Direction de l'animation de la recherche,
des études et des statistiques

DARES

Décembre 2001 - N° 49.2

PREMIÈRES INFORMATIONS
et PREMIÈRES SYNTHÈSES

L'APPUI-CONSEIL AUX 35 HEURES : UN DISPOSITIF ORIGINAL D'AIDE AU CONSEIL DANS LES PETITES ENTREPRISES

Créé avec la première loi de réduction du temps de travail (RTT) en 1998, l'appui-conseil proposé aux PME part d'un constat : la réduction négociée du temps de travail suppose la mise en œuvre de méthodes d'analyse et de pratiques d'information, de communication et de concertation que les petites entreprises ont rarement eu l'occasion d'expérimenter antérieurement. Au 31 décembre 2000, 25 000 appuis-conseils ont été réalisés, pour la plupart dans les entreprises de moins de 50 salariés, et pour près des deux tiers dans de petites unités de moins de 20 salariés. Ils montrent que le succès des démarches de réduction du temps de travail dans les petites structures repose sur la prise en compte de leurs spécificités, en matière de dialogue social notamment, mais aussi sur une sensibilisation préalable des acteurs, dirigeants et salariés, aux multiples enjeux, juridiques, économiques et sociaux liés à la mise en place des 35 heures.

Le succès du dispositif d'appui-conseil aux PME mis en place par la loi du 13 juin 1998 (voir encadré 1) confirme la nécessité d'une aide méthodologique pour le passage aux 35 heures dans les entreprises de petite taille. Ces dernières sont les principales utilisatrices du dispositif : en 2000, seulement 12 % des conventions d'appui-conseil ont été signées dans des entreprises de plus de 50 salariés. Logiquement, le nombre de jours d'intervention décroît en fonction de la taille de l'entreprise, les trois-quarts des conventions de moins de quatre jours concernant des entités de moins de 10 salariés. Dans leur écrasante majorité, les entreprises de moins de 20 salariés qui ont utilisé le dispositif l'ont fait dans une logique offensive, les aides publiques permettant la création d'emplois. Alors que dans les PME, les consultants ont principalement axé leur intervention sur la recherche d'une plus grande flexibilité et d'une optimisation de l'organisation, il semble que dans les plus petites, ils aient été plus systémati-

Ministère de l'emploi
et de la solidarité

quement confrontés à des problèmes d'ordre social (organisation du dialogue autour des 35 heures) ou juridique (faible connaissance de la loi, mise en conformité de l'organisation...). Du coup, la démarche formalisée prévue par le cahier des charges de l'appui-conseil a souvent été assouplie afin d'être adaptée au contexte propre des petites structures. L'appui-conseil apparaît ainsi comme la première expérience à grande échelle de démarches d'aménagement-réduction du temps de travail au sein d'entreprises jusque là faiblement représentées dans les dispositifs d'évaluation des politiques publiques.

Ces constats et l'approche de l'échéance du 1er janvier 2002 pour les entreprises de moins de 20 salariés, invitaient à l'évaluation qualitative des pratiques. Dans ce souci, une analyse détaillée de plusieurs interventions d'appui-conseil a été menée. Elle a porté sur trois grandes questions : la méthode mise en œuvre dans chaque entreprise par le consultant, la détermination et la négociation interne de scénarios d'organisation, la recherche de l'équilibre financier de la RTT à moyen et long terme. En privilégiant l'évaluation globale de l'appui-conseil, cette approche évite une focalisation excessive sur le consultant, dont la prestation constitue la composante majeure mais non unique de la démarche, et donne un regard plus large sur ses conditions de réussite.

Encadré 1

LE DISPOSITIF D'APPUI-CONSEIL

Le dispositif d'appui-conseil (lois du 13 juin 1998 et du 19 janvier 2000) permet aux entreprises petites et moyennes, mais aussi à des groupes d'entreprises, de bénéficier d'une aide à la réduction du temps de travail sous forme d'intervention réalisée par un consultant privé. Cette prestation, financée par l'État en tout ou partie selon la taille de l'entreprise et le nombre de jours d'intervention, 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 des scénarios d'organisation appropriés aux contraintes de l'entreprise. En conformité avec le cahier des charges qu'il doit signer, le consultant choisi par l'entreprise doit aider à construire un compromis satisfaisant entre les impératifs de compétitivité, les dimensions sociales (emploi, conditions de travail) et les aspirations des salariés.

