



Bilan et Perspectives du dispositif d'appui-conseil RTT

Coordonné par
Julien Pelletier

Mars 2001

Préface	p.4
Introduction	p.5
Partie I : La cible ou l'objectif	p.7
• 1.1 Les enjeux du dispositifs	p.8
• 1.2 Un premier constat : une utilisation massive et équitablement répartie	p.9
• 1.3 Les points de vue des acteurs de l'entreprise	p.14
Partie II : Le travail de régulation	p.19
Introduction	p.20
• 2.1 Efficacité et efficience du dispositif	p.21
• 2.2 L'apprentissage collectif des consultants	p.26
• 2.3 L'animation des consultants et l'apprentissage	p.30
Partie III : L'action collective	p.33
Introduction	p.34
• 3.1 Très petites entreprises et actions collectives	p.35
• 3.2 Les actions collectives : des registres d'action très différents	p.38
• 3.3 Une action collective dans les transports	p.41
Perspectives et conclusion	p.43
L'appui-conseil 35 heures aux PME, un dispositif innovant et en cours de mutation	p.44
Bibliographie	p.47

Préface

Après 30 mois de fonctionnement du dispositif d'appui conseil visant à aider les entreprises à mettre en place la réduction du temps de travail, le moment nous a semblé opportun d'évaluer ce dispositif. À la fois pour en faire un bilan et pour dégager des perspectives en regard du travail qui reste à accomplir, auprès des TPE en particulier. Précisons qu'il ne s'agit pas ici d'évaluer les effets de la RTT dans les entreprises, mais bien les effets du dispositif d'appui conseil.

Ce document de l'Anact est le fruit d'un travail de capitalisation des résultats issus de diverses études, enquête et actions engagées par l'Anact et son réseau depuis la mise en place du dispositif d'appui conseil en juin 1998.¹ Mentionnons :

- une enquête par questionnaire auprès de 300 dirigeants et autant de salariés (mandatés ou délégué syndical)² ;
- une évaluation qualitative sous la forme d'entretiens de fond auprès d'entreprises³ ;
- un travail de recherche sous forme d'entretiens approfondis réalisés auprès de consultants⁴ ;
- les évaluations réalisées régionalement par des Aracts en relation avec les DDTEFP ;
- enfin, il faut aussi ajouter le travail d'évaluation "continu" réalisé en collaboration avec la DRT, la DGEFP et les services déconcentrés du ministère.

Sans ces multiples contributeurs, ce document n'existerait pas, nous les en remercions.

Cette évaluation plurielle se nourrit donc de plusieurs points de vue : celui des bénéficiaires directs de l'appui conseil, à savoir les acteurs des entreprises ; celui des consultants, chargés d'adapter leur offre au besoins des entreprises ; celui des services de l'État (DDTEFP et DRTEFP) responsables du financement et du contrôle du dispositif ; enfin celui du réseau de l'Anact, en tant qu'opérateur technique et source d'appui méthodologique pour les différents acteurs concernés.

Bien évidemment, l'ampleur du dispositif, les caractéristiques de l'intervention en entreprise (le résultat d'une prestation dépend autant de l'entreprise que du consultant), la complexité d'un sujet comme la mise en place de la RTT, etc., exigent d'évaluer le dispositif sur une base multicritères. On doit en effet tenter de mesurer à la fois son efficacité (la prestation facilite-t-elle la signature d'accord RTT ? l'amélioration du dialogue social ?...), son efficacité (son coût, son fonctionnement sont-ils adaptés ?), ainsi que ses effets "secondaires" (les consultants ont-ils acquis de nouvelles pratiques d'intervention ? Développer de nouveaux savoirs ?...). Ce document fait écho à cette tentative.

¹ Ce document reprend la majeure partie des présentations du séminaire Réseau de janvier 2001.

² "Bilan de la prestation appui-conseil dans le cadre de la RTT", Enquête Multilignes Conseil, octobre 2000.

³ "Etude qualitative sur le dispositif d'appui-conseil à la réduction du temps de travail", réalisée par GIP-MIS, financée par la DGEFP, novembre 2000.

⁴ "L'apprentissage collectif dans et par le réseau appui-conseil pour les 35 heures", étude réalisée par A. Moisan du CNAM, juillet 2000.

Introduction

Julien Pelletier

Le dispositif d'appui conseil constitue un concept original car il marie : la logique "civique" de l'Etat, chargé du contrôle des fonds alloués dans le cadre de la loi et garant de la qualité des prestations ; la logique "marchande" des consultants, œuvrant dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel⁵ ; la logique "professionnelle" du Réseau Anact, dans le cadre de sa mission de transfert d'apprentissage vers (et entre) différents réseaux d'acteurs.

L'originalité consiste non seulement à faire converger - au bénéfice des acteurs de l'entreprise - des logiques et des intérêts différents, mais aussi à gérer la tension entre le caractère massif de l'action et la nécessité de prendre en compte la singularité locale et la spécificité de chaque entreprise. Autrement dit, l'ampleur du dispositif force d'une part, à mettre en place des procédures strictes de contrôle et de suivi afin d'assurer un usage rigoureux et équitable des ressources mobilisées ainsi qu'une effectivité des résultats attendus (quantité et qualité des accords RTT), alors que d'autre part, l'enjeu d'une réduction significative du temps de travail dans les entreprises exige une prise en compte fine des réalités du terrain, chaque secteur ou entreprise présentant des particularités à intégrer dans l'intervention appui-conseil.

Ce dispositif peut donc être considéré comme un dispositif original d'apprentissage collectif :

- la grande majorité des TPE-PME n'avaient jamais fait appel à un conseil externe (autre que leur expert comptable), de leurs côtés les consultants étaient peu familiers des petites structures, alors que les services de l'Etat - exception de "petits dispositifs" comme le FACT ou l'ACE - avaient peu d'expériences liées au suivi d'une action d'une telle ampleur, et il en était de même de l'Anact et de son réseau.⁶
- On peut donc dire que l'intervention sur l'ARTT, et plus largement sur l'O.T.T., si elle disposait d'acquis préalablement à la loi Aubry 1, sollicitait des savoirs et savoir-faire non encore disponibles. De ce point de vue, l'ensemble des acteurs, tant les services de l'Etat, que les consultants et les animateurs (Aract) ayant en charge la mobilisation et la diffusion des connaissances ainsi produites peuvent être considérés comme étant en position d'apprentissage collectif. On peut parler, de ce point de vue, d'une logique de co-production d'une prestation.
- La configuration sociale est celle du "réseau", préfigurant des formes organisationnelles nouvelles de production (en l'occurrence : dans le domaine des services) : elle a ici comme caractéristique une agence publique et ses relais animant, sans lien de subordination, des petites unités de production autonomes et concurrentielles (les cabinets de conseil), au niveau régional, sous le contrôle des services de l'Etat.
- Les Nouvelles Technologies de Communication ont permis la conception d'outils intervenant comme éléments constituant du réseau. Différents niveaux de dispositifs techniques ont ainsi été créés : SIDONIE, AGLAE.

En d'autres termes, ce dispositif est non seulement original, il apparaît aussi porteur potentiel d'innovations, au sens où il peut favoriser l'émergence de nouveaux savoirs et de nouvelles pratiques de coopération dans le travail en réseau. Et cette évaluation vise, entre autres, à déterminer s'il y a bien eu apprentissage et construction de nouvelles modalités de coopération qu'il faudrait encourager.

Mais auparavant, il faut d'abord savoir si le dispositif a atteint la cible ou l'objectif. La première partie du document est donc consacrée à l'entreprise : les enjeux du dispositif pour celle-ci, l'usage qu'elle en a fait et son opinion sur la qualité de la prestation d'appui-conseil.

La seconde partie s'attache à décrire et analyser l'efficacité ou la qualité de fonctionnement du dispositif, plus particulièrement les modalités de régulation entre les acteurs impliqués dans le dispositif ou le réseau d'action.

⁵ Dans le cadre d'un précédent dispositif (et de la loi Robien) d'une ampleur beaucoup plus faible, les consultants étaient soumis à "labellisation" de l'Etat. Ce n'est pas le cas pour le dispositif massif dont il est ici question.

⁶ Le réseau de l'Anact, Aravis en particulier, avait cependant une expérience significative de l'animation de réseau de consultants.

Enfin, la dernière partie est consacrée aux enseignements que l'on peut tirer de l'expérience acquise en regard des perspectives à court moyen terme liées à ce dispositif. Et, plus spécifiquement, le renouvellement du dispositif pour l'adapter au nouveau contexte et à la cible TPE via la modalité que constitue l'action collective.

A l'origine du dispositif :

La méthodologie du réseau ANACT, construite progressivement à partir du milieu des années 80, a servi de référence pour les consultants intervenants sur les dispositifs aidés depuis 1996. Elle repose sur plusieurs clés :

- rechercher un équilibre entre trois objectifs, l'emploi, l'efficacité de l'entreprise et les conditions de vie et de travail des salariés par la réorganisation du travail et du temps de travail ;
- travailler pour et avec l'ensemble des acteurs concernés, direction, représentants du personnel, encadrement, salariés ;
- combiner une logique d'étude (diagnostic, scénario, expérimentation) et une logique d'action (appui au dialogue social, mise en œuvre concertée) ;
- favoriser la mise en place d'un suivi paritaire : "un bon accord est un accord à vivre".

Différents dispositifs publics d'appui à la RTT dans les PME ont été successivement mis en place depuis 1996. Ils ont reposé sur un équilibre variable entre les acteurs internes à l'entreprise et trois acteurs externes, les consultants, les services du Ministère, et le réseau ANACT :



De façon plus précise,

- le dispositif Rhône-Alpes 1996-98 comportait un financement du conseil par le Conseil Régional, un pilotage par ARAVIS du dispositif d'appui (relation avec l'entreprise et travail en réseau avec les consultants habilités), et le suivi des accords par les DRTEFP,
- le dispositif national des diagnostics temps de travail consécutifs à la loi De Robien 97-98 reposait sur un co-pilotage DRTEFP-ARACT, les consultants habilités étant co-traitants des ARACTs, et le suivi des accords et l'admission à l'aide financière gérés par les DRTEFP,
- avec la loi Aubry I, un dispositif de masse d'appui-conseil a été mis en place mi-1998, avec l'adhésion volontaire des consultants à un cahier des charges (travail sur l'organisation, avec tous les acteurs, et travail en réseau autour des ARACTs), le suivi des accords, l'admission à l'aide financière, et des conventions d'appui-conseil étant gérées par les DDTEFP ;
- avec la loi Aubry II, le dispositif est resté inchangé en 2000 ;
- le dispositif a été réorienté début 2001 vers le développement d'actions collectives pour les entreprises de moins de 250 salariés, sans exclure l'appui individuel.

Partie I

La cible ou l'objectif

Les enjeux du dispositif

Le dispositif d'appui-conseil aux PME mis en place par la loi du 13 juin 1998 et repris par la loi du 19 janvier 2000 permet aux entreprises de moins de 500 salariés, mais aussi à des groupes d'entreprises et aux branches professionnelles ayant une forte proportion de PME, de bénéficier d'une aide à la réduction du temps de travail (RTT) sous forme d'intervention réalisée par un consultant privé. Cette prestation, gratuite les 5 premiers jours⁷, et partiellement financée jusqu'à 18 jours, a pour objectif d'éclairer les partenaires de la négociation sur les enjeux de la mise en œuvre négociée des 35 heures et de les aider à élaborer et mettre en place des scénarios d'organisation appropriés aux contraintes de l'entreprise. En conformité avec le cahier des charges qu'il doit signer, le consultant contribue à la construction d'un compromis satisfaisant entre les objectifs économiques (compétitivité), sociaux (emploi, conditions de travail) de l'organisation et les aspirations des salariés (gestion des temps sociaux).

Ce dispositif ciblé reflète la prise en compte par le législateur d'une contrainte de nature méthodologique : la réduction négociée du temps de travail suppose la maîtrise d'outils et la mise en œuvre d'une démarche que les petites structures ont rarement eu l'occasion d'expérimenter antérieurement. Par ailleurs, l'appel aux consultants n'est pas une pratique habituelle des entreprises de petite taille et le recours à l'appui-conseil est fréquemment leur premier contact avec le marché des consultants⁸.

Le dispositif d'appui-conseil reprend ainsi l'hypothèse que les projets d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT) permettent d'autant mieux d'atteindre les objectifs multiples (économiques et sociaux) qu'ils remplissent au minimum les conditions suivantes :

- mise en œuvre d'une démarche négociée privilégiant l'information, la communication et la concertation⁹ ;
- réflexion sur l'organisation du temps de travail, et, plus généralement, de l'organisation du travail et de la production.

Ce dernier point est fondamental pour plusieurs raisons :

- Tout d'abord, le passage aux 35 heures pose mécaniquement des problèmes d'organisation des horaires, notamment pour les PME en forte croissance et disposant de peu de marges de manœuvre en matière d'organisation.
- La réduction des durées individuelles de travail nécessite des réorganisations qu'il est préférable de concevoir "à froid". Ensuite, la réduction de la durée légale est une occasion privilégiée d'opérer des changements d'organisation, d'annualiser le temps de travail et/ou de valider des pratiques de flexibilité plus ou moins informelles.
- Enfin, et malgré les aides publiques, le financement d'une réduction aussi importante des horaires de travail ne peut être assuré que par la révélation de gisements de productivité, permis en particulier par des changements d'organisation.

Si l'on admet que les PME n'ont pas l'expérience des démarches d'ARTT, qu'elles n'ont pas toujours la volonté d'un changement profond de leur organisation ou qu'elles en redoutent les conséquences, on comprend bien le rôle-clé que peut jouer le dispositif d'appui-conseil.

Ce dernier a d'ailleurs connu un incontestable succès, comme en témoigne le nombre de conventions d'appui-conseil¹⁰ et le fait que les entreprises utilisatrices soient, pour environ les trois-quarts, des PME de moins de 50 salariés¹¹.

⁷ Les circulaires d'application prévoient un nombre de jours indicatif selon la taille des entreprises.

⁸ "Le dispositif d'appui-conseil à la réduction et à la réorganisation du temps de travail pour les PME : un premier retour d'expérience", ANACT, mai 1999.

⁹ Boisard P., Charpentier P., "L'annualisation du temps de travail dans les entreprises", Travail et Emploi, La Documentation Française, n°73, 1997.

¹⁰ Plus de 30 000 de juin 1998 à janvier 2001.

¹¹ Le nombre de conventions aurait été plus important encore sans les problèmes budgétaires rencontrés dans de nombreux départements en l'an 2000.

