebdomadaires, les heures de coupure sont indemnisées selon les conditions initiales.

Les deux tableaux ayant servi de base de travail (réel et simulation) sont présentés en annexes 6 et 7)

L'échantillon retenu est composé de salariés à temps plein présents dans l'entreprise pendant la période de référence considérée (du 01/09/2006 au 31/08/2007). L'effectif ainsi pris en compte est constitué de 309 personnes, soit 85% des conducteurs de la SEM VFD.

Nous avons fait le choix de ne pas tenir compte des cas suivants :

- les conducteurs saisonniers présents environ 5 mois, de décembre à avril à qui les heures supplémentaires sont payées à leur départ avec leur solde de tout compte,
- les contrats à durée déterminée,
- les conducteurs intérimaires dont les heures supplémentaires sont payées systématiquement au-delà de la 35^{ème} heure de travail,
- les conducteurs à temps partiel.

Ensuite, nous avons effectué des tests de cohérence afin de vérifier si les bases de simulation et réelles avaient donné les bons résultats. Nous avons construit un tableau Excel afin de calculer les écarts ; ceux-ci sont nuls.

3.3) Analyse des situations réelles et simulées

Nos différents calculs nous ont amenés aux résultats suivants :

Situation réelle (du 01/09/2006 au 31/08/2007)			Situation simulée (du 01/09/2006 au 31/08/2007)			
HC25R	HC50R	HCRR	Nombre d'heures de coupures intégrées au TTE	HC25S	HC50S	HCRS
59 028	22 832	26 173	21 842	12 844	2 241	4 331

HC25R = Nombre d'heures de coupures indemnisées à 25 % (dans infrastructure VFD)

HC50R = Nombre d'heures de coupures indemnisées à 50 % (hors infrastructure VFD)

HCRR = Nombre d'heures de coupures rémunérées ($0,25 \cdot HA25R + 0,50 \cdot HA50R$)

HC25S = Nombre d'heures d'e coupures indemnisées à 25 % (dans infrastructure VFD)

HC50S = Nombre d'heures de coupures indemnisées à 50 % (hors infrastructure VFD)

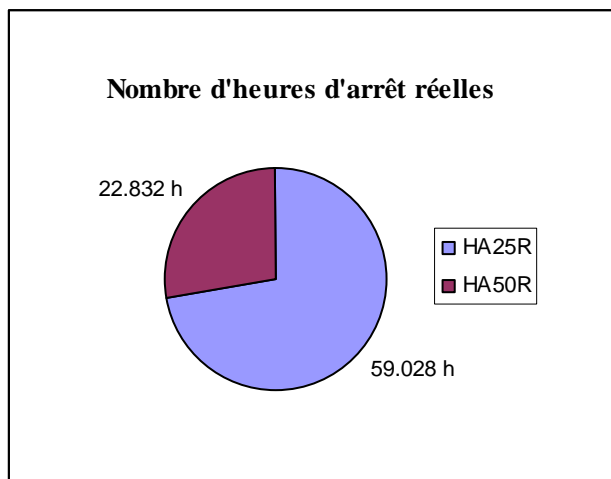
HCRS = Nombre d'heures de coupures rémunérées ($0,25 \cdot HA25S + 0,50 \cdot HA50S$)

Tableau 1 : répartition des heures de coupures en situation réelle et simulation

Pour rappel (cf. § 2.4) : les heures d'arrêts indemnisées à 25 % sont effectuées sur un lieu aménagé et 50% sur un lieu non aménagé.

En situation réelle, les 26 173 heures correspondent au nombre d'heures réellement indemnisées. Le nombre d'heures de coupures intégrées au TTE (21.842) suite à la simulation, représente le nombre d'heures indemnisées en situation réelle, mais qui ont été intégrées au temps de travail dans la simulation. Cette valeur est à comparer à HCRR et à HCRS. Ainsi, les 26.173 heures qui ont été rémunérées sont réparties dans la simulation en 21.842 heures intégrées au TTE et 4.331 heures qui resteraient indmnisées, soit un gain de 21 842 heures pour l'entreprise.-----