Outre son impact direct sur la mise en place réussie des 35 heures et sa contribution au développement de l'emploi, le dispositif pouvait également, dans l'esprit du législateur, favoriser l'innovation organisationnelle, mais aussi le dialogue social, considéré comme le moyen privilégié de la modernisation et de la performance des entreprises.

Les enjeux du dispositif d'appui-conseil dans les petites entreprises

L'appel aux consultants n'est pas une pratique habituelle des entreprises de petite taille et le recours à l'appui-conseil à l'occasion de la RTT est fréquemment leur premier contact avec le marché des consultants. Le passage aux 35 heures pose mécaniquement des problèmes d'organisation des horaires, qu'il est préférable de concevoir « à froid ». La réduction de la durée légale est aussi l'occasion 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 mise en évidence de gisements de productivité. Dans ce contexte, on comprend bien le rôle clé que peut jouer le dispositif d'appui-conseil : ces petites entreprises n'ont pas l'expérience des démarches d'ARTT ; elles n'ont pas toujours la volonté de changer profondément leur organisation ou en redoutent les conséquences ; et leurs dirigeants, fortement impliqués dans le processus d'exploitation, ont peu de temps à consacrer à la réflexion sur l'organisation.

35 heures et appui-conseil : les attentes des entreprises

Les responsables d'entreprises enquêtés considèrent que le recours à l'appui-conseil est un droit lié à leur volonté de passer aux 35 heures, la plupart anticipant les échéances légales. C'est en règle générale le dirigeant qui est à l'origine de la démarche, souvent encouragé par un membre de son réseau personnel (collègue du même secteur, associations locales, consultant soucieux de faire profiter l'entreprise des aides publiques...) ; parfois, c'est le comptable de l'entreprise qui a été le véritable promoteur des 35 heures. Même lorsqu'ils n'ont pas joué ce rôle moteur, les comptables ont toujours été étroitement associés, soit en gérant directement le dossier, soit en validant, à chaque étape, les calculs relatifs aux implications financières de la RTT.

Leur rôle ne doit pas surprendre. Dans ces petites structures, la comptabilité-administration du personnel est souvent le seul service fonctionnel existant. Aucun des dirigeants rencontrés, ni le plus réticent à la RTT, ni le plus favorable, ne se serait lancé dans un processus de réduction du temps de travail sans la certitude que l'opération n'entraînerait pas de dérive significative de ses coûts : le comptable est le mieux placé pour montrer qu'un accord de RTT peut se négocier à coût faible ou nul grâce aux aides et effets d'aubaine possibles. Enfin, beaucoup de comptables sont employés à temps partiel par plusieurs entreprises et, impliqués par un de leurs employeurs dans une démarche de RTT, ils peuvent en devenir le promoteur chez un autre.

Il n'est donc pas étonnant que l'attrait des aides publiques constitue le motif premier du passage aux 35 heures, avant même le souci de préparer « à froid » une mesure obligatoire. Une autre raison a souvent été avancée par les entreprises de l'échantillon : la volonté de se mettre en conformité juridique. L'incitation peut venir du dirigeant soucieux de conserver « de bonnes relations avec les institutions » (en l'occurrence, la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) ou les sections locales d'inspection du travail). Elle peut aussi venir d'une pression extérieure (l'inspection du travail) poussant l'entreprise à utiliser la RTT pour résoudre de façon parfaitement légale ses problèmes de saisonnalité d'activité. Il arrive également que l'argument de la mise en conformité juridique ne soit qu'une justification *a posteriori*, notamment lorsque l'entreprise, attirée par les aides financières, découvre (ou fait mine de découvrir) en cours de démarche qu'elle ne respecte pas toutes les contraintes légales et réglementaires en matière d'organisation du temps de travail. En revanche, dans aucune des entreprises enquêtées, le passage aux 35 heures n'a été engagé à l'initiative des salariés ou de leurs représentants.