Un premier constat : une utilisation massive et équitablement répartie

Guillaume Betbeder

Un bilan général du dispositif d'appui-conseil, pour la période de juin 98 à décembre 2000, permet de relever que :

- pour un budget de 700 millions de francs en 1999 et de 550 millions de francs en 2000, 30 000 interventions d'appui-conseil ont été réalisées.
- Ce budget couvre aussi les actions d'animation (études de branches, actions d'information et de sensibilisation auprès des entreprises, actions collectives avec des acteurs relais tels les CCI, groupement d'entreprises, etc.) visant à mobiliser les différents acteurs, à expliciter les enjeux de la loi et à diffuser les bonnes pratiques au sein des branches ou des secteurs.
- Il convient d'ajouter les actions réalisées par le réseau de l'Anact visant à consolider l'offre de conseil et à aider les entreprises : 2000 consultants ont bénéficié de la formation du réseau, plus de 400 réunions d'information, près de 2000 analyses de la demande des entreprises (aider l'entreprise à choisir un consultant et à définir le plan de concertation menant à l'accord), 1 200 accompagnements de consultants et près de 1 000 accompagnements d'entreprises.

Une exploitation¹² de la base de données SIDONIE, alimentée par les 2800 consultants participant au dispositif, apporte quelques éclairages sur l'utilisation de l'appui-conseil :

- Toutes les régions ont bénéficié du dispositif. La répartition des "appui-conseil" correspond aux effectifs salariés par région, sauf pour l'Ile-de-France qui est sous-représentée.

Implantation géographique	Appui conseil	%	Emploi salarié
ALSACE	1344	5,4%	3,4%
AQUITAINE	1255	5,1%	4,2%
AUVERGNE	555	2,2%	1,9%
BASSE NORMANDIE	544	2,2%	2,1%
BOURGOGNE	503	2,0%	2,5%
BRETAGNE	1239	5,0%	4,2%
CENTRE	985	4,0%	4,0%
CHAMPAGNE ARDENNE	380	1,5%	2,1%
CORSE	120	0,5%	0,3%
DOM	324	1,3%	1,1%
FRANCHE COMTÉ	464	1,9%	1,9%
HAUTE NORMANDIE	747	3,0%	2,0%
ILE DE FRANCE	2353	9,5%	25,4%
LANGUEDOC ROUSSILLON	808	3,3%	2,7%
LIMOUSIN	432	1,7%	1,0%
LORRAINE	1480	6,0%	3,5%
MIDI PYRÉNÉES	1019	4,1%	3,7%
NORD PAS DE CALAIS	2125	8,6%	6,2%
PAYS DE LA LOIRE	1548	6,2%	5,4%
PICARDIE	654	2,6%	2,8%
POITOU CHARENTES	1060	4,3%	2,3%
PROVENCE ALPES COTE D'AZUR	1750	7,1%	6,6%
RHONE ALPES	3094	12,5%	10,7%
Total	24783	100%	100%

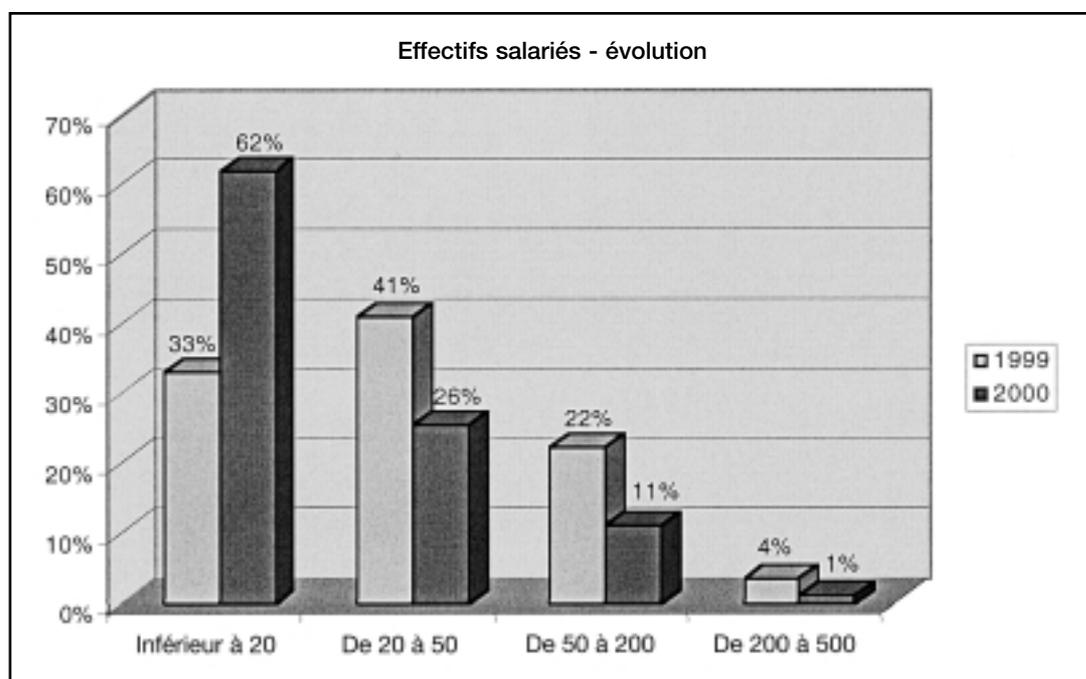
¹² Traitement statistique sur 25.000 "appui-conseil" terminés avant le 31 décembre 2000. (6 000 "appui-conseil" actuellement en cours, ne sont pas intégrés au traitement).

- Les “appui-conseil” “post-accord” (114 opérations) et “inter-entreprises” (118) sont encore marginaux, avec pour chacun un peu plus d’un pour cent du total des opérations terminées en 2000.
- De façon stable depuis le lancement du dispositif, le secteur des services représente environ 60 % des actions d’appui-conseil. Au sein des services, on constate une présence forte du commerce et des hôtels, cafés, restaurants.

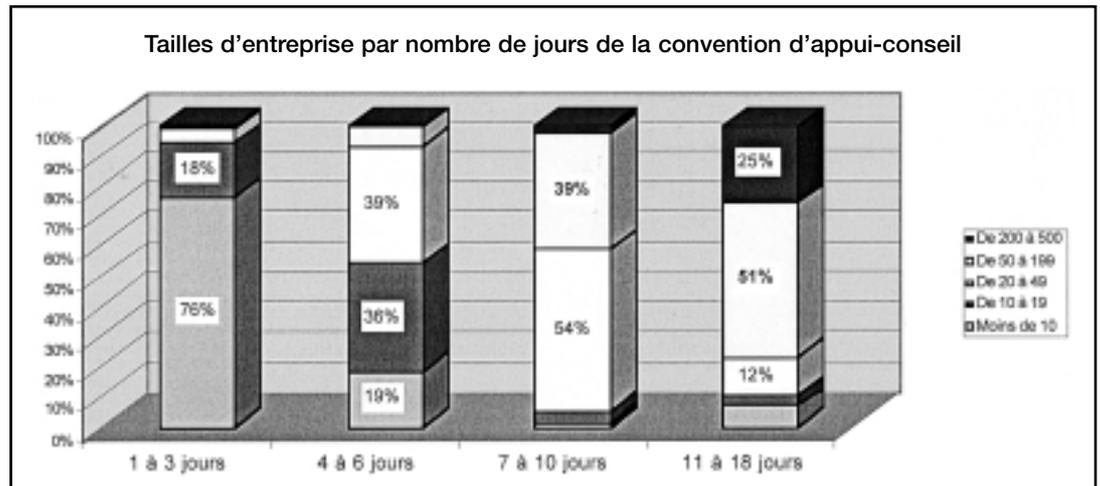
Implantation sectorielle	Appui-conseils	Etablissements
AGRICULTURE	3,0%	0,1%
INDUSTRIE	24,6%	12,0%
BTP	11,1%	10,4%
SERVICES	61,3%	77,5%
<i>Commerce, réparation, HCR</i>	24,7%	24,4%
<i>Transports et communications</i>	4,0%	3,0%
<i>Immobilier, services aux entreprises</i>	11,7%	23,1%
<i>Santé et action sociale</i>	9,5%	8,8%
<i>Services collectifs</i>	7,9%	3,3%
<i>Autres services</i>	3,5%	14,7%
Total*	100,0%	100%

- La proportion d’entreprises de moins de 20 salariés a doublé entre 1999 et 2000, pour atteindre aujourd’hui 62 % du total des actions d’appui-conseil. Les moins de 10 salariés représentent à eux seuls près de 40 % du même total sur les 12 derniers mois.

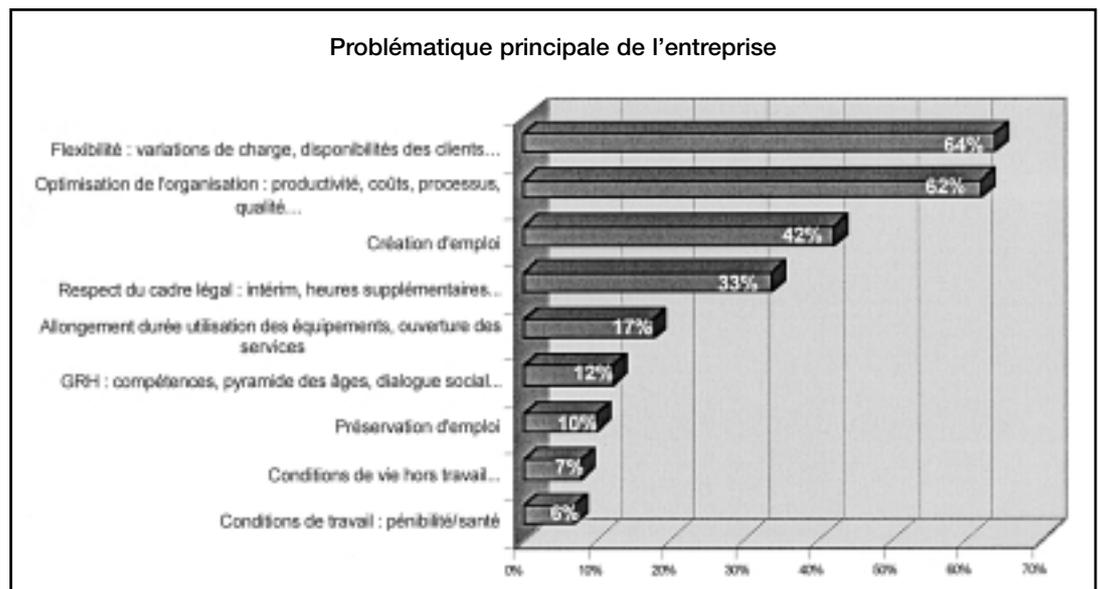
Cette progression est sans doute liée à l’approche de la date du passage aux 35 heures pour les entreprises de moins de 20 salariés.



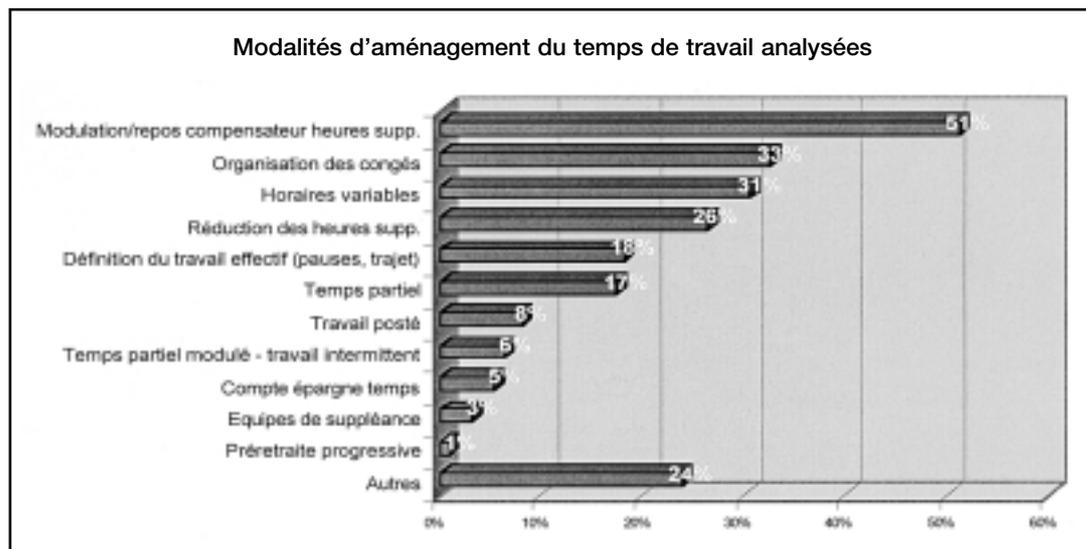
- Les 3/4 des conventions de moins de 4 jours concernent des entreprises de moins de 10 salariés. Assez logiquement, plus le nombre de jours de la convention augmente, plus la part des petites entreprises diminue, alors que celle des grandes entreprises augmente.



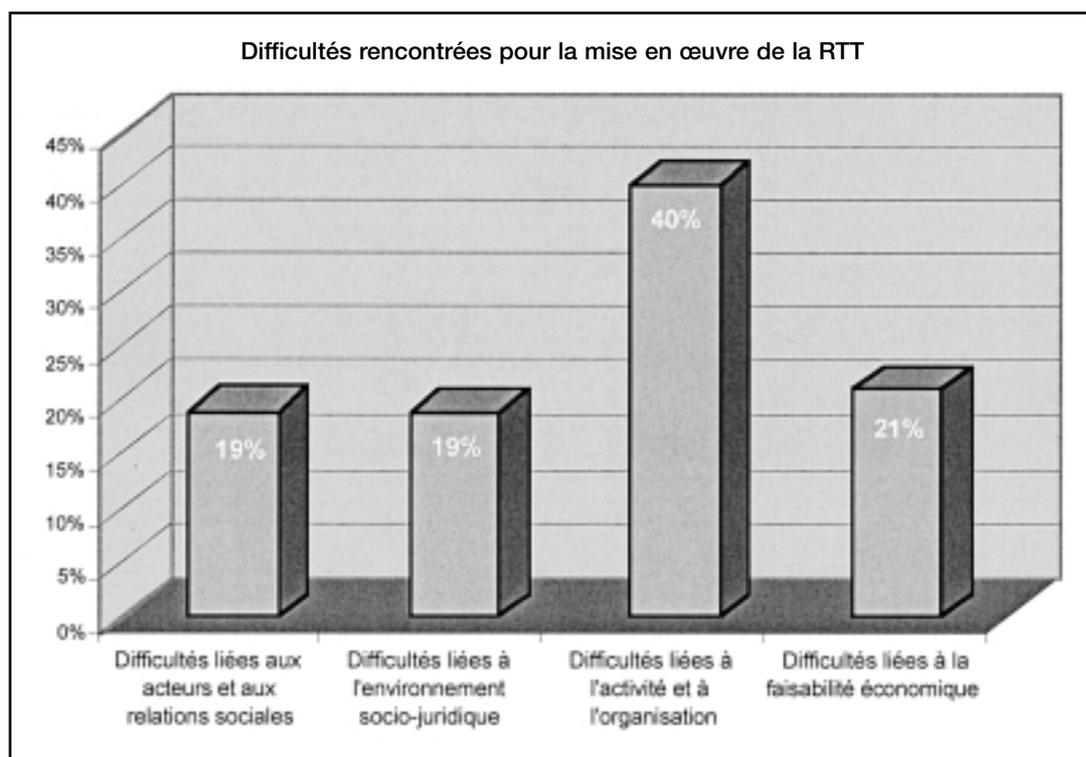
- La recherche d'une plus grande flexibilité et l'optimisation de l'organisation sont les motifs les plus souvent repérés par les consultants dans la décision des entreprises de passer aux 35 heures. Les conditions de travail comme les conditions de vie hors travail sont, en revanche, les problématiques les moins souvent citées.