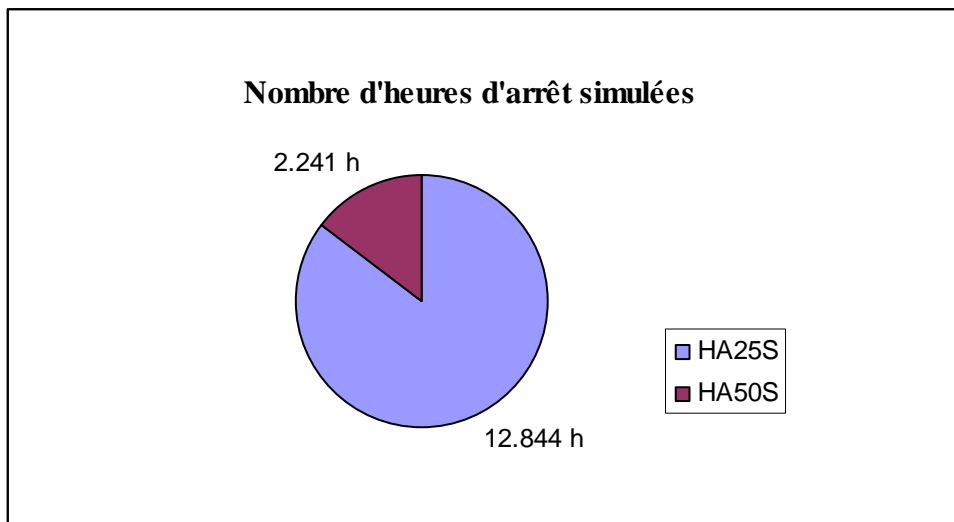
Actuellement, les heures d'indemnités de coupure payées à 25% représentent 72 % des heures totales d'indemnités payées aux conducteurs :



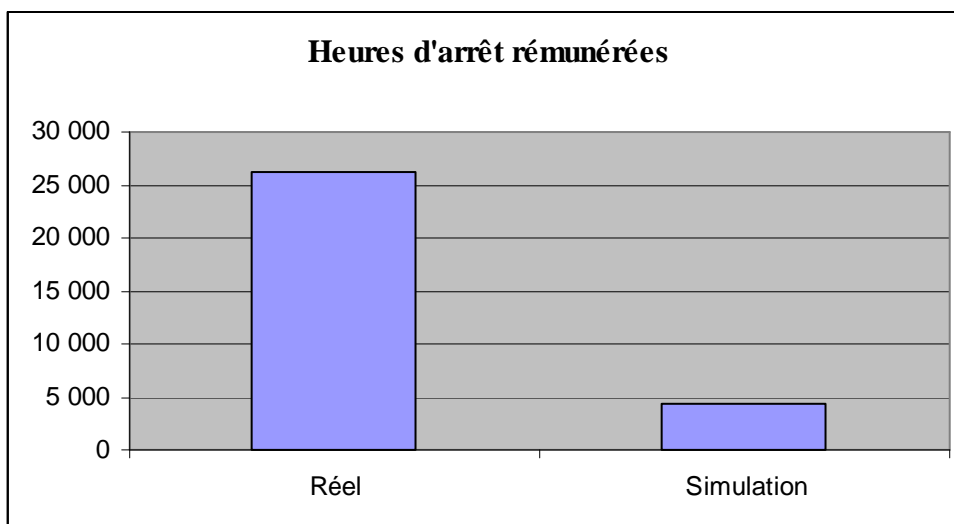
Nous avons réalisé une simulation en intégrant les heures de coupure dans le temps de travail effectif. Dans un premier temps, nous avons favorisé l'intégration des heures à 25% puis celles à 50% jusqu'aux 35 heures hebdomadaires. Au-delà de la trente cinquième heure, les indemnités de coupure sont à nouveau rémunérées sur l'ancienne base.

Nous avons choisi d'intégrer préférentiellement les heures indemnisées à 25 % car elles sont les plus nombreuses que celles à 50 %. D'autre part, ce choix représente le changement le moins important et donc le moins traumatisant pour les conducteurs. Il sera plus facile à négocier auprès des partenaires sociaux.