L'appel au consultant constitue une grande première pour ces petites entreprises. Et comme le dispositif était avant tout perçu par leurs dirigeants comme une aide permettant la mise en place des 35 heures et l'octroi des financements associés, les attentes vis-à-vis des consultants étaient formulées de manière imprécise. En réalité, ils reconnaissent, *ex-post*, qu'ils ne savaient pas comment traiter le problème et espéraient que l'appui-conseil leur apporterait un produit fini, à savoir un accord d'entreprise juridiquement irréprochable afin d'accéder aux financements. C'est le cas en particulier dans les très petites entreprises où les responsables n'ont pas le temps de réfléchir aux changements d'organisation. C'est un peu moins vrai dans les entreprises de 20 à 50 salariés où certains responsables évoquent quelques attentes plus précises sur les aspects juridiques ou sur l'organisation. Mais en règle générale, et ceci est validé par les consultants, les entreprises ne formulent pas de demandes claires lors de leurs premiers contacts avec l'intervenant.

Spécificités du dialogue social dans les très petites entreprises

Les petites entreprises se caractérisent par l'absence quasi organique d'Institutions Représentatives du Personnel (IRP). Les relations sociales y sont marquées par le rôle prépondérant du dirigeant, principal initiateur et animateur du dialogue social, et premier artisan de la mise en place des règles de droit. Il n'existe pas en interne d'autre instance de contrôle. C'est lui qui décidera de l'organisation ou non de réunions collectives, ou du respect d'une réglementation, telle la loi sur les 35 heures. Par ailleurs, dans ces micro-organisations, la communication entre dirigeant et salariés est généralement dense, les uns et les autres partageant souvent le même espace de travail et ayant de surcroît une proximité sociologique ; il s'agit d'une communication à caractère informel et interpersonnel. On y préfère l'oral à l'écrit, et, comme le souligne un consultant, « *cela fonctionne beaucoup sur les gestes, sur les mouvements, sur les regards entre personnes qui se connaissent bien* ». L'observateur et le consultant constatent la faible présence de règles de négociations et de conflits collectifs au profit d'échanges bilatéraux employeur / employés. À une organisation simple correspond donc, le plus souvent, une complexité des relations sociales, liée à la multiplicité des arrangements interindividuels informels, instables, tenant de la conjugaison singulière des histoires personnelles du dirigeant et du salarié. La dimension affective est particulièrement présente, souvent aux dépens de la dimension contractuelle à l'origine de la relation de travail.

Encadré 2

LES PHASES DE L'APPUI-CONSEIL

La réalisation de démarches d'appui-conseil comprend généralement quatre phases :

- une phase préalable (cadrage de la mission lors d'un comité de pilotage, information du personnel), non explicitement prévue par le cahier des charges ;
- une phase de diagnostic, réalisé à partir d'une visite de l'entreprise et d'entretiens avec la direction et des salariés de l'entreprise ;
- une phase d'élaboration des scénarios (diagnostic et scénarios constituent le cœur de la mission telle que prévue dans les textes) ;
- une phase de rédaction de l'accord - non prévue par le cahier des charges - où il s'agit généralement de préparer l'accord, de le soumettre à la direction, et d'en assurer la rédaction finale.

La réalisation de la mission d'appui-conseil donne lieu à un décompte très précis des heures d'intervention réalisées par le consultant en entreprise. Ce décompte a été conçu pour justifier, auprès des financeurs, le temps passé dans l'entreprise ; il ne reflète pas la richesse de l'intervention, en réalité plus complexe, souple et itérative. Il a cependant le double mérite de souligner la nécessité de fournir aux petites entreprises une prestation intégrée allant de l'information jusqu'à la signature de l'accord, et de rappeler que les avancées méthodologiques sur les démarches de RTT se feront plus sûrement par l'analyse qualitative des interventions que par l'examen des documents formalisés remis aux directions départementales du travail.

Cette configuration rend alors toute forme d'action et de représentation collective formelle difficile à construire.