- Parmi les modalités d'organisation du temps de travail analysées par les consultants, on retrouve le plus fréquemment cité la modulation et la gestion des repos compensateurs liés aux heures supplémentaires, puis l'organisation des congés et les horaires variables.¹³



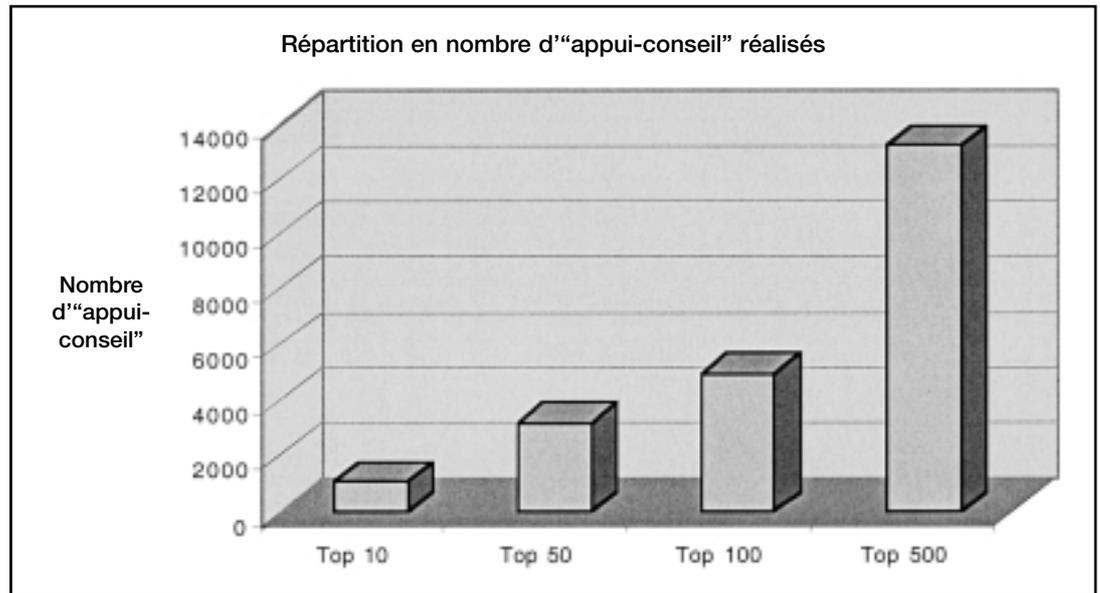
- Les principales difficultés rencontrées par les consultants dans la mise en œuvre des 35 heures sont liées à l'activité et à l'organisation. Des difficultés d'ordre juridiques, sociales ou économiques sont également pointées, mais dans une proportion de moitié moindre.¹⁴



¹³ L'analyse des consultants est confirmée par les chefs d'entreprises (voir plus loin, les résultats de l'enquête Multilignes).

¹⁴ Ceci est aussi confirmé par l'enquête Multilignes.

- 2 050 cabinets ont participé au dispositif d'appui conseil, pour un total de 2 800 consultants. Si les structures sont en moyenne assez petites, plusieurs grands réseaux nationaux se sont positionnés sur l'appui-conseil, réalisant alors un nombre important de prestations. Un quart des cabinets réalise les trois quarts des actions d'appui-conseil.



Les informations présentées ont un intérêt certain, mais il faut préciser que Sidonie avait un double objectif :

- Il s'agissait d'abord de faire un suivi de nature industrielle ou statistique. Sidonie est de bonne facture de ce point de vue, comme l'indique la présentation précédente. La contrainte imposée au consultant (le paiement de la prestation n'est assurée que s'il remplit une fiche Sidonie) a été efficace sur ce plan.
- Le deuxième objectif visait la capitalisation et le transfert : Nous espérons que les consultants viendraient puiser des éléments dans la base de données afin d'enrichir la qualité de leurs prestations. Sur ce plan, l'outil n'a guère fonctionné. Les informations fournies par les consultants quant au déroulement et au contenu de l'intervention ne sont pas toujours très fiables du point de vue de l'objectif de capitalisation. En effet, il est perçu par les consultants comme étant essentiellement un outil formel de contrôle. Et les consultants qui, au début, ont accepté de jouer le jeu de la transparence se sont progressivement découragés de le faire, face à la pauvreté relative de la plupart des fiches de leurs collègues.

Nous avons sans doute sous-estimé le fait que les consultants sont en situation de concurrence, ou nous avons mal communiqué initialement sur cet aspect de l'outil. Mais on peut légitimement se demander dans quelle mesure un dispositif ouvert, dans le cadre d'un système concurrentiel, peut permettre une capitalisation via un outil comme SIDONIE¹⁵.

Cela dit, l'outil actuel ne permet pas actuellement d'assurer un suivi rigoureux des actions collectives, il doit être repensé en ce sens.

¹⁵ Le lecteur intéressé par une analyse fine des usages de Sidonie peut se référer à l'Etude de André Moisan sur l'apprentissage des consultants (accessible sur le site de l'Anact).

Les points de vue des acteurs de l'entreprise

Julien Pelletier

Dans le cadre d'une enquête téléphonique, 610 personnes (une moitié de salariés et une moitié de dirigeants) ont été contactées au troisième trimestre 2000.¹⁶ Le taux de satisfaction de la prestation d'appui-conseil est extrêmement élevé en 2000, comme en 1999, chez les dirigeants et les salariés dans les entreprises qui ont déjà signé un accord RTT ou qui ne l'ont pas encore signé. Notamment dans les petites entreprises qui constitueront une cible privilégiée de la prestation d'appui-conseil en 2001.

Il faut relever un point important de cette enquête : les dirigeants et les salariés partagent la même vision. En effet, ils avancent les mêmes apports et les mêmes lacunes liés à l'appui-conseil, et ce dans des proportions identiques, ce qui tend à accorder une forte validité aux résultats de cette enquête. Nous ne reprendrons ici que les principaux résultats de cette étude.¹⁷

- Comme pour l'étude de 99, les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre effective de la RTT sont plus particulièrement centrées sur la gestion du temps de travail, l'organisation des plannings et congés. Mais, en 2000, d'autres types de difficultés émergent de manière plus marquée, celles relatives aux Ressources Humaines, à savoir :
 - la gestion des compétences et de la polyvalence
 - les difficultés liées au recrutement et à la qualification de nouveaux salariés

Certains secteurs d'activité sont plus souvent confrontés à ce type de problématique comme celui de la santé, du transport, de la restauration...

- Par ailleurs, la crainte d'une baisse de la productivité et des performances économiques de l'entreprise est nettement plus présente dans la population interrogée en 2000.
- **Le taux de satisfaction apparaît très important (81%)** : il semble que les acteurs des entreprises aient trouvé, dans le cadre de l'appui-conseil, réponses à leurs besoins.
- La satisfaction est plus particulièrement importante dans les TPE (86 %). Ce qui tend à démontrer que la prestation est adaptée à ce type d'entreprises.
- Les compétences du consultant ainsi que le respect de la posture d'équidistance exigée par le cahier des charges sont reconnues par les acteurs de l'entreprise.
- La principale difficulté liée à l'appui-conseil a trait à la lourdeur de la procédure administrative.

Les principaux points forts de la prestation appui-conseil sont déclinés selon les axes suivants :

- une vue globale extérieure et objective de professionnel ;
- une capacité à dresser un état des lieux de l'entreprise sous tous ses aspects : organisation, gestion, économie, production, RH... ;
- le nombre et la qualité des entretiens qu'il mène auprès des personnels de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique ;
- ses connaissances de la législation et des procédures administratives ;
- son appui méthodologique, stratégique et projectif ;
- sa participation à la rédaction de l'accord.

¹⁶ Une enquête semblable avait été réalisée un an auparavant.

¹⁷ Le rapport détaillé est disponible sur le site Anact.fr

Parmi les obstacles suivants, lesquels rencontrez-vous dans la mise en œuvre de la RTT ?

	Total	Dirigeants	Salariés
Bases RTT effective	462	219	243
Difficultés de gestion des horaires, plannings, congés, gestion de modulation	45 %	51 %	40 %
Difficultés d'organisation du travail, de polyvalence, de compétences	36 %	38 %	33 %
Difficultés de recrutement	31 %	37 %	25 %
Volume d'activité important freinant la RTT	22 %	29 %	16 %
Insatisfaction des salariés liée à la nouvelle organisation du temps	16 %	15 %	17 %
Insatisfaction des salariés liée à l'impact de la RTT sur la rémunération	13 %	16 %	11 %
Dégradation de la performance économique	10 %	16 %	5 %
Insatisfaction des salariés liée à l'évolution des conditions de travail	10 %	12 %	9 %
Difficultés d'intégration de nouveaux embauchés	7 %	9 %	5 %
Pas de difficulté	13 %	11 %	16 %

Quelles ont été éventuellement les difficultés rencontrées pour engager l'appui-conseil ?

	Total	Dirigeants	Salariés
Bases :	610	308	302
Pas de difficulté	63 %	71 %	54 %
Complexité de la procédure administrative	10 %	12 %	8 %
Disponibilité du consultant	7 %	7 %	7 %
Difficultés de choix du consultant	4 %	5 %	3 %
Délais d'instruction de la demande	3 %	3 %	2 %
NSP	16 %	6 %	27 %

Extraits d'entretiens

De manière générale, les 2/3 des interlocuteurs interrogés estiment ne pas avoir rencontré de difficultés particulières pour engager l'appui-conseil, proportion identique à celle observée en 99. Lorsque des difficultés ont été rencontrées, celles-ci, comme en 99, concernent, en premier lieu, **l'aspect administratif de la procédure** (mais l'interlocuteur confond parfois la procédure d'appui-conseil avec la procédure liée aux allègements) :

"Partie administrative très longue" S

"Trop de dossiers à remplir" S

"Problèmes au niveau du système administratif, pièces en doublon" S

"Dossier trop lourd, beaucoup d'exemplaires à fournir, trop de photocopies à faire" S

"La gestion administrative de la RTT est trop lourde" D

"Très long à mettre en place auprès de l'administration" D

"Beaucoup de démarches et de réunions" D

"Il faudrait simplifier les conventions" D

"Complexité administrative, réglementations" D

Concernant la prestation d'appui-conseil, diriez-vous que vous en êtes...?

		Responsables	Salariés	RTT effective	RTT non effective
Bases	610	308	302	462	148
Très satisfait	25 %	31 %	18 %	25 %	24 %
Satisfait	41 %	40 %	43 %	41 %	42 %
Assez satisfait	15 %	15 %	15 %	15 %	14 %
Total satisfaits	81 %	86 %	76 %	82 %	80 %
Assez insatisfait	7 %	6 %	9 %	7 %	7 %
Insatisfait	5 %	4 %	6 %	4 %	7 %
Très insatisfait	3 %	2 %	4 %	3 %	2 %
Total insatisfaits	15 %	12 %	19 %	15 %	17 %
NRP	4 %	2 %	5 %	4 %	3 %

On note que la satisfaction est moindre du côté des représentants des salariés.

Concernant la prestation d'appui-conseil, diriez-vous que vous en êtes...?

Taille salariale	- de 20	20 à 49	50 à 199	200 et +
Bases	196	190	96	13
Très satisfait	28 %	21 %	26 %	17 %
Satisfait	44 %	45 %	33 %	22 %
Plutôt satisfait	13 %	15 %	15 %	33 %
Total satisfaits	86 %	81 %	74 %	72 %
Plutôt insatisfait	7 %	8 %	8 %	-
Insatisfait	5 %	4 %	7 %	6 %
Très insatisfait	-	4 %	5 %	-
Total insatisfaits	13 %	15 %	20 %	6 %
NRP	1 %	4 %	6 %	22 %

On note que les TPE sont les plus satisfaites.

- On peut dès lors se demander sur quoi se fonde cette satisfaction ? Principalement sur "l'approche globale" du consultant ainsi que sur l'aide au dialogue social comme l'indique le tableau suivant ainsi que les extraits d'entretiens.

**Quels ont été les 3 principaux apports de l'intervention du consultant ?
(trois réponses maximum)**

	Total	Dirigeants	Salariés
Bases :	610	308	302
L'analyse de tous les aspects de la réduction du temps de travail	40 %	42 %	37 %
Le recueil du point de vue des salariés	31 %	32 %	31 %
Une aide pour se concerter entre direction et salariés	23 %	22 %	24 %
Une aide de méthode pour organiser le projet	20 %	21 %	19 %
Une aide pour monter les dossiers auprès de la direction du travail	19 %	21 %	17 %
L'étude de l'organisation du travail	18 %	15 %	21 %
Les simulations économiques	18 %	22 %	14 %
L'élaboration de l'accord d'entreprise	18 %	22 %	14 %
La réflexion sur la stratégie de l'entreprise	13 %	12 %	13 %
L'analyse des conditions de travail	11 %	11 %	11 %
Une aide à la négociation de la RTT	11 %	10 %	12 %
La construction de solutions concrètes	6 %	8 %	5 %
La définition des emplois à créer	4 %	4 %	5 %

Extraits d'entretiens

- Dirigeants et salariés s'accordent à reconnaître l'**apport essentiel** de l'intervention du **consultant** dans l'**analyse globale de tous les aspects de la réduction du temps de travail** : du diagnostic à la rédaction de l'accord, du recueil d'information à l'élaboration de propositions concrètes.

"Il a réalisé tous les points de la liste" D

"Il a tout fait" D

"Apport indispensable à une PME" D

"Aide dans tous les domaines cités" S

"Ils ont tout fait" S

"Le fait de recueillir une opinion extérieure permet de juger le bon fonctionnement de l'entreprise" D

"Apport important et très rapide" S

- dans son rôle **d'interface**, de médiateur, lors des **discussions employeurs et salariés**

"Aspect psychologique important pour le personnel" D

"Bonne jonction salariés/employeurs" D

"Recueil du point de vue des salariés très sérieux" D

"A permis de trouver des solutions et de dialoguer avec les salariés" S

"Personne extérieure à l'entreprise donc, facilite le dialogue" S

"Loi pas toujours facile et qui a été bien expliquée" S

"Cela a permis de soulever des problèmes que les salariés eux-mêmes n'auraient pas osé poser" S

"L'appui-conseil permet de dialoguer" D

"A été l'occasion de s'asseoir autour de la table entre directeurs et employés" D

"Favorise la confiance du personnel envers la direction en tant que tierce personne indépendante de l'entreprise, apporte une plus grande transparence" D

"Communication plus facile car neutralité du consultant" D

"Ils ont servi de tampon, d'exutoire, permet au dirigeant de se reposer un peu, ont apporté une opinion extérieure sur un dossier un peu conflictuel, ont aidé à prendre du recul par rapport à l'organisation" D

"Bon médiateur" D

"Médiateur important et sécurisant pour employeurs et employés" D

"Discret, il a arbitré les salariés et le patronat" S

"A permis de débloquer la situation, neutralité pour faire passer les messages" D

Quelles ont été éventuellement les limites de l'intervention ou les difficultés rencontrées ?