Suite à la simulation, la nouvelle répartition des heures d'arrêt (coupures) est la suivante :



En intégrant les heures de coupure dans les temps de travail effectif, nous obtenons l'intégration de 21.842 heures. Les temps de travail effectif (TTE) augmentent donc d'autant. Le nombre d'heures de coupures à rémunérer passe de 26.173 heures à 4.331 heures :



3.4) Comparaison entre les situations réelle et simulée

Ce dossier représente une des premières analyses de la productivité de l'entreprise VFD. Nous sommes parvenus au résultat qu'en intégrant une partie des heures de coupure dans le temps de travail effectif annuel (TTE), ce TTE se trouvait augmenté de 4%, ce qui peut paraître négligeable. Mais ce chiffre ne doit pas être considéré d'une manière isolée. Il s'agit également d'un préambule à l'augmentation de la productivité de l'entreprise et à la prise en compte du cœur de métier d'une entreprise de transport : l'exploitation.

Il ne peut que s'accompagner d'un travail de fonds qu'est la remise à plat de toute l'exploitation de l'entreprise. Comme mentionné au début de ce mémoire, l'entreprise SEM VFD est présente sur tout le territoire de l'Isère et à ses frontières, elle a donc un atout très important à jouer dans l'avenir avec ce potentiel de croissance. Cette couverture géographique devrait permettre à la SEM-VFD de répondre à des appels d'offres dans des secteurs qu'elle ne couvre pas encore parfaitement.

Pour finaliser ce travail, d'autres analyses complémentaires doivent être effectuées telles que l'intégration totale des indemnités de coupure.

3.4.1) Comparaison des heures

Le tableau page 21 ci-dessus représente la synthèse de l'étude menée entre 2 projets d'entreprise :

- Le premier : la situation actuelle, basée sur l'indemnisation des temps de coupure à 25 ou 50%.
- Un nouveau projet qui intègre les indemnités de coupure dans le temps de travail effectif.

De l'exploitation de ce tableau, nous pouvons constater les changements suivants :

- en situation réelle les temps de coupures indemnisés aux conducteurs sont de 20.465 heures. Ces temps font perdre de l'argent à l'entreprise puisqu'en aucun cas, ils ne sont comptabilisés dans le compteur des heures annuelles.

- en situation simulée, 21.842 heures viennent compléter les temps annuels effectués par les conducteurs et peuvent ainsi être assimilés à du temps de travail.

Les conséquences de cette nouvelle approche sont doubles :

- elle permet à l'entreprise de comptabiliser du temps de travail effectif et non de l'improductivité,
- elle permet d'augmenter le TTE du conducteur.

A savoir : ce nouveau mode de calcul permet au conducteur de dépasser son TTE annuel (soit 1.607 heures annuelles) et ainsi il peut envisager des heures supplémentaires en travaillant plus.

3.4.2) Comparaison en terme de coût

Le tableau 2 ci-dessous compare les deux approches réelle et simulée au niveau financier. Le taux horaire d'un conducteur pris dans cette simulation est de 11€ brut horaire :

		Heures effectuées	Heures rémunérées	Coût non chargé	Coût chargé
réel	HA25R	59 028	14 757	162 327 €	246 737 €
	HA50R	22 832	5 708	125 578 €	190 879 €
	total HA	81 860	20 465	287 906 €	437 616 €
	HS 125	591	591	8 130 €	12 358 €
	HS 150	29	29	475 €	723 €
	TOTAL HS	620	620	8 606 €	13 081 €
	RCO (€)				158 €
	TOTAL				450 856 €
simulé	HA25S	12 844	3 211	35 321 €	53 688 €
	HA50S	2 241	560	12 325 €	18 735 €
	total HA	15 085	3 771	47 646 €	72 422 €
	HS 125	8 236	8 236	113 247 €	172 136 €
	HS 150	5 155	5 155	85 063 €	129 296 €
	TOTAL HS	13 391	13 391	198 310 €	301 431 €
	RCO (€)				28 354 €
	TOTAL				402 208 €

Gain : 48 648€

Tableau 2 : comparaison financière des 2 approches réelle et simulée.

Le gain pour l'entreprise n'est pas très important (48 k€). Par contre, il offre des possibilités de travail très intéressantes en montrant le coût des heures supplémentaires à 25% et celles déclenchées à 50%.

3.4.3) Conclusion

Pour tirer pleinement profit de ce nouveau mode de calcul, un travail de fond doit être entrepris avec les agents de planning pour évaluer correctement les charges de travail et être très attentif aux heures effectuées. Les services de planification doivent évaluer précisément les charges de travail de chacun des conducteurs et lisser l'activité parmi les conducteurs et tout au long de l'année afin de minimiser les heures supplémentaires. Pour l'instant, ce travail de régulation est difficile à réaliser avec le fort taux d'absentéisme actuel.