Trois conditions préalables nécessaires au succès

Le travail du consultant est central dans la conduite de l'appui-conseil, mais il ne constitue pas le seul déterminant de la réussite des démarches de RTT. Certains appuis-conseils débouchent sur un accord de RTT sans que la contribution du consultant soit significative ; à l'inverse, des démarches n'aboutissent pas malgré une prestation sans faille de l'intervenant. En réalité, l'enquête suggère qu'au moins trois conditions sont requises pour que l'appui-conseil atteigne son objectif, qui est la signature d'un accord de RTT sur la base d'un compromis économiquement et socialement satisfaisant.

La première condition est qu'existe **un projet de changement** associé aux 35 heures. Or, à la différence des dispositifs « classiques » d'aide au conseil, le recours à un consultant dans le cadre d'un appui-conseil est rarement légitimé par l'existence d'un projet de changement préexistant. Un tel projet n'existait que dans l'une des entreprises enquêtées ; dans ce cas, l'appui-conseil s'assimile à une démarche de conduite de projet, d'accompagnement des acteurs (direction, salariés et leurs représentants) dans le changement. En règle générale, les dirigeants n'ont qu'une idée imprécise de leur « projet ». La mise en œuvre des 35 heures est *a priori* l'occasion de faire émerger un projet, mais cela suppose la construction préalable d'objectifs partagés au sein de l'entreprise. La contribution du consultant est ici déterminante dans la mesure où il peut aider le dirigeant à élaborer, en concertation avec les salariés, le projet-support des 35 heures. Cela n'a pas systématiquement été le cas. De plus, le professionnalisme des intervenants ne suffit pas toujours et peut se heurter à des résistances aussi bien des dirigeants que des salariés : l'absence ou la difficulté d'élaboration d'un projet, voire l'impossibilité de le mettre en débat dans l'entreprise hypothèque [illegible] résultat de la démarche.

Une autre condition tient à la capacité des dirigeants des petites entreprises **s'approprier la démarche**. Cela n'est guère évident : ils peuvent rarement se consacrer à une analyse exhaustive de toutes les dimensions d'un projet d'ARTT dont ils ne soupçonnent pas toujours la complexité. Ils n'ont d'ailleurs pas toujours conscience des « besoins » méthodologiques inhérents à toute démarche de changement d'organisation du temps de travail. L'appui-conseil étant fréquemment leur premier contact avec les consultants, ils n'ont pas eu l'occasion auparavant de s'approprier un projet venant de l'extérieur et éprouvent des difficultés à « instrumentaliser » le consultant, ou, dit plus simplement, semblent peu réceptifs aux méthodes que l'intervenant est en mesure de leur transmettre. Par évidente symétrie, les consultants ne connaissent pas bien les petites structures et découvrent le comportement de leurs dirigeants : absence de formalisation de la réflexion sur la stratégie, l'organisation et les enjeux du changement. Il apparaît ainsi des difficultés en matière de « transfert de méthodologie » : de manière assez systématique, les dirigeants analysent le processus formalisé d'ARTT en termes de difficultés à surmonter plus qu'en termes d'apprentissage du changement et n'accordent qu'un intérêt secondaire aux aspects méthodologiques. La faible capacité des dirigeants à s'approprier la démarche contraste avec leur capacité avérée à imaginer des scénarios d'organisation, capacité souvent supérieure à celle observée dans des entreprises plus grandes et que l'on peut expliquer par la différence d'implication des responsables dans le processus opérationnel. Il ne s'agit donc pas d'une fermeture des petites entreprises à l'innovation organisationnelle : il apparaît en fait que l'appui-conseil et [illegible] dimensions formelles inaugurent des voies de transformation de l'organisation en décalage avec leurs mo[illegible] de gestion du changement.