	Total	Dirigeants	Salariés
Bases :	610	308	302
Pas de difficultés	53 %	56 %	51 %
Durée trop courte	17 %	17 %	16 %
Approche trop générale	16 %	15 %	18 %
Manque de propositions concrètes	13 %	12 %	14 %
Compétences du consultant	8 %	9 %	8 %
Intervention mal acceptée par le personnel de l'entreprise	6 %	3 %	8 %
Intervenant trop proche de la direction / des salariés	1 %	1 %	1 %

Les compétences du consultant ainsi que le respect de la posture d'équidistance exigée par le cahier des charges apparaissent confirmés lorsque qu'on aborde les limites de l'aide apportée.

Dans son ensemble, l'appréciation de l'intervention demeure très favorable auprès du plus grand nombre et la prestation est jugée nécessaire, voire indispensable pour structurer la mise en place de la RTT.

La partie suivante du document permet d'enrichir et de nuancer ce premier constat en évaluant de manière plus qualitative le dispositif.

Partie II

Le travail de régulation

Introduction

Grosso modo, on peut considérer que le dispositif mobilisait trois types de régulation :

La régulation de contrôle, portée plus particulièrement par les services de l'Etat en charge de la gestion des fonds publics liés à l'appui conseil, du conventionnement avec le consultant et l'entreprise, garant du respect de la déontologie dans l'intervention ainsi que de la validation des accords RTT. Cette forme de régulation est par définition fortement outillée : circulaire à faire respecter, procédure administrative de conventionnement, cahier des charges, paiement de la prestation sous preuve de réalisation (SIDONIE)... On peut légitimement se poser la question de l'efficacité et de l'efficience de cette forme de régulation, et plus particulièrement de la manière dont elle correspond à la réalité des pratiques d'intervention. C'est l'objet de l'étude réalisée par Pascal Charpentier du GIP-MIS, présentée dans la première section.

La régulation autonome, investie par les consultants attachés à préserver leur marge de manœuvre dans le cadre de leur intervention en entreprise et à développer leur expertise. Dès lors, on ne sera pas étonné de constater une forte hétérogénéité des pratiques d'intervention et des "styles" de conseil. C'est là l'objet de l'étude présentée par André Moisan du CNAM.

La régulation conjointe, plutôt portée par le réseau Anact, chargé d'animer le dispositif, de former les consultants et de frayer les compromis entre les différents acteurs pour justement leur permettre de réguler conjointement le dispositif. Sylvie Cukierman de l'Aract IDF présente une illustration d'une stratégie régionale d'animation des consultants.

Efficacité et efficacité du dispositif

Pascal CHARPENTIER

Une bonne compréhension du dispositif d'appui conseil et de son fonctionnement nécessite de distinguer :

- d'une part, le dispositif en soi, c'est-à-dire la façon dont il a été conçu, ainsi que la manière dont son fonctionnement a été prévu à travers la réglementation ;
- d'autre part, le travail du consultant - en relation avec celui de ses "partenaires" que sont les services du travail et l'Aract - c'est-à-dire la manière dont il interprète et utilise les dispositions prévues par les textes qui régissent l'appui-conseil

Autrement dit la qualité d'un dispositif tel que celui-ci doit être évaluée autant du point de vue de sa conception que de sa mise en œuvre par des acteurs situés dans des contextes locaux particuliers. Ces deux aspects sont bien sûr étroitement imbriqués, dans la mesure où l'intérêt d'un tel dispositif ne peut se comprendre que lorsque celui-ci s'incarne dans une pratique précise.

L'étude a été conduite sur la base d'entretiens avec des chefs d'entreprises, des personnes ayant conduit le projet, des consultants qui ont réalisé l'appui-conseil, et, lorsque cela a été possible, des salariés mandatés. Elle a été complétée par une enquête auprès des services déconcentrés du ministère, de quelques ARACTs et d'un syndicat professionnel de branche.

Trois questions principales se posent. Tout d'abord, le dispositif est-il efficace ? Ensuite, le rendement du dispositif est-il satisfaisant ? Enfin, comment pouvons-nous aller au-delà ?

2.1.1. L'appui-conseil : un dispositif nécessaire pour les petites entreprises

Les lois Aubry ont introduit une contrainte forte en matière d'organisation des horaires et du travail. Les entreprises ne disposent pas toujours des moyens ni des outils de méthode pour mettre en œuvre une démarche de changement négociée de leur organisation. Dans cette optique, l'appui-conseil représente une aide indispensable pour les entreprises de petite taille, qui sont peu structurées, dont les dirigeants sont fortement impliqués dans le processus d'exploitation, et qui découvrent la négociation sociale formalisée à l'occasion des 35 heures.

Cette aide est estimée globalement satisfaisante par les entreprises utilisatrices : plusieurs dirigeants reconnaissent qu'ils n'auraient jamais pu conduire la démarche sans l'apport du consultant. Malgré l'étroitesse de l'échantillon, les opinions des dirigeants relatives au dispositif sont globalement positives : on retrouve, dans les entreprises visitées, des perceptions proches de celles issues des enquêtes quantitatives.

2.1.2. Efficacité et efficacité du dispositif

Mais l'efficacité se mesure aussi à la capacité du dispositif à atteindre les objectifs que lui ont assignés les financeurs. On constate qu'un certain consensus se dégage, aussi bien auprès des services déconcentrés du ministère que des consultants et des entreprises, autour des critères de réussite d'une démarche d'appui-conseil : celle-ci doit permettre l'élaboration d'un compromis interne socialement acceptable et autorisant l'accès aux aides publiques à la RTT.

Le non aboutissement de la démarche, quelles qu'en soient les raisons, est donc associé à la notion d'échec du dispositif. Mais cette considération du résultat obtenu est insuffisante pour évaluer le dispositif. D'une part, des accords peuvent être signés sans que la contribution du consultant ait représenté une réelle valeur ajoutée. D'autre part, de nombreuses démarches n'aboutissent pas à la signature d'un accord, sans que la prestation du consultant puisse directement être mise en cause. Le problème de l'appui-conseil est alors moins

une question d'efficacité que d'efficience, c'est-à-dire d'un excès de moyens mobilisés au regard des résultats obtenus. La relative sous-efficacité n'est donc pas liée seulement aux intervenants réalisant l'appui-conseil : elle s'explique aussi par les caractéristiques propres de l'appui-conseil dans ces petites structures.

2.1.3 Efficacité du dispositif dans les petites structures : les conditions de réussite

A/ L'importance du projet de changement associé aux 35 heures :

Les aides incitatives ont poussé beaucoup de petites entreprises à anticiper les 35 heures, souvent sans autre projet associé de changement d'organisation. On a pu constater que lorsqu'un tel projet n'existait pas a priori, et lorsque le consultant n'a pas su en faire émerger un, la démarche d'appui-conseil était plus difficile et le dialogue social interne plus conflictuel. L'absence de projet rend en effet plus improbable la construction d'objectifs partagés au sein de l'entreprise. Il semble illusoire d'imaginer qu'un projet "35 heures sèches" puisse se substituer à un projet d'entreprise, car les acteurs internes ne sont pas spontanément demandeurs de réduction du temps de travail. Cette dernière soulève par ailleurs dans l'entreprise des débats relatifs à la gestion du temps, à l'organisation, aux salaires, c'est-à-dire des thèmes sensibles et parfois tabous dans ces petites structures.

B/ La capacité des dirigeants à s'approprier la démarche :

Peu familiers avec le monde du conseil, les dirigeants des petites entreprises ne savent pas toujours s'approprier un projet venant de l'extérieur et sont alors peu réceptifs à des méthodologies que l'intervenant est en mesure de leur transmettre. En réalité, cette question est liée à la précédente : lorsqu'ils ont un "projet" ou lorsque le consultant les aide à en construire un, les dirigeants sont plus sensibles aux savoir-faire mis en œuvre lors de la démarche.

Dans les cas où l'appui-conseil s'apparente à une mise en conformité juridique, l'implication personnelle des dirigeants et leur capacité à s'approprier la démarche sont plus incertaines. Ce point est important pour que l'appui-conseil ne soit pas qu'une aide ponctuelle et laisse les patrons des petites entreprises démunis pour gérer l'après accord. L'absence de suivi post-accord est d'ailleurs une limite du dispositif relevée aussi bien par les entreprises que par les consultants.

C/ La "préparation" à l'appui-conseil :

Il est rare que l'entreprise ait une idée précise de ce qu'elle attend du consultant, le plus souvent parce qu'elle n'a pas de perception claire des multiples dimensions (juridique, organisationnelle, sociale, économique) et des difficultés inhérentes à une démarche d'aménagement - réduction du temps de travail. Du coup, les consultants passent beaucoup de temps à expliquer les enjeux, dédramatiser auprès d'acteurs inquiets ou méfiants vis-à-vis des 35 heures, refaire une présentation simplifiée de la loi, souvent au détriment de l'analyse proprement dite de la situation. Des actions de sensibilisation, collectives mais aussi individuelles, comme celles que nous avons observées dans une branche professionnelle, nous paraissent améliorer le degré de "réceptivité" des entreprises à la démarche d'appui-conseil.

D/ La prise en compte des spécificités du dialogue social dans les petites entreprises :

Structures organisationnelles simples ne signifie pas simplicité des relations sociales. Ces dernières sont complexes, en raison de la multiplicité des arrangements interindividuels informels et donc assez instables, ce qui rend difficile à construire toute forme d'action collective. Or, la négociation d'un accord de réduction du temps de travail suppose l'élaboration d'un compromis formel entre acteurs institutionnalisés, ce qui est loin de correspondre aux situations observées où la règle est plutôt l'absence systématique de représentants élus du personnel. A travers les 35 heures, on assiste à une "intrusion" du juridique (négociation collective, contrôle des temps de travail...) qui remet parfois en cause les compromis sociaux existants et même les bases sur lesquelles ils se sont constitués. Certes, des consultants ont pu prendre la mesure de ces difficultés et assouplir les contraintes formelles prévues par le cahier des charges ; mais, au-delà de ces adaptations, il semble nécessaire de mieux prendre en compte, et donc déjà de mieux comprendre, les caractéristiques propres du dialogue social dans les petites structures.

2.1.4 Les attentes des entreprises

L'appui-conseil a contribué à la mise en œuvre des 35 heures de façon très satisfaisante ou satisfaisante dans plus de la moitié des entreprises de notre échantillon. Ce sentiment positif est justifié par la capacité du consultant à établir le dialogue avec les salariés, à gérer toutes les relations avec l'administration, à contribuer à l'élaboration de l'accord d'entreprise, ce dernier aspect n'étant pas envisagé par le cahier des charges.

En revanche, la construction des scénarios d'organisation n'est pas perçue comme le principal apport des consultants, contrairement à ce que faisaient apparaître les enquêtes quantitatives ; il est vrai que, dans les petites structures, les dirigeants ont souvent une vision claire des scénarios souhaitables, mais comptent sur le consultant pour en tester la "faisabilité sociale".

Compte tenu de ce que nous avons dit sur la nécessité d'une phase préalable d'information et de "préparation" des dirigeants et des salariés, il nous semble évident que les petites entreprises attendent de l'appui-conseil une aide "intégrée", allant jusqu'à l'accord et même au-delà ; de manière assez spontanée, certains consultants ont su adapter leur méthodologie d'intervention et se sont placés dans la perspective d'une prestation globale intégrant l'amont et l'aval des deux phases prévues par le cahier des charges. Ce dernier paraît donc en décalage au regard des besoins de ces petites structures, plus préoccupées par le résultat final de la démarche que par une aide technique sur les scénarios d'organisation.

Cette attente des entreprises d'une prestation complète ne signifie pas nécessairement augmentation importante du nombre de jours d'intervention. De ce point de vue, les arbitrages sur le nombre de jours doivent intégrer plusieurs variables :

- le niveau "incompressible" nécessaire pour réaliser un appui-conseil dans de bonnes conditions (pour une entreprise comptant entre 10 et 20 salariés, il semble difficile de descendre en dessous de trois à quatre jours d'intervention) ;
- l'existence ou non de situations comparables et ayant déjà fait l'objet d'une démarche d'appui-conseil (taille d'entreprise équivalente, même secteur, contraintes économiques proches...) ;
- le degré de "préparation" de l'entreprise, tel que nous l'avons évoqué plus haut.

Sur les deux derniers points, il nous paraît légitime de mobiliser des acteurs locaux et/ou professionnels susceptibles de capitaliser les actions réalisées et d'engager, sous forme d'animations ou d'actions collectives, des dynamiques autour des 35 heures et, éventuellement d'autres thèmes intéressant les entreprises.

De la salle

Revenons sur une des formulations de votre rapport : "L'appui conseil se heurte à une double illusion : imaginer qu'un projet 35 heures sèches puisse se subsister à un projet d'entreprise". Pouvez-vous aller plus loin ? Quelles pistes envisagez-vous pour l'avenir ?

Pascal CHARPENTIER

Les entreprises, dans le cadre de la première loi Aubry, ont compris que le passage aux 35 heures leur permettait d'obtenir des aides publiques. Par conséquent, il s'agit là d'un projet opportuniste, mais pas d'un projet d'entreprise. Sans projet support, la concertation n'a pas de chance d'aboutir.

De manière plus générale, le passage aux 35 heures sèches ne peut pas fonctionner car il cristallise les antagonismes au plan interne. Les entreprises ne peuvent pas s'intéresser au seul passage aux 35 heures. Il est capital que les 35 heures s'intègrent à un projet global d'entreprise.

Pour que le dispositif d'appui conseil fonctionne, il faut que l'entreprise y soit préparée. La branche peut mener les actions nécessaires pour que les entreprises soient réceptives à la démarche d'appui-conseil. Par ailleurs, il est important d'insister sur les objectifs des 35 heures.

De la salle

Que pensez-vous des voies de transformations qu'inaugure le dispositif d'appui conseil ?

Pascal CHARPENTIER

Cela renvoie au problème du cahier des charges. Ce dernier est très formel. Il a été élaboré à partir des interventions faites dans le Réseau pour des structures très différentes des petites entreprises. Le caractère formel du cahier des charges est, à mon sens, nécessairement en décalage par rapport aux petites entreprises.