Enfin, ce nouveau mode de calcul défavorise les absences de longue durée. Les indemnités maladie sont calculées sur la totalité des salaires et primes. Si les primes sont minorées, il en sera de même pour les indemnités maladies. La présence régulière du conducteur sera ainsi récompensée.

4) Recommandations pour l'avenir de la SEM VFD

Dans les paragraphes précédents, nous avons montré les avantages et les inconvénients de l'intégration des temps de coupures dans le temps de travail effectif ainsi que son impact sur les heures supplémentaires.

La convention collective nationale des transports routiers et des activités auxiliaires du transport est la base de notre quotidien. Nous devons ajouter à cela les directives européennes et françaises. Les cumuls de ces directives sont un tracas quotidien pour mettre en place une exploitation efficace et éviter toute dérive pouvant nuire au conducteur. Toutefois, le domaine législatif ne sera pas abordé dans cette partie.

La problématique de l'entreprise, à ce jour, est relativement claire ; les changements de ces dernières années avec notamment le passage en statut privé, ont apporté un sentiment de mal être chez les conducteurs et une démotivation certaine. Outre cette démotivation, nous sommes actuellement confrontés à un déficit de productivité et à un manque de reconnaissance des compétences.

Si la SEM-VFD désire conserver sa place sur la marché des transports en commun, ces trois points doivent être améliorés : productivité, motivation et compétences.

4.1) La productivité

L'Entreprise, au sens large du terme, est, aujourd'hui et encore plus demain, confrontée au problème de la productivité. La compétitivité d'une entreprise est basée, en partie, sur cet aspect.

Au sein de la SEM VFD, l'intégration des temps de coupures dans le temps de travail effectif pourrait offrir aux assistants d'exploitation un panel plus important de conducteurs lors de la conception du planning. Actuellement, il est très difficile de motiver un conducteur bénéficiant d'une indemnité de coupure de travailler pendant celle-ci. Demain, si cette indemnité est transformée en temps de travail effectif, il ne pourra plus s'opposer à cette requête. En effet, son temps de coupure sera comptabilisé comme du temps travaillé. De plus, cette formule permettra aux conducteurs de générer plus rapidement des heures supplémentaires et par conséquent deviendra une source de motivation.

Il faut également prendre en compte la méthode de calcul de la durée maximale de conduite journalière entre deux périodes de repos (journalier et hebdomadaire). Ce calcul prend en compte toutes les périodes de conduite ; toute autre activité étant exclue. Selon la législation européenne (Réglementation Sociale Européenne), ce temps maximum de conduite est de 9 heures par jour. Cette durée peut être portée à 10 heures deux fois par semaine civile.

Ces différents volets de la législation ne pénaliseront aucunement la SEM VFD pour les raisons suivantes :

- les 9 ou 10 heures ne comprenant que les temps de conduite, les temps de coupure intégrés au TTE ne viendront pas diminuer la productivité,
- l'intégration de ces temps de coupure au TTE augmente sensiblement le TTE annuel. La moyenne actuelle des conducteurs serait à 1.453 heures soit 90% de leur temps de travail effectif annuel de 1.607 heures au lieu de 86% actuellement.

Par contre, cette intégration des coupures représente une perte financière pour le conducteur. En effet, les conducteurs percevront moins d'indemnités. Ils devront travailler plus pour que les indemnités soient intégrées à leur temps de travail, augmentant ainsi leur temps de travail annuel et pouvant déclencher des heures supplémentaires.

Les heures au-delà de la 35^{ème} heure ne seront pas intégrées car elles auraient pour effet de déclencher systématiquement des heures supplémentaires et pénaliser ainsi le budget de l'entreprise. Les conducteurs devront donc « travailler plus pour gagner plus », d'où une augmentation potentielle de la productivité.

4.2) La motivation

L'entreprise SEM VFD est confrontée actuellement à un important taux d'absentéisme. Le nouveau mode de calcul du temps de travail présenté dans les paragraphes précédents pourrait être plus motivant, le conducteur pourrait augmenter plus facilement sa rémunération en augmentant sa charge de travail.

Dans ce secteur d'activité, un conducteur peut difficilement arriver à travailler 35 heures dans la semaine. Soit il se trouve en période basse (cf. annexe 1) et la charge de travail qu'on lui demande ne suffit pas, soit il se trouve en période haute et les 35 heures ne suffisent pas à effectuer tous les services demandés.