La préparation des acteurs internes, dirigeants et salariés, à l'appui-conseil est une troisième condition de la réussite d'une intervention. Fréquemment, les consultants se sont heurtés à des problèmes de communication, soit avec les dirigeants, soit avec les salariés. Hostilité de principe aux 35 heures de la part des premiers, malgré leur souhait d'anticiper la mesure, méfiance des seconds et crainte de perdre des avantages. La désignation d'un salarié mandaté est souvent un moment de cristallisation de ces attitudes de retrait. Ces différents éléments témoignent d'une impréparation des acteurs internes à la conduite d'une démarche de cette nature. Du coup, les consultants ont consacré beaucoup de temps à l'information, la sensibilisation, voire la dédramatisation, au détriment d'apports techniques plus consistants. Il semble alors qu'une phase préalable de préparation à l'appui-conseil, quel que soit le canal par lequel elle serait assurée (services déconcentrés du ministère, branches professionnelles, etc.), améliorerait les performances du dispositif. Dans les entreprises analysées où l'appui-conseil a été le plus efficace, l'information préalable avait été assurée soit par le donneur d'ordre, soit par la branche professionnelle, soit par le consultant lui-même ; préparation et implication des acteurs dans la démarche menée par le con-

sultant sont d'autant plus évidentes qu'il existe un projet fédérateur de passage aux 35 heures, comme cela a été souligné plus haut. Cette « équation » de la réussite ne semble pas renvoyer à des profils-types ou à des caractéristiques particulières de certaines petites entreprises, mais plutôt à l'attitude du ou des réseaux dans lesquels elles s'inscrivent, et qui jouent parfois un rôle de prescripteur des 35 heures. L'identification de ces réseaux, qu'ils soient locaux et/ou professionnels, devient alors un élément-clé de l'efficacité de l'appui-conseil et, partant, de la réussite des 35 heures.

L'appui-conseil formalise un dialogue social inorganisé

La construction d'un accord d'entreprise de RTT s'est souvent révélée plus difficile et chronophage que ce que les promoteurs du dispositif d'appui-conseil avaient pu imaginer. En effet, la négociation collective, par son caractère inédit pour les petites entreprises, a souvent nécessité plus de jours que le nombre alloué par les services déconcentrés du ministère de l'Emploi. Or, ce temps consacré à la négociation collective apparaît essentiel, si l'on veut se donner les moyens d'aboutir à des accords et à des conditions initiales de mise œuvre de l'ARTT de qualité.

Des salariés passifs ou indifférents

Généralement, le premier obstacle rencontré est de **mobiliser** les collectifs de travail autour d'un projet de réduction du temps de travail. Si l'employeur a, ou finit par avoir, grâce à l'appui du consultant, une représentation claire et précise des finalités de ce projet, les salariés semblent, quant à eux, très passifs face aux enjeux d'une telle mesure. Souvent par manque ou insuffisance d'information fiable et objective, les salariés ont, pour la plupart, adopté une posture attentiste. Cette relative passivité ou indifférence des salariés face au projet trouve évidemment sa source dans le passé de l'entreprise et la manière dont les relations sociales se sont construites. La démarche d'appui-conseil peut alors faire ressortir des tensions latvées ayant souvent d'autres origines que la question de l'aménagement-réduction du temps de travail, centrées sur des oppositions de perspectives entre employeur-propriétaire et salariés et/ou sur des divergences relatives aux conceptions du travail et de l'investissement à fournir pour l'entreprise. Les réticences sont aisément compréhensibles lorsque le projet prévoit un bouleversement des habitudes de travail, des changements d'emploi du temps, donc des nouveaux équilibres à trouver entre les temps professionnels et personnels, associés à un gel des salaires souvent plus théorique que réel (de fait, quand les accords prévoyaient un blocage des salaires pendant deux à quatre années par exemple, des augmentations ont souvent eu lieu avant l'expiration de ce délai). Cela est d'autant plus vrai que, contrairement à des entreprises plus grandes où la modification de l'organisation du travail peut entraîner des accroissements de qualification, les perspectives d'évolution de carrière dans les petites structures sont réduites, voire nulles. Mais ces réticences, même partagées par l'ensemble des salariés, ne prennent pas la forme d'une opposition collective déclarée, mais plutôt celle d'une « apathie » généralisée, qui peut expliquer pour partie la lenteur, et même l'échec de la construction des projets. Tout se passe comme si les salariés préféraient éviter la négociation, jugée par trop déséquilibrée et risquant de conduire à la frustration, voire à l'affrontement. Or dans ces petites entreprises, un conflit issu de la

MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Financée par la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP), l'évaluation qualitative de l'appui-conseil s'est déroulée en deux étapes, de janvier à novembre 2000. La première a consisté en des enquêtes de terrain dans une douzaine de petites (entre 20 et 50 salariés) et très petites (moins de 20 salariés) entreprises de l'industrie (IAA, céramique, vitrail) et des services (extrahospitaliers, hôtellerie-restauration, commerce de détail et services de l'automobile), implantées dans des lieux géographiques différents. Le choix des entreprises a été opéré à partir du fichier Sidonie de l'ANACT (ce fichier recense l'ensemble des démarches d'appui-conseil réalisées et leur évaluation à partir d'une fiche remplie par le consultant), selon plusieurs critères : l'ancienneté de l'intervention (des démarches ayant abouti depuis plus d'un an permettaient d'analyser les implications dans la durée de l'appui-conseil), le résultat observé (l'échantillon devait comprendre des entreprises où la démarche n'avait pas débouché sur un accord).

Pour chaque entreprise enquêtée, des entretiens semi-directifs ont été menés avec le dirigeant et/ou la personne ayant mené la démarche, le salarié mandaté et le consultant ayant réalisé l'appui-conseil. À la fin de chaque entretien avec les employeurs et les personnes qui ont conduit la démarche, un extrait du questionnaire de l'enquête téléphonique de l'ANACT a été proposé, afin de mettre en perspective les observations qualitatives avec celles des évaluations à visée plus quantitative.

La seconde étape de l'enquête comprenait deux volets. L'un se situait dans le prolongement direct des enquêtes en entreprise : il s'agissait d'observer deux cas d'appui-conseil collectif pour explorer les alternatives à l'appui-conseil individuel. L'autre volet était une enquête plus spécifique auprès des « prescripteurs » du dispositif (acteurs institutionnels : ARACTs et services déconcentrés du Ministère) et des « prescripteurs potentiels » (une branche professionnelle). Les entretiens conduits dans ce cadre ont porté sur le bilan global du dispositif d'appui-conseil.

sphère des négociations peut être très vite insupportable aussi bien collectivement que pour les acteurs de la négociation.

Des compromis informels remis en cause

Le second obstacle est **la mise en conformité** de ces petites structures avec la législation sociale. L'introduction de nouvelles normes sociales, via le dispositif des 35 heures et par extension de l'appui-conseil, se heurte au caractère informel des modes de gestion. Cette intrusion du juridique (négociation collective, contrôle des temps de travail...) dans le microcosme de la petite entreprise a pour conséquence de remettre en cause les compromis sociaux existants, ces micro-marchandages parfois situés aux frontières de la légalité. Le passage aux 35 heures par l'appui-conseil rend visibles ces pratiques (y compris aux yeux de l'administration, ce qui explique les hésitations de certaines entreprises à se lancer dans la démarche) et la contrainte du respect de la législation est parfois à la limite du supportable pour les dirigeants. Il a fallu, en effet, revenir à des pratiques conformes par rapport à l'ancien horaire avant de s'aligner sur les normes de la nouvelle loi. Il n'est pas à exclure qu'après la période de surveillance étroite exercée par l'administration, en relation avec le conventionnement, les micro-marchandages redeviennent le mode naturel de fonctionnement.

Le rôle des organisations syndicales

L'introduction de nouvelles règles peut également émaner de l'agent syndical potentiellement incarné dans l'entreprise par le salarié mandaté. Il faut cependant rester prudent sur les possibilités de transformation d'un salarié désigné par obligation en nouveau délégué du personnel et *a fortiori* en délégué syndical. Le choix du mandaté s'est le plus fréquemment porté sur le plus ancien, le plus proche collaborateur du dirigeant ou sur une personne ayant occupé antérieurement une fonction représentative. On notera que dans les entreprises étudiées, les salariés mandatés, là où l'appui-conseil n'a pas abouti à un accord 35 heures, ont depuis quitté l'entreprise. Leur départ n'est aucunement lié au dossier des 35 heures, mais souligne clairement l'instabilité de la main-d'œuvre dans ce type d'entreprise, et la difficulté à imaginer une implantation syndicale durable. Parallèlement, les conditions de désignation des mandatés n'offrent pas la garantie d'un ancrage ou d'un engagement particulier dans l'entreprise.