Par conséquent, il faudrait revoir les contraintes formelles du cahier des charges pour qu'il soit plus adapté aux petites entreprises. Il arrive que les meilleurs consultants soient ceux qui n'ont pas respecté le cahier des charges. Il faut s'intéresser de manière plus précise au fonctionnement des petites structures.

De la salle

Qu'entendez-vous par la notion de non-respect du cahier des charges ?

Pascal CHARPENTIER

Il s'agit de se détacher du cahier des charges sur le plan formel. À titre d'exemple, il se peut que le consultant ne mette pas en place de comité de pilotage.

De la salle

Il est possible d'interpréter vos propos de la manière suivante : nous n'aurions pas dû mettre en place le cahier des charges. Il est vrai que ce cahier des charges a été mis en place à partir de notre expérience sur des structures assez grandes. Il est possible qu'il faille modifier certaines dispositions de ce cahier des charges afin d'introduire un peu de souplesse. Cependant, le cahier des charges constitue un guide cognitif utile pour les consultants. Le cahier des charges est à mon sens pertinent.

Pascal CHARPENTIER

Je n'ai pas dit que le cahier des charges n'était pas pertinent. A mon avis, il a été nécessaire.

De la salle

Vous affirmez que les attentes des dirigeants des petites entreprises ont influencé le dispositif.

Pascal CHARPENTIER

Ce point est corroboré par l'enquête Multilignes. La plupart des chefs d'entreprise avaient une idée très précise de ce que devait être la bonne organisation des 35 heures, mais ils ne savaient pas comment la faire accepter. L'apport des consultants a été fondamental dans cette perspective. Par ailleurs, ils avaient sous-estimé le caractère formalisé de la démarche. Des normes étrangères à l'entreprise y ont été introduites.

La gestion du suivi de l'accord est très importante. La qualité du travail des consultants se mesure aussi sur ce plan.

De la salle

Pouvez-vous revenir sur la notion de capitalisation ?

Pascal CHARPENTIER

Des choses réalisées quelque part ne sont pas répercutées ailleurs. Une telle richesse de dossiers devrait permettre un degré plus important de capitalisation. Autrement dit, une telle richesse devrait permettre de tirer des enseignements méthodologiques.

L'aspect contrôle du dispositif est du temps pris sur la capitalisation.

Dans le secteur de la plasturgie, tous les accords RTT sont centralisés au niveau de la branche. Par conséquent, les difficultés et les problèmes récurrents sont repérables et il est possible de fournir une information utile aux entreprises. Je ne vois pas pourquoi cela ne serait pas généralisé en matière de capitalisation. Des logiques d'organisation reproductives sont à l'œuvre.

De la salle

Votre intervention sur l'efficacité du dispositif a été, me semble-t-il, un peu brève. Pouvez-vous y revenir ? L'intervention des consultants laisse-t-elle des traces autres que l'accord ? Quelles sont les répercussions de l'intervention des consultants sur les acteurs dans l'entreprise ?

Pascal CHARPENTIER

En ce qui concerne l'efficacité, nous avons rencontré les mêmes taux de satisfaction que dans le questionnaire Multilignes. Sur un total de douze cas, neuf étaient satisfaits. Le taux de satisfaction s'élève donc à 75 %.

Un autre objectif consistait à générer des apprentissages au niveau des consultants. Cet objectif a été atteint.

Dans un des cas étudiés, les collaborateurs d'une entreprise sont dorénavant en mesure de changer l'organisation de leur entreprise de manière autonome. Il s'agit d'une entreprise de 15 ou 17 salariés. L'appui conseil a rempli son rôle car le consultant était de bon niveau et ses interlocuteurs au sein de l'entreprise aussi.

L'apprentissage collectif des consultants

André MOISAN

Quels types d'apprentissage ont développé les consultants qui sont intervenus dans le dispositif appui-conseil de la loi Aubry 1 ? Comment ont-ils tiré profit du dispositif institutionnel mis en place par le Réseau ANACT ? Tel est l'objet de l'étude conduite auprès d'un échantillon de 21 consultants dans 3 régions administratives, dont la diversité assure un minimum de représentativité.

2.2.1 Différentes figures de consultants

Le premier constat de l'étude conduit à distinguer - à travers tant leurs pratiques que la représentation de leurs activités - des *figures* "idéal-typiques" de consultants. Six figures émergent, structurées essentiellement autour de 3 d'entre elles.

1. **Le professionnel des relations humaines** : il se définit comme un "artisan" dont la professionnalité consiste essentiellement à répondre à la singularité des situations rencontrées dans les entreprises. Sa compétence professionnelle tient à adapter les méthodes et outils en fonction de l'analyse des systèmes d'actions et des relations entre acteurs. Il vise surtout les processus de changement : la Loi Aubry n'est vue que comme un prétexte pour enclencher une dynamique appelée à perdurer au-delà de l'intervention. Et dans ce cadre, il veille à associer l'ensemble des acteurs de l'entreprise.
2. On peut associer à cette figure celle du "*professionnel collectif*", composé d'une collection d'individus mais dont la caractéristique essentielle est de mobiliser, à travers un seul des intervenants, l'ensemble des compétences du collectif.
3. *L'assistant "ressources humaines"* décrit la figure de consultants, souvent jeunes, confinés dans une posture de "sous-traitant" des ressources humaines de l'entreprise. C'est souvent le cas de consultants inexpérimentés qui sont en voie de professionnalisation.
4. **L'expert** intervient d'abord à partir de son domaine d'expertise (une technologie particulière de l'entreprise, comme la gestion, le droit social, l'organisation du travail, ... ; un secteur d'activité ; etc.). Sa légitimité ne tient donc pas d'abord à son professionnalisme d'intervenant en conduite de changement, mais à une expertise constituée extérieurement à l'entreprise où il intervient. Il vise ainsi la mise en conformité des situations rencontrées par rapport aux critères de son expertise.
5. Le *notable local*, qui représente la cinquième figure, joue de ses relations locales pour intervenir.
6. **L'industriel** est le consultant qui vise les économies d'échelle à partir d'une conception en amont d'outils et de méthodes reproduites quelque soit les contextes d'intervention. Il crée ainsi différents segments dans le processus d'intervention, chacun de ces segments faisant l'objet d'un traitement spécifique. L'intervention elle-même associe ainsi plusieurs individus à partir d'une division technique du travail mobilisant chez chacun d'entre eux une compétence spécifique (par exemple : la capacité à traiter les réponses aux questionnaires distribués à l'ensemble du personnel de l'entreprise).

Ces consultants ont développé des pratiques différentes au cours de leurs interventions. Ainsi, quand le *professionnel* tentait de reproduire un travail "sur la demande" et associait d'emblée les trois logiques (économique, sociale et organisationnelle), *l'expert* et *l'industriel* les traitaient séquentiellement en examinant en préalable la variable économique. Le premier visait - à travers le dialogue social - à l'émergence d'un acteur collectif par des échanges et confrontations collectives au sein de réunions de salariés, quand les seconds consultaient ces derniers en agrégeant des points de vue individuels (à travers entretiens ou questionnaires) et renvoyant l'acteur syndical à la simple négociation avec l'employeur.

Mais la représentation de leur métier les conduit également à des types d'apprentissage différents. Chez le *professionnel*, la compétence essentielle tient dans la capacité à accompagner des processus de changement : elle suppose des capacités à analyser le système d'action, mais aussi à se positionner par rapport aux différents acteurs de l'entreprise. Or celles-ci relèvent pour l'essentiel de savoirs intériorisés qui s'acquièrent dans la durée, par accumulation d'expériences. Leur mode de transmission relève souvent du compagnonnage.

Le *professionnel* va donc - dans ses échanges d'expérience - interroger sa pratique et celle des autres participants, en questionnant "sur le fond" la représentation de chacun sur son métier. Il va privilégier des collaborations dans la durée, autour d'une même représentation professionnelle de son métier.

L'expert - comme *l'industriel* - n'ont pas eu la même démarche d'apprentissage. L'ambition professionnelle se situant ailleurs (dans la mise en conformité, pour l'expert ; le traitement de masse pour l'industriel), elle s'est développée essentiellement en amont de l'engagement des consultants dans le dispositif appui-conseil, au cours de la conception et la mise au point des outils et méthodes. Les interventions qui ont suivi ont laissé très peu de place à de nouveaux développements : elles sont le plus souvent évoquées comme validation *ex-post* de la conception en amont, confortant ainsi les consultants dans leurs choix initiaux.

Par ailleurs, *l'expert* aura fait l'expérience de la nécessaire collaboration avec d'autres domaines d'expertise, pour répondre à la demande de l'entreprise et respecter le cahier des charges de l'appui-conseil. Ces apprentissages peuvent se prolonger au-delà de l'appui-conseil pour être en capacité de traiter les différentes dimensions de l'entreprise.

2.2.2 Rationalisation professionnelle contre rationalisation industrielle

Dans les faits, la représentation comme les pratiques et les types d'apprentissage des consultants relevaient de deux types de rationalisation à l'œuvre dans le domaine des services¹⁸. Ces deux types de rationalisation de l'activité (qui tient donc à mettre en relation de façon rationnelle des moyens par rapport à des fins) sont souvent masqués par la référence au mot-valise de "méthodologie".

Or deux conceptions de la "méthodologie" s'opposent :

- celle qui en fait la finalité même de l'intervention, en définissant des démarches et des outils pouvant s'appliquer au spectre le plus large d'entreprises. La méthodologie fait donc passer la singularité et la contingence des situations d'entreprise dans le même filtre de la "méthode" conçue en amont.
- celle qui considère la méthode comme des "principes" ou des "règles" d'action, permettant de s'assurer au mieux de l'analyse et de l'intervention dans des situations à chaque fois spécifiques. La "méthodologie" n'est pas une fin en soi mais un moyen, dont une des caractéristiques est d'ailleurs de constituer des repères communs aux différents acteurs impliqués dans l'intervention.

La rationalisation professionnelle se construit bien évidemment par les "professionnels des relations humaines" de notre étude ; comme la rationalisation industrielle a été le fait des "industriels", mais aussi le plus souvent des experts.

Mais, dans un contexte qui suscitait un processus d'industrialisation - par le fait de traiter une demande très large dans des temps très contraints, demande orientée par une logique politique et administrative ne laissant que peu de place à un traitement spécifique de la demande - les professionnels ont montré de faibles capacités à déployer leurs activités pour un traitement de masse. L'élargissement de leur cabinet était de toute façon limité par leur mode de transmission des savoirs, se développant sur base de *compagnonnage* dans la durée. S'ils sont rentrés dans le dispositif "appui-conseil", c'est le plus souvent en attente de bénéfices secondaires - comme le fait d'élargir leur clientèle potentielle.

Les experts ont dû apprendre la coopération avec des champs d'expertise qui leur étaient auparavant inconnus. Seuls les industriels ont répondu à la hauteur de la demande - tout au moins, à l'obtention d'accords signés, si tant est que l'évaluation du dispositif tienne à ce critère.

2.2.3 La configuration d'apprentissage et "le réseau ANACT"

L'élément le plus déterminant pour l'apprentissage des consultants, dans le dispositif "appui-conseil" développé et animé par le réseau ARACT, a été de fournir à l'ensemble des acteurs un "schème opératoire collectif" construit autour des 3 logiques (économique, sociale et organisationnelle) et de l'équidistance. Même si les compréhensions comme les mises en pratique ont varié, il a servi de référence commune aux différents intervenants. Les industriels comme les experts ont fait par exemple l'apprentissage de l'équidistance (ce qui n'occulte pas le fait qu'ils ont pu s'en affranchir, mais ils savaient alors pertinemment qu'ils dérogeaient à la règle).

¹⁸ Cf. Gadrey J. - "La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ?" - pp. 163-195 in Revue Française de Sociologie, n° XXXV.

La structuration des outils de communication (le cahier des charges et les fiches SIDONIE, par exemple) et les séances de formation ont servi comme supports essentiels de diffusion de ce schème opératoire collectif.

La base de données SIDONIE a essentiellement été vécue comme une contrainte administrative. Elle a aussi souffert de la situation objective de concurrence entre consultants, qui avait pour effet de limiter la restitution de leur intervention à un simple formalisme, en évitant le risque d'une diffusion de leur savoir-faire. Ceci dit, la base de données a aussi été l'occasion d'effets induits, comme support d'interconnaissance, de diffusion collective d'informations, de valorisation professionnelle, de constitution de réseau de proximité, d'outils d'échange avec l'entreprise, etc.

Dans les faits, si l'usage de l'outil n'a pas été à la hauteur de l'apprentissage collectif de l'ensemble du réseau, cela tient aux défauts de médiation : en elle-même, la base ne pouvait générer suffisamment d'intérêt en l'absence de "retour à l'usager" (une rétribution à la contribution du consultant, sous forme de résultats intermédiaires, etc.), d'usages-relais par les acteurs du réseau, etc.

Les ARACT, par ailleurs, ont mis en œuvre des configurations de relations particulières avec les consultants. Actions collectives par cercles concentriques d'implication, pour l'une des régions étudiées ; actions d'accompagnement individuel dans un réseau maillé, pour une autre ; ou encore, actions d'accompagnement institutionnel, pour la troisième : chacune des régions a déployé le dispositif en fonction de leur histoire et de la conception de leur mission, tissant des types de liens qui perdureront au-delà de l'appui-conseil.

2.2.4 Articuler les moments de production et diffusion de savoirs

Il apparaît, en conclusion, que le dispositif appui-conseil (tout au moins dans la phase étudiée ici : la Loi Aubry 1) a correspondu davantage à une diffusion qu'à une production de savoirs. Mais celle-ci n'a été précisément possible que grâce aux savoirs déjà constitués de longue date dans le réseau ANACT sur les questions du Temps de Travail.

Cette expérience conduirait donc à penser qu'au lieu d'opposer ces deux phases de production et de diffusion des savoirs, il s'agit plutôt de les situer dans une dynamique temporelle qui articule les moments d'agrégation des savoirs locaux d'expérience et les moments de leur appropriation sur une large échelle.

De la salle

Certaines figures de consultants sont-elles plus adaptés aux objectifs poursuivis ?

André MOISAN

Il ne peut pas y avoir de logique industrielle qui ne s'applique pas sur un minimum de capitalisation et de réflexion. Le cahier des charges a permis la démultiplication. Pour qu'il puisse y avoir une figure industrielle adaptée aux TPE, il se peut qu'une phase supplémentaire soit nécessaire en amont.

De la salle

Il semble que l'expert n'a pas vos faveurs. Le professionnel serait celui qui rassemble le plus grand nombre de qualités, mais il ne touche pas le grand nombre. Cela souligne le paradoxe qu'il y avait à rechercher un effet de masse en privilégiant la qualité.

De la salle

Le mérite de la typologie weberienne de Monsieur Moisan est de décrire plusieurs types qui coexistent dans le dispositif, et de dire qu'une coexistence d'acteurs différents est nécessaire au bon fonctionnement d'un dispositif de masse. L'enrichissement doit être mutuel. Il doit y avoir le moins de déperdition possible entre la logique innovante, qualitative et associant tous les acteurs et la logique démultipliée, de masse et répondant aux exigences de l'acteur public.