Avec la simulation, un conducteur n'arrivant jamais à une semaine de 35 heures verra son temps hebdomadaire se rapprocher de celui-ci. Certes, arrivé à la 35^{ème} heure, ses indemnités de coupure ne seront plus intégrées ; mais ceci pourra déclencher des heures supplémentaires. Le point critique est que les effets ne se verraient qu'une fois par an, et en fin de période. Une périodicité plus courte serait plus motivante.

Par contre, quelques heures de TTE supplémentaires dues à des travaux de dernière minute (type occasionnels, visites aux mines, réutilisation, etc.) pourront entraîner un dépassement des 35 heures et des heures supplémentaires. Il sera donc intéressant pour les conducteurs d'accepter ces travaux supplémentaires.

Avec cette intégration des temps de coupure, nous pouvons imaginer que dans un premier temps, il faudra repenser les semaines de 28 heures. Dans un second temps, il sera peut être nécessaire de revoir le calendrier de modulation (cf. annexe 1) dans le but de réduire les écarts entre ces deux durées hebdomadaires (28 heures pour les périodes basses et 41 heures pour les périodes hautes).

4.3) Les compétences

A l'origine, le secteur du transport de personnes était un secteur qui demandait peu de qualification ; son histoire le prouve. Mais ce secteur demande de plus en plus de qualification et de formation car les autorités organisatrices (ou autres clients) demandent sans cesse plus de compétences (techniques, organisationnelles et relationnelles) aux conducteurs. Le problème se situe dans la non reconnaissance de ces compétences et sans cette reconnaissance, les futures recrues sont difficiles à trouver pour devenir conducteur.

Une des seules manières de motiver les conducteurs à acquérir ces compétences est de les rendre attractives et donc de les prendre en compte notamment dans le salaire. Les conducteurs ont un salaire fixe accompagné de primes mensuelles ou annuelles. En aucun cas, leurs salaires varient en fonction de leurs compétences. Cette prise en compte, tant organisationnelle que pécuniaire, doit être préparée, accompagnée et échelonnée dans le temps.

Pour une meilleure acquisition des compétences demandées, les nouveaux entrants devront suivre des formations adaptées à l'entreprise. Ceci est également valable pour les conducteurs démotivés.

Nous demandons un travail de qualité et des compétences relationnelles à notre personnel. A ce jour, le projet prioritaire de rémunération est en gestation pour atteindre de tels objectifs. En tant qu'exploitant, nous devons être à même de former notre personnel avec le recul nécessaire (ne pas travailler dans l'urgence, avoir le temps d'anticipation nécessaire) et pour chacun des postes présents dans nos centres (terrain et exploitation).

5) Conclusion

Deux années après le passage du statut de régie publique à société privée (SEM), nous sommes toujours confrontés aux conséquences de ce changement au niveau des conditions de travail. Nous sommes entourés de conducteurs démotivés par nos modes de fonctionnement et de rémunération. La grande majorité d'entre eux désire travailler plus pour gagner plus. Notre rémunération actuelle est encore trop basée sur le statut antérieur : évolution à l'ancienneté type « administration ».

L'absentéisme est un des points noirs de l'entreprise (9%). Une étude est actuellement réalisée par un cabinet d'audit afin de mettre en place des actions ayant pour objectif d'endiguer ce phénomène. Le régime de prévoyance est, malgré l'intervention de notre direction sur plusieurs points de cet accord, toujours alléchant pour les « faux malades ». Nous devons mettre en place un système de valorisation du travail afin de motiver toute personne de l'entreprise à obtenir de meilleurs gains en activité qu'en absence maladie. Ceci est un des points à travailler pour le retour des salariés au travail et la diminution de l'absentéisme.

D'autre part, la performance n'était pas reconnue : tout conducteur se voit attribuer de toute façon les primes en fin d'année d'exercice, qu'il effectue ses 1.607 heures de TTE ou non. Le projet rémunération est un des axes forts de l'entreprise pour motiver et promouvoir les compétences et les performances dans l'entreprise.