Si l'agent syndical a donc du mal à s'incorporer à la petite entreprise, son intervention peut néanmoins prendre place en aval de la désignation du mandaté. Trois cas de figure apparaissent :

- soit la désignation du mandaté est le fait (plus ou moins explicite) de la direction qui choisira également le syndicat pouvant accompagner le salarié à la première rencontre ;

- soit le mandaté est désigné conjointement par la direction et les salariés, et le choix du syndicat se fait également après une concertation de tous les agents ;

- soit on en appelle au savoir du consultant, qui peut également participer aux rencontres avec le permanent syndical.

Dans tous ces cas de figure, on assiste à une confrontation entre la volonté des acteurs d'entreprise de conclure au plus vite (ils demandent une simple ratification d'un projet déjà discuté), et la volonté du syndicat qui souhaiterait s'implanter de façon pérenne ou du moins faire connaître sa légitimité à intervenir dans un univers où il est absent, voire rejeté. Son intervention prend alors la forme d'une mise en conformité avec la loi et d'une recherche de l'intérêt des salariés, mais moins ceux de l'entreprise elle-même que de l'ensemble de la profession. D'où la possibilité d'une remise en question, par le mandatement syndical des arrangements établis entre employeurs et employés, avec ou non l'assentiment du consultant. Il en résulte des réactions encore plus hostiles de certains salariés à l'égard des syndicats, jugés « rigides, illégitimes, opportunistes », accusés de ne pas comprendre la spécificité des petites entreprises ou du secteur concerné.

Un dispositif jugé efficace

Plus ou moins implicitement, tous les acteurs associés au dispositif assimilent la réussite de la démarche à son issue concrète, à savoir la signature d'un accord, et la mise en place d'une nouvelle organisation juridiquement inattaquable et socialement acceptable. Le niveau de satisfaction à l'égard du dispositif est élevé, qu'il s'agisse des directions d'entreprise ou des salariés de notre échantillon, dans des proportions très voisines des résultats donnés par les enquêtes quantitatives (dans 8 entreprises sur 12, les acteurs se déclarent satisfaits ou très satisfaits de la prestation). Pour cette population de petites et très petites entreprises, l'intérêt du dispositif d'appui-conseil est donc évident même si le niveau de satisfaction exprimée ne reflète que partiellement la qualité de la démarche mise en œuvre. Il existe, en effet, des situations où l'appui-conseil n'a modifié que marginalement le déroulement de la RTT : l'entreprise serait arrivée probablement au même résultat sans consultant, à quelques nuances près (contenu de l'accord, par exemple). À l'inverse, si dans les

situations où aucun compromis interne n'a pu être conclu, on peut parfois constater que le consultant a mal rempli sa mission, dans plusieurs autres cas, son travail n'est pas directement en cause. Il est alors difficile de considérer comme efficace le dispositif lorsqu'il n'atteint pas ses objectifs malgré un respect évident de la lettre et de l'esprit du cahier des charges par les intervenants.

Le degré variable de professionnalisme des consultants explique pour une part l'échec à conclure. Mais le problème vient aussi de l'entreprise elle-même et des difficultés qu'elle éprouve à intégrer des logiques de conseil pour lesquelles elle est peu préparée. Il existe un décalage entre ses besoins réels, non toujours formalisés d'ailleurs, et la mission d'appui-conseil telle que formulée dans le cahier des charges. Les petites entreprises qui n'ont pas de représentation du personnel sont à l'évidence celles qui ont le plus besoin d'une aide à la mise en place des 35 heures ; elles aspirent à une prestation intégrée, allant de l'information préalable jusqu'à la rédaction de l'accord, voire au-delà afin de contrôler, dans la durée, la mise en place des nouvelles organisations.