De la salle

Le professionnel bénéficie-t-il d'une méthode adaptée à la TPE ? Qu'en est-il de l'expert et de l'industriel ?

André MOISAN

Le professionnel bénéficie d'une méthode qui lui permet de saisir les spécificités de la TPE. Autrement dit, les petits cabinets, qui se font une haute idée de leur métier, ne maîtrisent pas la démultiplication. La démultiplication va poser problème car sa méthode est singulière.

L'industriel va quant à lui s'efforcer de repérer des traits généralisables qui correspondront à une multitude de situations. L'industriel dispose d'un questionnaire type qu'il envoie à tous les salariés, ce qui n'est pas suffisant. Des réunions avec les salariés permettent de construire des logiques d'acteurs qui peuvent se prolonger au-delà des 35 heures.

Les trois logiques identifiées ont fortement structuré l'ensemble des consultants. Elles ont constitué un référent qui a construit une représentation collective unique. Autrement dit, l'accumulation précédente de l'ANACT a produit une image opératoire commune qui a permis l'industrialisation. Le questionnaire type de l'industriel constitue une traduction industrielle du cahier des charges. Ce genre de travail est sans doute à refaire pour s'adapter au contexte des TPE et des actions collectives.

De la salle

L'ANACT a été active sur des processus d'apprentissage de consultants. Par ailleurs, les chargés de mission du Réseau ont souvent été perçus comme des personnes ressources par les consultants et l'environnement institutionnel. Ils ont été acteurs institutionnels. Comment l'interprétez-vous de l'extérieur ? Personnellement, je le vois comme un facteur de professionnalisation.

André MOISAN

Il y a eu une phase de diffusion des méthodes et des conceptions de l'intervention. Le capital accumulé de l'ANACT s'est diffusé plus largement. Par ailleurs, il y a eu des dispositifs de co-production, c'est-à-dire que les chargés de mission et les consultants ont parfois travaillé sur des chantiers communs. Il s'agit là d'un processus de capitalisation, d'accumulation et de développement de connaissances nouvelles.

L'animation des consultants et l'apprentissage

Sylvie CUKIERMAN

Dans le cadre de l'engagement numéro six du cahier des charges, le consultant s'engage à participer aux réunions organisées par l'ARACT de la région où l'entreprise est située pour débloquer les compétences d'intervention sur l'analyse du temps de travail, favoriser les échanges et les transferts d'expériences, capitaliser par des éléments de méthode et alimenter les démarches d'information auprès des entreprises, organisations professionnelles et syndicats.

Je vais vous présenter rapidement ce que nous avons fait en région IDF afin de voir si nous avons participé ou pas au processus d'apprentissage des consultants.

Entre les mois de juin 1998 et janvier 1999, nous avons organisé des sessions de formation d'une durée de deux jours centrées sur le développement des compétences d'intervention des consultants sur l'organisation du temps de travail. Il s'agissait d'expliquer le contexte de la réduction du temps de travail, les tenants et les aboutissants de l'approche globale, les études de cas et l'appui au dialogue social.

A chaque fois, cela a été fait en co-animation avec les Directions départementales du travail et de l'emploi. Ces dernières insistaient en particulier sur la question du dialogue social. Nous avons organisé dix sessions en tout. Au fil du temps, nous avons sélectionné les consultants qui participaient aux sessions de formation. Nous avons malgré tout organisé des journées d'information ouvertes à tous les consultants.

Du mois de février 1999 au mois de septembre 1999, nous avons ciblé les consultants qui avaient déjà réalisé au moins une action d'appui conseil. Il s'agissait de réunions thématiques d'une demi-journée. Il s'agissait d'échanger sur des points de la démarche et de répondre aux questions que les consultants se posaient. Nous avons invité des chargés de mission et des chercheurs afin de répondre aux questions des consultants. L'organisation des réunions s'est par ailleurs faite en collaboration avec les Directions départementales.

Du mois d'avril 2000 au mois de décembre 2000, nous avons organisé des réunions avec des consultants qui avaient réalisé plus de dix actions d'appui conseil en Ile-de-France. En effet, nous avons réalisé qu'un grand nombre de consultants de la région se limitait à la réalisation d'une action d'appui-conseil. Nous avons mis en place trois groupes de travail qui se sont réunis cinq ou six fois dans l'année. Il s'agissait d'aller au fond des choses et de développer une logique de réseau. Ces réunions ont concerné une soixantaine de consultants au total. Trois thèmes ont été abordés dans ces groupes de travail : le type d'entreprise et les actions collectives, la réduction du temps de travail et le dialogue social et l'organisation du temps de travail, les compétences et les conditions de travail. Les consultants se sont inscrits dans ces groupes animés par l'ARACT en collaboration avec l'ANACT ou avec le chercheur. Nous avons par ailleurs organisé une journée pendant laquelle les 60 consultants concernés pouvaient poser toutes les questions qu'ils souhaitaient sur la deuxième loi Aubry.

Les groupes de travail de cette phase ont permis aux consultants d'échanger sur leurs actions et leurs difficultés.

Qu'en avons-nous tiré du point de vue de la démarche ? L'animation pragmatique s'est progressivement affinée. Nous avons apporté aux consultants nos connaissances sur les textes législatifs. En effet, la loi incite fortement les entreprises à négocier. L'accompagnement des entreprises en matière de réduction du temps de travail nécessite une connaissance des textes législatifs. Nous leur avons également fourni des apports en termes de démarche et de méthodologie d'intervention. Il faut réaliser que les consultants découvraient, souvent pour la première fois, le système social de l'entreprise et le rôle de "facilitateur" du dialogue social.

Quelle a été la contribution des consultants dans les processus d'apprentissage ? Nous avons fait face à une très grande diversité de consultants. Par conséquent, les attentes des consultants étaient très variées. Il faut distinguer deux grands types d'attentes des consultants. Certains consultants souhaitaient faire des offres de services aux entreprises. Il s'agit pour eux d'offrir aux entreprises de dresser des bilans de compétences, de les aider à

faire des plans de formation et à définir leur stratégie. Les attentes étaient fortes en termes d'outils ici. D'autres consultants avaient des attentes très fortes en matière de méthodes d'intervention. Il s'agit d'accompagner les entreprises dans la conduite du changement. L'attente de ce groupe était forte en matière d'échange d'expériences. Au total, il n'a pas été aisé pour nous de mettre en place des processus d'apprentissage.

Nous avons favorisé les apprentissages individuels et informels des consultants en saisissant toutes les opportunités (études de cas, interventions d'ARACT...), en nous appuyant sur des leaders professionnels dans les groupes et en favorisant d'autres formes d'interventions (actions collectives, interventions en entreprises avec les consultants).

En conclusion, nous pouvons nous demander quelles sont les compétences dont nous avons besoin pour animer des réseaux de consultants. Est-il nécessaire pour le Réseau d'acquérir des compétences par l'expérience ? Est-il important pour le Réseau de bénéficier de la légitimité qui provient de l'intervention en entreprise afin d'animer des réseaux de consultants ? Quels sont les outils de formation et d'échanges que le Réseau doit mettre à disposition ?

De la salle

Pouvez-vous revenir sur le processus de sélection des consultants à ce groupes de travail ?

Sylvie CUKIERMAN

Certains consultants progressaient plus vite que d'autres ou bénéficiaient visiblement d'une plus grande expérience que d'autres. Nous avons décidé de nous concentrer sur ces consultants et sur ceux qui avaient déjà réalisé plus de dix actions d'appui conseil.

De la salle

Avez-vous dû faire face à des réactions négatives de certains consultants déçus par le processus de sélection mis en place ?

Sylvie CUKIERMAN

Non, parce que les critères étaient clairement établis. 650 consultants réalisent des actions d'appui conseil en Ile-de-France. Certains ne réalisent qu'une ou deux actions d'appui conseil. Nous avons estimé qu'il fallait travailler avec un groupe plus restreint. C'est la raison même de l'existence de ce critère.

De la salle

Quels étaient vos objectifs vis-à-vis des consultants ?

Sylvie CUKIERMAN

Il s'agissait de constituer un réseau de consultants avec lequel nous puissions travailler. Les consultants devaient avoir le sentiment d'appartenir à un réseau afin de travailler de manière informelle entre eux. Il me semble que le réseau que nous avons constitué est encore trop hétérogène.

De la salle

Ce réseau est hétérogène, mais est-il polyvalent ? Ce réseau que nous avons contribué à professionnaliser peut-il travailler sur des sujets autres que le temps de travail ? Faudra-t-il constituer d'autres réseaux ?

Sylvie CUKIERMAN

Ce réseau est polyvalent au sens où certains individus sont à même de travailler sur différentes problématiques et au sens collectif. Par ailleurs, nous avons envoyé un questionnaire aux consultants. Il apparaît que les consultants sont prêts à travailler sur des champs autres que la réduction du temps de travail.

Partie III
L'action collective

Introduction

Depuis le démarrage du dispositif, il y a plus de deux ans, le contexte a changé :

- Plus de 50 % des salariés du secteur privé sont désormais “passés à 35 h”.
- La date butoir pour s’adapter à la nouvelle loi est le 1^{er} janvier 2002 pour les TPE ; celles-ci sont désormais la cible privilégiée par l’appui-conseil.
- Etant donné le nombre important de TPE (plus d’un million), l’action collective devient la modalité d’action à privilégier. Il en effet irréaliste d’envisager des appuis individuels pour un tel nombre d’entreprises, les ressources tant humaines que financières n’étant pas mobilisables à une telle ampleur. Ce qui implique de travailler de manière rapprochée avec des acteurs relais comme les branches, CCI, centres de gestion agréée etc... au niveau local, régional et national.
- Par ailleurs, on connaît les spécificités de petites entreprises au plan du dialogue social, ainsi que les difficultés particulières de certains secteurs liées à la faible attractivité en termes de conditions de salaire, de travail et d’emploi. A ces contraintes, il faut ajouter les difficultés de recrutement générées par la croissance des dernières années.

Bref, les modalités de l’appui conseil subiront des inflexions majeures qu’ils importent d’intégrer dans nos pratiques et les modes de régulation entre les différents acteurs du dispositif. Une action collective bien menée comporte un travail d’information des entreprises en lien avec un porteur qui connaît les entreprises concernées, un diagnostic de terrain pour évaluer les contraintes spécifiques et les marges de manœuvre, des dimensions de retour vers l’ensemble des entreprises au-delà du périmètre préalablement établi, voire des dimensions de formation et des dimensions de diffusion et de capitalisation. Une action collective est un ensemble.

Nous devons nous efforcer d’adapter le droit au contenu de ce qui est nécessaire. Par ailleurs, il faut faire évoluer nos relations avec les DRTEFP et les Directions départementales pour dégager le plus de marge de manœuvre possible afin de fluidifier le dispositif et l’adapter au nouveau contexte.

Il faut enfin distinguer l’action pure d’information, l’action collective intégrée et l’appui conseil collectif afin de privilégier l’action collective intégrée et adapter le processus de façon à ce que le financement retenu couvre à la fois l’information réalisée en amont, le diagnostic en entreprise et la diffusion et la capitalisation réalisée en aval.

TPE et Action collective

Marion Gilles et Anne-Marie Nicot

Les entreprises de 20 salariés et moins représentent 93 % des entreprises françaises embauchant au moins un salarié. Environ 16000 d'entre elles (soit 1,2 %) sont passées à 35 heures, ce qui représente environ 70 000 salariés, c'est-à-dire 2 % des salariés de ces structures¹⁹.

Les TPE qui ont anticipé le passage à 35 h dans le cadre de la loi Aubry I se caractérisent tout particulièrement par la prédominance des accords offensifs (97 %) et par le taux élevé d'embauches prévues. Ce sont le plus souvent des entreprises en pleine expansion, qui y voient notamment une chance de mieux développer leurs activités et leurs marchés.

Passé ce premier groupe d'entreprises, pour lesquelles le passage à 35 h revêt un caractère opportuniste, la grande masse des TPE se montre pour l'instant attentiste. Cette faible dynamique se reflète dans les chiffres : le nombre de conventions de RTT dans les entreprises de 20 salariés ou moins est de 22 000 environ en janvier 2001. La faible mobilisation des TPE sur les 35 h peut être expliquée par plusieurs facteurs :

D'une part, des facteurs conjoncturels

- Un facteur politique : la loi Aubry II, par les ouvertures données sur les heures supplémentaires, a reporté l'échéance du passage à 35 h en 2004 dans l'esprit de beaucoup de dirigeants ; par ailleurs, durant l'été 2000, les spéculations sur les suites de la loi ont été relancées à différents niveaux.
- Un facteur économique : la reprise générale de l'économie, avec de fortes tensions sur le marché du travail, place les entreprises dans un contexte de manque de main d'œuvre et d'un recours accru aux heures supplémentaires plutôt que de réduction du temps de travail. Il est noté que ces tensions varient très sensiblement selon les bassins d'emplois et les branches.
- Un facteur budgétaire : l'année 2000 fut tout particulièrement marquée par une incertitude budgétaire sur le financement de l'appui conseil notamment dans son volet individuel.

D'autre part, certaines caractéristiques structurelles des TPE : telle une durée du travail effective supérieure à 39 heures.

Dans l'artisanat, une étude menée en Alsace²⁰ montre que 80 % des entreprises de moins de 10 salariés ont un horaire collectif supérieur à 39 heures et 14 % des entreprises entre 10 et 20 salariés pratiquent un horaire de référence de 42 heures et utilisent la totalité des heures supplémentaires dont ils disposent dans le cadre du contingent annuel.

De même, une étude menée en Rhône-Alpes²¹ dans le secteur de la boulangerie-pâtisserie montre que les entreprises du secteur ont un temps de travail effectif compris entre 42 h et 45 h en moyenne, avec des pics jusqu'à 54 h pour un boulanger.

Enfin, des études menées dans différentes régions sur le secteur de l'hôtellerie-restauration, font ressortir de manière convergente les difficultés de mise en œuvre effective de la convention collective de 1997 qui prévoyait notamment la réduction du temps de travail hebdomadaire de 45 h à 43 h.

¹⁹ Note de la DARES du 25/08/2000 sur les conventions loi du 13 juin 1998 dans les entreprises de 20 salariés ou moins.

²⁰ Confédération de l'artisanat d'Alsace, rapport d'étape au 31/11/99, animation régionale sur l'ARTT dans les entreprises artisanales.

²¹ SILOE et Chambre des métiers du Rhône : faisabilité d'un passage aux 35 h dans les entreprises de boulangerie et pâtisserie.

Il résulte de ces pratiques que les heures supplémentaires constituent un complément structurel et relativement stable de salaire pour les salariés de ces entreprises.