Les assistants de planning jouent un rôle prépondérant dans la mise en place d'un tel projet. En effet, l'anticipation du planning et le lissage des heures entre conducteurs constituent les clefs de la réussite de ce projet. Nous devons également revoir les grilles de roulement des conducteurs afin de constituer des grilles à taille humaine où chaque conducteur effectuera les services de façon régulière, à des échéances courtes.

Des plans de formation valorisant les conducteurs dans leurs postes, à travers des formations de type tuteurs pour accueillir et accompagner les nouveaux arrivants et aider ceux qui ne se sentent pas à leur place dans notre entreprise sont actuellement au programme. Nous devons continuer à favoriser ces temps de formation indispensables à l'évolution des salariés. De même, nous devons continuer à assurer leur formation aux langues étrangères pour leur permettre de communiquer sur nos lignes inter stations et dans nos stations montagnardes très prisées par les touristes étrangers.

Un dernier point très important réside dans la prise en compte du mal être physique des conducteurs ; il paraît urgent et opportun de les prendre en charge à ce niveau-là. Les aider à l'aide de séances de kinésithérapie afin de limiter les arrêts de travail pour problèmes de dos, leur installer des éléments pour entretenir le corps avec l'aide d'un professionnel de la santé afin de ne pas faire d'erreur médicale.

Bien sûr, toutes ces prises en charge ont un coût. Mais une bonne perspective de l'avenir de la qualité du travail ne peut passer que par une prise en charge physique et psychologique des conducteurs. La reconnaissance financière ne suffira pas à endiguer le malaise actuel.

Dans ce mémoire, nous avons établi que ce projet d'intégration des temps de coupures dans le temps de travail effectif entraînait un nombre important d'heures supplémentaires rémunérées à 125 % et surtout à 150%. Le montant d'heures supplémentaires à payer dans une telle perspective est de 301 k€ (cf. tableau 2). Un gain important peut être réalisé à ce niveau en distribuant d'une autre façon le travail afin de déclencher moins d'heures supplémentaires.

Ce dossier est une des premières analyses de la productivité de l'entreprise VFD, elle augmente le temps de travail annuel de 4%, ce qui peut paraître bien négligeable. Il ne faut pas le voir dans cette perspective. En fait, il s'agit d'un préambule à l'augmentation de la productivité de l'entreprise et à la prise en compte du cœur de métier d'une entreprise de transport : l'exploitation. Il ne peut que s'accompagner d'un travail de fond qu'est la remise à plat de toute l'exploitation de l'entreprise. Comme mentionné au début de ce mémoire, l'entreprise SEM VFD est présente sur tout le territoire de l'Isère et à ses frontières, elle possède là un atout non négligeable au niveau de son expansion. Pour finaliser ce travail, d'autres analyses doivent être effectuées telles que l'intégration totale des indemnités de coupure.

Ces perspectives d'évolution ne peuvent se faire sans l'aval des instances représentatives du personnel (la CGT est le syndicat majoritaire) pour retrouver une paix sociale au sein de l'entreprise. Des séances de travail préparatoires aux négociations doivent être envisagées avec les partenaires sociaux afin de trouver ensemble un terrain d'entente pour que l'entreprise SEM VFD soit une réelle entreprise de transport public. Nous ne pouvons pas ignorer la date butoir pour la SEM VFD qu'est l'année 2011, année où 85% de son activité sera remise en appel d'offres. Elle doit d'ici là se préparer pour obtenir une productivité maximale afin de pouvoir rivaliser avec la concurrence.

GLOSSAIRE

CET = Compte Epargne Temps

CCNTR = Convention Collective Nationale des Transports Routiers et des activités auxiliaires du transport

CP = Congés Payés

RCO = Repos Compensateur Obligatoire

RCR = Repos Compensateur Récupéré

RSE = Réglementation Sociale Européenne

SEM = Société d'Economie Mixte

TTE = Temps de Travail Effectif

VFD = Voies Ferrées du Dauphiné

VFIL = Voies Ferrées d'Intérêt Local

BIBLIOGRAPHIE

CCNTR = Convention Collective Nationale des Transports Routiers et des activités auxiliaires du transport. Editeur Celse (Editeur du Transport et de la Logistique), Avril 2004.

RSE = Réglementation Sociale Européenne

Formation interne SEM-VFD : « heures supplémentaires dans le cadre de l'annualisation » (service Ressources Humaines, Juin 2008)

Bilan Social 2007 SEM VFD

Avertissement : les annexes ne figurent pas dans ce mémoire.