Ajuster le cahier des charges de l'appui-conseil aux TPE

Les phases essentielles d'information sur la RTT et de mise en évidence du « projet d'entreprise » support à sa mise en œuvre doivent être valorisées : il ne faut pas laisser croire qu'un intervenant extérieur peut réaliser un diagnostic et mettre en œuvre le dialogue social si ces deux préalables ne sont pas satisfaits. Implicitement, le législateur a considéré qu'il n'était pas du ressort de l'appui-conseil d'informer et de fixer les axes stratégiques de l'entreprise ; respectueux des prérogatives de l'employeur, cet *a priori* est pourtant contestable pour les petites structures, la réalité des interventions le montre bien.

En revanche, les chefs d'entreprise, s'ils éprouvent des difficultés à organiser le dialogue social, font preuve d'une réelle capacité à élaborer des scénarios d'organisation, pourtant considérée comme le cœur de l'appui-conseil. On a sûrement perdu de vue, à force de rappeler les spécificités et la complexité des démarches d'aménagement et réduction du temps de travail, que la compétence en matière d'organisation n'est pas l'apanage des seuls spécialistes : toutes ces petites structures savaient s'organiser avant les 35 heures et il serait faux de croire que la réduction brutale des horaires marque la fin de leur savoir-faire en la matière. Qu'elles soient confrontées à une difficulté ponctuelle est évident, mais ce n'est pas le manque d'imagination organisationnelle qui leur pose problème : c'est beaucoup plus le caractère légal des scénarios imaginés et/ou leur faisabilité sociale. En tenir compte « décentre » les exigences de l'appui-conseil tel qu'il est conçu actuellement, et invite à mieux prendre en considération les limites principales des petites entreprises, mais aussi leurs forces. On rappellera également que le faible degré de formalisation de ces structures fait de l'élaboration de l'accord une tâche inhabituelle et complexe qui mériterait d'être intégrée à la démarche.

Pascal CHARPENTIER (GIP-MIS et GRIOT/CNAM),

Benoît LEPLEY (GIP-MIS).

Bibliographie

« Bilan et perspectives du dispositif d'appui-conseil RTT », *Études et Documents*, ANACT, mars 2001. (Ce document rend compte également des enquêtes quantitatives).

Charpentier P., Lepley B., Pigeyre F., « Étude qualitative sur le dispositif d'appui-conseil à la réduction du temps de travail », *Rapport à* la DGEFP, novembre 2000.

Dufour C., Hege A., Vincent C., Viprey M., (2000), « Le mandatement en question », *Travail et Emploi*, n° 82, avril, pp. 25-36.

IRES, « Régulations sociales, relations professionnelles et petites entreprises. Études de facteurs constitutifs de la norme sociale dans les PE/TPE du secteur tertiaire », *Rapport pour* la DARES, 2000.

Lepley B., « Comment se construisent les normes sociales dans les PME ? », *Cahier Travail et Emploi sur les PME*, à paraître.

PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES sont éditées par le Ministère de l'emploi et de la solidarité, Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES) 20 bis, rue d'Estrées 75700 Paris 07 SP. Tél. : 01.44.38.23.11 ou 23.14. Télécopie 01.44.38.24.43. www.travail.gouv.fr (Rubrique Emploi puis Études et Statistiques) - Directeur de la publication : Annie Fouquet.
Secrétariat de rédaction : Evelyn Ferreira et Francine Tabaton. Maquettistes : Myriam Garric, Daniel Lepesant, Guy Barbut. Conception graphique : Ministère de l'emploi et de la solidarité. Flashage : AMC, Paris. Impression : Ecoprint, Pontcarré et JCDM-BUDY, Paris. Reprographie : DARES. Abonnements : La Documentation Française, 124 rue Henri Barbusse 93308 Aubervilliers Cedex. Tél. : 01.40.15.70.00. Télécopie : 01.40.15.68.00 - http : //www.ladocfrancaise.gouv.fr
PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES - Abonnement 1 an (52 n°) : France (TTC) **721,55 Francs / 110 Euros**. Publicité : Ministère de l'emploi et de la solidarité. Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : 3124 AD. ISSN 1253 - 1545.