- La RTT implique des engagements structurants en GRH et stratégie

Pour le dirigeant d'une entreprise de petite taille, la RTT se pose dans la plupart des cas selon deux alternatives : soit une RTT sans embauche, ce qui induit une baisse du chiffre d'affaires, soit une RTT avec embauche qui implique un développement de l'activité pour maintenir l'équilibre économique. Cette seconde alternative, outre qu'elle nécessite une prise de risque stratégique et un investissement commercial, s'avère souvent complexe en termes de GRH et d'organisation : dans les petites entreprises, la définition des postes est très personnalisée, liée aux capacités, compétences, intérêts des uns et des autres, et l'intégration d'une nouvelle personne implique de remettre en question ces équilibres collectifs.

Par exemple, dans une petite miroiterie spécialisée (8 salariés), suite à la reprise par un nouveau dirigeant, l'activité commerciale a été relancée en s'appuyant sur le chauffeur-livreur... Celui-ci est en fait titulaire d'un BTS "Action commerciale". L'état du marché du travail dans la région l'avait amené à prendre de ce poste de chauffeur-livreur, auquel il avait lui-même donné rapidement une dimension commerciale par ses relations avec les clients. Il est aujourd'hui à la fois adjoint au nouveau directeur pour le commercial et chauffeur-livreur.

Dans cette même entreprise, la gravure par sablage se fait sur calque. L'entreprise souhaite moderniser ses processus de production en utilisant l'infographie pour la préparation des calques. La comptable, actuellement en place à temps partiel, est demandeuse d'un temps plein. Elle a développé dans le passé des compétences en informatique autres que celles requises par le logiciel de comptabilité. Elle assurera donc sur un autre mi-temps ce travail d'infographie après avoir bénéficié de la formation nécessaire.

Ainsi, compte tenu de la spécificité de chaque poste, la polyvalence se pose de manière différente que dans les entreprises de plus grande taille : une réduction du temps de travail nécessite de repenser l'économie générale de la répartition du travail.

Enfin, nous observons une faible pertinence des outils classiques d'organisation du temps de travail dans ces structures. Certaines formes d'aménagement sont rendues plus difficiles dans une entreprise de petite taille. Le travail en équipe ou l'octroi de jours de repos apparaissent peu conciliables avec la continuité de l'activité sur toute l'année. De même, l'annualisation des horaires exige un suivi conséquent (programmation des horaires sur l'année, gestion prévisionnelle des commandes, décompte des heures...) peu compatible avec la structure d'une petite entreprise ne disposant pas de poste en ressources humaines, voir de secrétariat (l'artisan travaille sur chantier et gère lui-même le suivi administratif de l'entreprise).

De la même manière, la question du temps partiel ne se pose pas en termes arithmétiques : sur beaucoup de métiers (notamment dans l'artisanat et les métiers de bouche) il est quasiment impossible de recruter du personnel qualifié à temps partiel. Du fait de la manière dont sont définis les postes dans les TPE, le temps partiel n'est envisageable que sur des activités relativement peu qualifiées en indifférenciées.

Pas plus que le temps partiel, le groupement d'employeurs ne peut être envisagé comme une solution arithmétique aux questions d'emploi dans les TPE. On observe que le temps de maturation pour créer un groupement d'employeurs est long (de l'ordre de plusieurs années)²². En effet, les "contraintes" du groupement d'employeurs (notamment la solidarité) nécessitent une grande confiance entre les dirigeants d'entreprises et un enjeu commun fort. Aujourd'hui les enjeux mobilisateurs se situent plus dans la fidélisation d'une main-d'œuvre de qualité sur certain bassin d'emploi que dans le passage à 35 h. En revanche, une fois créés, les groupements d'employeurs favorisent une mise en conformité des pratiques en matière de droit du travail et apportent une plus grande souplesse pour la mise en œuvre des 35 h dans les entreprises adhérentes.

D'une manière plus générale, dans les TPE, l'avantage concurrentiel repose plus sur une combinaison cohérente de la valeur que sur la maximisation d'un des éléments (produit, prix, accueil, délais...). La réussite du projet d'ARTT dans une TPE repose sur une approche globale de la performance de l'entreprise (cohérence

²² DRTEFP Rhône-Alpes, janvier 2000, Les groupements d'employeurs en Rhône-Alpes, radiographie d'un outil de recrutement et de régulation de l'emploi local.

entre la production, le commercial, etc.). La démarche d'ARTT interroge l'organisation de l'entreprise mais induit en premier lieu un questionnement sur le positionnement stratégique de la TPE. Il s'agit donc, beaucoup plus, d'instruire la question du développement commercial que des solutions techniques de RTT.

- Les acteurs de l'entreprise sont peu porteurs du projet de RTT :

Pour les salariés, les heures supplémentaires constituent une part structurelle de leur salaire. Les "35 h" sont donc bien souvent synonymes d'une perte de revenus, notamment par la disparition des heures supplémentaires. Et, ils ne voient pas bien comment le travail pourra se faire dans ces conditions.

Les chefs d'entreprise expriment la crainte que la RTT de leurs salariés ne soit pas faisable, sur le plan économique et organisationnel, sauf à ce qu'ils augmentent leur propre temps de travail, alors qu'ils ont déjà des semaines très longues.

Les actions collectives : des registres d'action très différents

Marion Gilles et Anne-Marie Nicot

Le terme d'actions collectives recouvre des types d'intervention très différents. Ces différentes formes d'actions collectives peuvent être répertoriées selon quatre grands types :

3.2.1 Des actions d'information

Ce premier type d'action collective correspond à un dispositif centré sur l'information et la sensibilisation des acteurs de l'entreprise (notamment les chefs d'entreprise) sur la loi, sa logique, sa mise en œuvre et sur le dispositif d'appui-conseil.

Ce type de réunion a le plus souvent été animé par les organisations professionnelles, des chambres consulaires, les Aracts et les services déconcentrés de l'État.

Le premier objectif de ces réunions était de "dédramatiser", de rassurer, d'objectiver. Cet objectif semble avoir été atteint. Par contre, ces rencontres ont peu ou pas suscité de mobilisation des entreprises sur un projet de RTT, ni produit de l'action.

La méthode est sûrement à interroger. En effet, l'information a été le plus souvent construite autour d'une entrée juridique qui pose en premier lieu la contrainte réglementaire. Une entrée plus large posée en terme de modernisation des entreprises pourrait sans doute suscité davantage de motivation à entrer dans une logique d'anticipation. De plus, c'est un dispositif de masse ciblé sur un seul objet (RTT), peu relié aux actions conduites sur d'autres problématiques (emploi, formation, qualité...) qui ne permet pas de réellement créer une dynamique parmi les participants.

Cette étape d'information est indispensable pour les TPE, mais elle ne peut que constituer la prémisse à un projet de RTT.

3.2.2 Des études de branche

Un certain nombre d'actions de branche ont été menées, par des Aracts en lien avec des organisations professionnelles. Ces démarches visaient, à partir d'un échantillon d'une dizaine d'entreprises représentatives du métier, à produire une étude de faisabilité de la mise en œuvre des 35 heures dans les entreprises de la branche. Le principal objectif de ces études était l'apport d'éléments en vue de construire et négocier un accord de branche. La branche se place sur la dimension juridique et économique et peu sur la dimension modernisation des entreprises et de développement organisationnel. Des dynamiques de négociation ont été observées suite à ces études, mais ces actions ne créent guère de dynamique de mise en œuvre. Ainsi, dans les quelques cas où l'objectif d'instruire la négociation de branche se couple à celui d'appuyer la mise en œuvre dans les entreprises, on observe un désengagement des organisations professionnelles sur cette seconde dimension, plus habituées à remplir un rôle de négociation d'accord que de transfert et d'animation locale.

3.2.3 Des interventions d'appui-conseil inter-entreprises

Ce type d'action a essentiellement comme objectif les économies de coût pour les entreprises. Ses modalités sont simples en théorie : un consultant, généralement après un travail de démarchage intense, regroupe des TPE d'un même secteur ou territoire (3 à 10 entreprises) pour leur proposer un appui-conseil. Une seule convention appui-conseil est signée entre le consultant, la DDTEFP et toutes les entreprises concernées.

Dans la pratique, cette modalité de l'appui-conseil n'a pas fonctionné, on n'a que quelques dizaines de cas pour toute la France. Il reste en effet très difficile de mobiliser plusieurs chefs d'entreprises en même temps pour les intégrer dans une unique convention. De plus, le temps de démarchage dépasse le temps de l'intervention proprement dite, les consultants ne sont donc guère intéressés à cette modalité trop coûteuse en temps.

3.2.4 Des actions collectives s'appuyant sur des dynamiques existantes

Le modèle-type de "l'appui conseil collectif" proposé par les Aracts, en collaboration avec des consultants, est le suivant :

- Une phase de regroupement des entreprises : le regroupement correspond à une addition de demandes individuelles de TPE. Selon le nombre de demandes, le collectif d'entreprise sera professionnel ou interprofessionnel, géographiquement localisé ou non.
- Une phase collective de formation sensibilisation des chefs d'entreprises aux méthodes d'OTT, à la logique d'un projet de RTT, etc.
- Une phase d'accompagnement individuel de chaque entreprise.
- Une phase de débriefing collectif, pour capitalisation
- Eventuellement, une phase de diffusion des méthodes et résultats à d'autres entreprises du secteur.

Ce dernier mode d'action n'est pas en contradiction avec les précédents. Néanmoins, dans ce cas les actions collectives visent à produire "autre chose" (solutions collectives à des questions d'emploi ou de formation, logique de mutualisation de moyens...) que ce qui pourrait ressortir d'actions individuelles, et la valeur ajoutée se situe moins dans les économies de moyens pour la conduite de l'action en elle-même que dans la capitalisation, le transfert et la démultiplication développés à cette occasion. Ces actions ont d'autant plus de chance de succès qu'elles s'appuient sur des collectifs et dynamiques pré-existants à l'action RTT.

La FAGIHT (Fédération Autonome Générales de l'Industrie Hôtelière Touristique) de Haute-Savoie, confrontée à des difficultés de recrutements (5000 offres d'emploi non pourvues), a engagé une étude sur les questions de recrutement, insertion, formation et fidélisation du personnel. Cette démarche a abouti à la création d'un GEIQ en juin 2000, avec 37 adhérents. De fait, le GEIQ²³ introduit d'emblée des changements importants dans la gestion du temps de travail : pour les salariés du groupement, toutes les heures travaillées sont payées, les durées maximales de travail sont respectées, etc. À moyen terme, il sera difficile aux adhérents de ne pas conformer leurs propres pratiques internes à celles du GEIQ.

L'USAT (L'Union Syndicale des Artisans du Tarn) a engagé en 1998 la négociation d'un accord cadre interprofessionnel pour le passage aux 35 h et d'un accord définissant la mise en place d'une CPP²⁴. L'objectif principal était d'améliorer l'image de l'artisanat et de rendre ce secteur plus attractif, en agissant sur 3 domaines : les conditions de travail (et le temps de travail), le dialogue social et les perspectives de formation et de promotion. L'accord cadre sur la RTT n'a pas été très utilisé en lui-même (15 entreprises sur 3000 adhérents). En revanche cette démarche a permis de créer une véritable dynamique locale, tant autour des questions de temps de travail que de dialogue social. Du fait de l'instauration d'un CPI, la mobilisation des partenaires sociaux s'inscrit dans la durée, et constitue une base de soutien pour de nouvelles actions.

Même si la RTT ne constitue pas l'unique ou la principale clé d'entrée, ce type d'actions semble être le plus efficace en termes de mobilisation des entreprises et d'introduction de changements de fond. En effet, pour aider ces entreprises à avancer sur les questions de temps de travail, il est nécessaire préalablement de les appuyer dans la modernisation de leur organisation et de leur GRH. Cela nécessite une mise en mouvement des entreprises qui se fait plus facilement lorsqu'il existe une dynamique collective que dans un accompagnement individuel.

Par ailleurs, ce type d'action peut constituer un moyen de faire évoluer les modes de régulations sociales dans les TPE, et permettre une meilleure mise en relation des syndicats avec les salariés de ces structures, notamment par la création de structures territoriales comme les CPI.

²³ Groupement d'Employeurs pour l'insertion et la qualification.

²⁴ Commission paritaire interprofessionnelle.

En conclusion, il nous paraît important de souligner l'intérêt et l'efficacité des démarches collectives dans les TPE, lorsqu'elles s'inscrivent dans des dynamiques locales. Dans ce cas, l'action collective peut être un réel vecteur de modernisation et de mise en conformité des pratiques dans les TPE. Mais pour cela un certain nombre de conditions doivent être réunies :

La contractualisation du partenariat : la contractualisation dans le cadre d'appui conseil collectif est aujourd'hui la même que dans le cas d'un appui conseil individuel. L'engagement se situe entre le consultant, l'entreprises et l'État. Or l'action collective engage un nombre plus large d'acteurs (ayant des intérêts très divers) entre lesquels il serait nécessaire de créer un lien contractuel explicite.

L'insertion dans une dynamique locale préexistante et l'existence d'un porteur de l'action : les expériences d'accompagnement d'entreprises montrent que celles-ci sont d'autant plus porteuses d'effets réels et durables qu'elles s'appuient sur des dynamiques existantes et sont portées par un acteur de terrain. Dans le cas contraire, le collectif et le projet s'essouffent rapidement après le départ du consultant (ou de l'ARACT). Dans ce cadre, il pourrait être intéressant de favoriser l'articulation des dispositifs s'adressant à ces acteurs, notamment en ce qui concerne le développement économique local et la gestion locale de l'emploi.

Ainsi, il apparaît préférable de cibler les financements sur des actions qui réunissent les conditions de succès évoquées ci-dessus, notamment en terme de cohérence du collectif et d'existence de relais pour la mise en œuvre effective dans les entreprises.

A l'échelle locale ou d'une branche professionnelle, l'accumulation d'accords et de démarches d'aménagement réduction du temps de travail doit favoriser la capitalisation et le transfert des connaissances sur les méthodologies, les formes d'organisation, les difficultés de la démarche... L'observation d'une branche professionnelle nous apporte une assurance : les entreprises ne trouveront pas les réponses à leurs problèmes spécifiques au niveau de leur syndicat professionnel, mais elles pourront se familiariser avec les enjeux et les méthodologies et mieux préparer ainsi une éventuelle prestation d'appui-conseil. De manière générale, l'implication des branches professionnelles devrait être d'autant plus forte qu'elles disposent d'un accord étendu permettant l'accès direct des entreprises aux 35 heures. Cette implication doit s'appuyer sur la capitalisation des actions réalisées et des savoir-faire développés par des consultants spécialisés sur des problématiques précises : certaines branches que nous avons observées proposent déjà ce type de prestations à ses adhérents. Mobiliser les échelons locaux et/ou professionnels aurait pour conséquence, c'est du moins l'hypothèse que nous formulons, d'accroître fortement aussi bien l'efficacité que le rendement du dispositif.

Une action collective dans les transports

Alain CHEVANCE et Patrick CHAILLOT

Nous allons vous présenter un travail de capitalisation réalisé dans le domaine du transport routier de marchandises.²⁵ Nous allons expliquer en quoi ce travail, réalisé en Bretagne et dans les Pays de la Loire, a permis de dégager des actions collectives sur ce secteur dans les deux régions concernées.

Le temps de travail était l'objet de tensions et de blocages dans ce secteur. Ainsi, peu d'accords d'entreprise avaient été signés pendant la loi Aubry I. Un accord de branche n'avait pas non plus été signé durant cette période.

La réduction du temps de travail a suscité un grand nombre de craintes aussi bien chez les dirigeants que chez les salariés, notamment en ce qui concerne les questions liées aux revenus et aux conditions de travail pour les salariés et à la performance de l'entreprise pour les dirigeants. Les services du travail ont quant à eux fait preuve de scepticisme face au manque de volonté des entreprises de s'engager dans de telles démarches. Cette branche constituait par ailleurs une branche difficile à aborder pour les consultants.

Cependant, un certain nombre d'entreprises avait engagé des démarches d'aménagement et de réduction du temps de travail qui ont abouti à des accords. En effet, 25 accords conventionnés avaient été signés dans les deux régions, c'est-à-dire les trois quarts des accords conventionnés dans ce secteur au plan national.

Nous sommes passés de démarches individuelles et diffuses à des démarches collectives.

Que s'est-il passé ? Les rares entreprises qui avaient signé des accords se sentaient marginales et avaient la volonté de confronter leurs démarches. La Direction régionale du travail et du transport souhaitait quant à elle mobiliser les différents acteurs (les inspecteurs du travail transport, les partenaires sociaux). Les ARACT des deux régions sont intervenues en tant qu'opérateur technique pour mettre en mouvement la profession.

Nous sommes partis de la réalité du terrain. 25 accords avaient été signés à la fin de l'année 1999 sur l'ensemble des deux régions. Cela concernait 20 sociétés de transports. La messagerie, les transports frigorifiques, le transport d'animaux vivants étaient, entre autres, représentés. Les entreprises concernées étaient de taille très variable.

Les acteurs concernés par la démarche étaient les dirigeants, les salariés négociateurs, les consultants et les inspecteurs du travail. Nous avons réuni ces acteurs autour d'un certain nombre de tables rondes afin de tirer des enseignements du vécu des acteurs sur la démarche entreprise.

L'appropriation progressive de la démarche par les organisations professionnelles dans le cadre d'un comité de pilotage a constitué un autre niveau d'intervention. L'implication de la DRTT, en liaison avec l'ANACT et les ARACT concernées, a été très forte lors de la phase de préparation. Un comité de suivi paritaire a par ailleurs été mis en place tout au long de l'étude. Il a fallu impliquer les permanents dans les organisations professionnelles pour préparer la suite, c'est-à-dire la mise en place d'une convention entre l'Etat et les organisations professionnelles. La démarche a débuté au mois d'avril 2000. Elle est encore en cours.

La convention prévoit l'édition du rapport, la création d'une plaquette reprenant les conclusions du rapport et réalisée par les trois organisations professionnelles concernées, des manifestations et des séminaires avec ces organisations professionnelles en accord avec les différentes organisations syndicales.

Une première réunion du comité de pilotage a décidé l'étude de l'ensemble des accords, ce qui a permis de dissiper la méfiance des inspecteurs du travail sur la capacité des entreprises à mettre en œuvre les engagements qu'elles avaient pris. Par ailleurs, des tables rondes associant les consultants ont permis au comité de

²⁵ Document disponible sur le site de l'Anact.

pilotage de rédiger une première synthèse tirant les enseignements des démarches entreprises pour l'ensemble de la profession. Des tables rondes ont ensuite été organisées entre les dirigeants et les salariés, ce qui a permis au troisième comité de pilotage de rédiger une synthèse générale, d'impliquer les permanents des organisations professionnelles, de signer une convention avec l'Etat et de diffuser un rapport.

Par la suite, une restitution aux deux comités paritaires régionaux de suivi dit "Gayssot" a eu lieu, ainsi qu'une approbation de l'ensemble des acteurs. Par ailleurs, une restitution à l'ensemble des inspecteurs du travail des deux régions concernées a eu lieu afin de débattre des conclusions de l'étude. Une plaquette reprenant l'essentiel des conclusions du rapport a été réalisée par la profession et diffusée à l'ensemble des entreprises du secteur. Une réunion de présentation aux consultants devrait avoir lieu. Un projet d'appui méthodologique d'une des organisations aux entreprises FNTR inter régional a été mis en place et une réunion inter régionale des services DRE et DRT avec la participation des représentants des ministères a été organisée. L'étude a par ailleurs été diffusée sur notre site Internet.

En conclusion, nous sommes partis du terrain afin de tirer un certain nombre d'enseignements dans le cadre d'une démarche collective. La diffusion de l'information amassée va permettre la mise en place de démarches individuelles.

De la salle

Quelle a été l'ampleur de la diffusion de la plaquette ?

Patrick CHAILLOT

Elle a été diffusée auprès de 1 800 entreprises.

Perspectives et conclusion

L'appui-conseil 35 heures aux PME, un dispositif innovant et en cours de mutation

Henri Rouilleault

1 - Le processus en cours de RTT et ses premiers effets

Avant de traiter du dispositif d'appui conseil, il est utile de faire un retour sur le pari des lois Aubry. On est actuellement au milieu du processus, quant au nombre de salariés avec, en janvier 2001, 48 600 entreprises passées à 35 heures ou moins depuis 1996, dont 12 900 par accès direct. La RTT a cumulé ses effets à ceux de la croissance, engendrant un nouveau contexte de l'emploi. Les fortes créations d'emplois nettes, 430 000 en 1999 et 470 000 en 2000, sont engendrées non seulement par la reprise de la croissance mais aussi pour un quart depuis mi-1997 et un tiers en 2000 par la RTT. Le recul du chômage de 12,5 % en juin 1997 à 9,4 % début 2001 est plus rapide que lors de la précédente reprise.

Des difficultés de recrutement se développent, variables selon les métiers et les bassins d'emplois, et appellent un diagnostic concerté et des actions différenciées. Dans ce nouveau contexte, le débat sur la RTT est relancé : nécessité d'un moratoire pour certains en raison des contraintes d'offre, poursuite de la RTT sans qu'il y ait besoin de contreparties (modération salariale et aménagement du temps de travail) pour d'autres.

Par ailleurs, l'appréciation globale des salariés sur les 35 heures est majoritairement favorable :

- 72 % des salariés les approuvent (82 % dans les entreprises ayant signé un accord) et 23 % les désapprouvent (sondage MSE - CSA novembre 2000).
- Si pour 65 % des salariés la RTT accroît la flexibilité du travail, pour 87 % des salariés passés à 35 heures elle améliore les conditions de travail (76 % dans les entreprises non concernées).
- Le lien entre stress et réduction du temps de travail apparaît globalement limité. A la question "vous sentez-vous, souvent ou de temps en temps, stressé ?", 71 % des salariés bénéficiant d'un accord RTT signé répondent oui, 77 % quand il est en négociation et 73 % quand il n'y a pas d'accord (sondage Liaisons Sociales CSA juillet 2000).

Deux questions méritent en revanche l'attention des comités de suivi des accords, les effets négatifs de certaines formes de modulation et l'accroissement de la charge de travail quotidienne en particulier là où elle était déjà sous tension. Cette dernière passe par l'analyse des relations complexes et non univoques entre productivité du travail, intensité et charge de travail, santé des salariés²⁶. Il importe d'œuvrer sur ces questions en particulier.

2 - Éléments de bilan qualitatif de l'appui-conseil

Il a été utile de faire intervenir des chercheurs sur l'évaluation de l'appui conseil. Ils sont parvenus à dégager quatre conclusions importantes :

Premièrement, en ce qui a trait aux compétences des consultants, le travail d'animation des consultants a été positif.

Comme le note l'étude d'A. Moisan du CNAM, un apprentissage des consultants s'est réalisé de 1996 à 2001 par l'intervention, par la formation, par le travail en réseau avec les ARACTs, et entre des cabinets aux compétences très diverses (en organisation, gestion, droit, santé, sur le dialogue social...). Le cadre méthodologique construit par le réseau de l'Anact a permis de créer de la cohérence et de l'apprentissage, alors que le travail d'animation a permis de diffuser les démarches "innovantes" des consultants et des entreprises et à col-

²⁶ cf. le numéro d'études et documents de l'ANACT consacré à la charge de travail, (F. Guérin et T. Rochefort, 2000).

laborer de manière relativement efficace avec les services du Ministère. Et on peut considérer qu'il y a eu fertilisation croisée entre les différents réseaux.

Deuxièmement, le cahier des charges a été trop prescriptif dans sa séquentialité pour les très petites entreprises.

L'intervention peut en effet comporter plusieurs temps : information ; diagnostic ; étude des scénarios organisationnels ; aide à la rédaction de l'accord ; aide à la mise en œuvre ; évaluation post accord en lien avec les instances de suivi. Le cahier des charges de la circulaire appui-conseil insistait sur le second et le troisième temps. P. Charpentier (Gip-MI) montre que dans les entreprises de moins de 50 salariés, contrairement aux grandes et moyennes, l'intervention combine en pratique de façon non séquentielle les quatre premiers moments.

De manière générale, l'intervention combine effectivement logique d'étude et logique d'action. Certains consultants privilégient la construction du dialogue social, mais le risque du tout technique existe, non seulement du fait des compétences du consultant, mais aussi de la prévalence fréquente d'un critère d'évaluation productiviste (accord finalisé rapidement) de la part du chef d'entreprise et des services du Ministère. Bien gérer ces ambiguïtés implique de s'approprier les règles déontologiques du cahier des charges.

Troisièmement, en ce qui touche la question cruciale du dialogue social, à la fois au cœur de la loi Aubry et de la méthodologie d'action, on doit relever certains points :

Pour beaucoup de consultants, l'appui-conseil a été l'occasion d'un mouvement vers les petites entreprises de moins de 50 salariés et la découverte d'une nouvelle posture face à la direction et aux représentants du personnel.

Du côté des entreprises, les préoccupations dominantes ont trait à l'aspect juridique, (mise en conformité avec les lois Aubry...) et à l'aspect économique (articulation de la RTT avec d'autres projets stratégiques de l'entreprise, souci d'anticipation pour obtenir les aides...) mais il faut noter que pour beaucoup d'entreprises, la démarche de RTT et l'appui-conseil par un consultant ont représenté à la fois la découverte de la négociation formelle avec des représentants du personnel et celle d'un conseil, position d'ordinaire réservée à l'expert-comptable et au banquier.

Du côté de l'acteur syndical, il faut cependant constater qu'il n'est pas toujours très présent, notamment dans les très petites entreprises et les actions collectives, et qu'il est relativement peu impliqué dans la démarche de conseil (choix du consultant, participation au diagnostic et à la construction de scénarii..) et se cantonne plutôt à la phase de négociation. Ce point doit constituer un souci pour nous dans le cadre du nouveau dispositif.

Quatrièmement, la capitalisation par branche n'a pas été suffisante.

Il existe un rapport entre la capitalisation et les dispositifs institutionnels. Il faut réussir à avoir un pied dans l'action quotidienne et un pied dans les processus plus lents de capitalisation et de professionnalisation des consultants. Par ailleurs, il est important de parvenir à structurer des règles pour l'action sans créer de carcan à l'intervention. Il faut capitaliser à la fois sur le contenu et sur le processus. Il faut apprendre avec les autres, notamment les consultants, afin de capitaliser.

Nous avons repéré les raisons pour lesquelles une action collective fonctionne. Reste cependant la question de la diffusion et de la démultiplication des effets d'une action collective. Il faut maîtriser la tension entre innovation et industrialisation en ayant conscience des aspects positifs de l'industrialisation. Cette dernière nous permet d'éviter les erreurs des autres. La capitalisation permet de disposer d'un petit nombre de schémas simples qui aident à se poser des questions et à créer des repères pour l'action. Des économies d'échelles doivent être réalisées, notamment en matière d'information en amont des actions collectives ainsi qu'en aval avec l'objectif de diffusion des "bonnes pratiques".

3 - L'évolution du dispositif et le développement des actions collectives avec les petites et très petites entreprises²⁷

Pour 2001, les orientations décidées par le cabinet de Mme la Ministre sur instruction de la DGEFP privilégient les actions collectives pour des raisons budgétaires et pratiques.

²⁷ Respectivement entre 20 et 50 salariés et 20 et moins.

Sur la base des expériences du réseau ANACT depuis 1999 en la matière, les actions collectives :

- comportent différents moments, information en direction d'un ensemble d'entreprises, diagnostic ou évaluation de terrain sur un échantillon de plusieurs d'entre elles, rédaction d'outils pratiques adaptées aux singularités du secteur et du bassin d'activité, actions de formation et de transfert collectif. L'action intégrée est à privilégier ;
- sont d'autant plus efficace que le partenariat avec la branche professionnelle est fort et que les entreprises sont volontaires pour le diagnostic ;
- peuvent être l'occasion de la mise en place d'un dialogue social dans les territoires, comme avec la CAPEB et d'autres composantes de l'UPA sur le temps de travail, les HCR dans certains départements, ou par analogie dans l'agriculture sur l'emploi et sur l'hygiène et la sécurité, ou dans certains bassins d'emploi sur les difficultés de recrutement.

- **Bilan de la prestation appui-conseil dans le cadre de la RTT**

Etude financée par l'ANACT, réalisée par le cabinet MULTILIGNES CONSEIL, versions mai 1999 et octobre 2000

- **L'Apprentissage collectif dans et par le réseau appui-conseil pour les 35 heures et l'usage d'internet**

Etude financée par l'ANACT, réalisée par André Moisan, chercheur au CNAM, juillet 2000

- **Impact de l'aménagement - réduction du temps de travail sur la composition des collectifs de travail et les fonctionnements collectifs**

Etude financée par l'ANACT, réalisée par le Cabinet CISTE, décembre 2000

- **Etude qualitative sur le dispositif d'appui conseil à la réduction du temps de travail**

Etude financée par la DGEFP, réalisée par Pascal Charpentier, Benoît Lepley et Frédérique Pigeyres, GIP-MI, novembre 2000

- **Le Dispositif d'appui-conseil à la réduction et à la réorganisation du temps de travail pour les PME : un premier retour d'expérience.**

ANACT, mai 1999

- **L'Annualisation du temps de travail dans les entreprises**

Travail et Emploi, La Documentation Française, N°73, 1997

- **Organisation du travail, charge de travail, performance**

Etudes et Documents, coordonnés par François Guérin et Thierry Rochefort , ANACT, 2000

- **La modernisation des services professionnels - Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ?**

pp. 163-195 in Revue Française de Sociologie n° XXXV



**Agence Nationale pour l'Amélioration
des Conditions de Travail**

4, quai des Etroits - 69321 LYON Cedex 05
Téléphone : 04 72 56 13 13 - Télécopie : 04 78 37 96 90
Internet : www.anact.fr