

ANACT

OCTOBRE 2000

Résultats de l'étude

« Bilan de la prestation appui-conseil
dans le cadre de la RTT »

SOMMAIRE

-I- Rappel du contexte & des objectifs de l'étude	3
-II- Méthodologie	5
-III- Echantillon consulté	8
-IV- Synthèse et conclusions	10
-V- Analyse des résultats	19
1- Situation actuelle par rapport à la RTT	20
2- Modalités d'intervention et appréciation de la prestation appui-conseil	35
3- Les besoins actuels	57
-VI- Annexes : Les questionnaires	68

-|-

RAPPEL DU CONTEXTE
&
DES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Pour la deuxième année consécutive, **L'ANACT** a souhaité réaliser une étude auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises ayant bénéficié d'une prestation appui-conseil dans le cadre de la Réduction Réorganisation du Temps de Travail.

Les **principaux objectifs** de cette étude visaient à :

- ✓ recenser le nombre d'entreprises ayant décidé d'appliquer la RTT et ayant effectivement réduit le temps de travail

- ✓ connaître les modalités utilisées

- ✓ appréhender les motifs pour lesquels cette mise en œuvre n'est pas effective dans certaines entreprises

- ✓ mesurer le degré de satisfaction, les apports et les limites de la prestation appui-conseil

De même qu'en 1999, l'**ANACT** a confié à **Multilignes Conseil** la réalisation de l'ensemble de l'étude 2000 ; de sa mise en place à l'administration des interviews par téléphone, du traitement des données à l'analyse des résultats.

-II-

MÉTHODOLOGIE

1- Recueil d'informations

Sur la base d'un fichier Sidonie transmis par l'**ANACT**, nous avons réalisé une 1^{ère} sélection de 502 entreprises, en tenant compte des critères de segmentation de l'échantillon à obtenir.

Un courrier préalable, posté le 3 octobre 2000, visait à prévenir les interviewés de l'enquête et de ses modalités (*le courrier figure en annexe*).

Toutefois, lors de cette 2^{ème} vague d'enquêtes, le nombre d'entreprises initialement sélectionné s'est avéré insuffisant pour réaliser la totalité des interviews prévues, le taux de joignabilité et la disponibilité des différents interlocuteurs concernés s'étant avérés beaucoup plus faibles qu'en 1999 et consécutifs, dans certains cas, à la mise en place des 35H (ex : absence le vendredi).

Pour finaliser les interviews, il nous a donc fallu reprendre de nouvelles coordonnées sur la base Sidonie.

Afin d'obtenir le point de vue de différents acteurs du projet, il était convenu, comme en 1999, que chaque entreprise fasse l'objet de 2 interviews :

- ✓ l'une auprès d'un dirigeant de l'entreprise : PDG, DG, Gérant
- ✓ l'autre auprès d'un représentant du personnel syndiqué ou mandaté

Or, lors de cette 2^{ème} vague, pour obtenir 300 interviews abouties auprès de chacune des cibles, soit 600 au total, il a fallu interroger 477 entités et non 300 comme prévu.

Les interviews ont été réalisées par téléphone entre les mardi 10 et 31 octobre 2000 par **Multilignes Conseil**, sur la base d'un questionnaire d'une durée moyenne de 20 minutes.

2- Résultats d'exploitation du fichier

BASE FICHER	1.102	100%
Nombre d'entités interrogées	477	43%
Non disponibles, rappels	294	27%
Occupé, ne répond pas	123	11%
Injoignables	77	7%
Refus de répondre	64	6%
Faux numéros	28	3%
Hors cible (pas de salarié mandaté, pas d'appui-conseil, pas d'accord en cours...)	21	2%
Doublons	18	2%

3- Ventilation des interviews abouties

BASE ENTITÉS INTERROGÉES	477	100%
Enquêtes dirigeant seul	175	37%
Enquêtes salarié seul	169	35%
Enquêtes dirigeant + salarié	133	28%

BASE NOMBRE D'INTERVIEWS	610	100%
Dirigeants	308	50%
Salariés	302	50%

-III-

ÉCHANTILLON CONSULTÉ

Note méthodologique : le comparatif des résultats par taille salariale d'entreprise n'est qu'un indicateur de tendance, notamment pour les entreprises de 200 salariés et plus dont l'échantillon est faible.

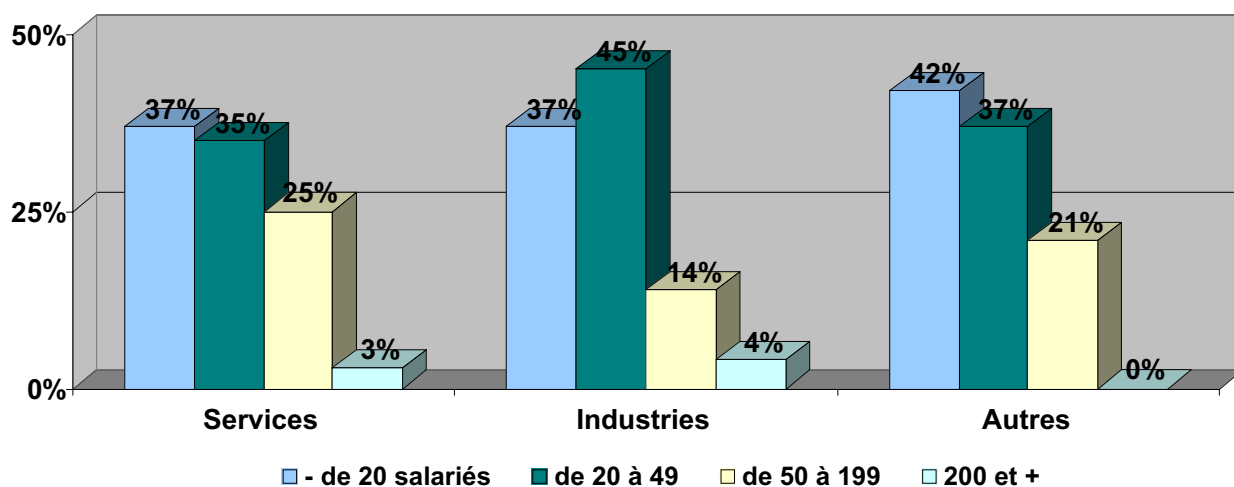
BASE : ENTREPRISES INTERROGÉES	477	100%
---------------------------------------	------------	-------------

1- Taille salariale de l'entreprise	Effectif	%
Moins de 20 salariés	165	35%
De 20 à 49 salariés	184	39%
De 50 à 199 salariés	112	23%
200 salariés et plus	16	3%

2- Secteur d'activité	Effectif	%
Services	291	29%
Industrie	137	61%
BTP & Divers	49	10%

3- Localisation géographique	Effectif	%
Paris / région parisienne	36	7.5%
Province	441	92.5%

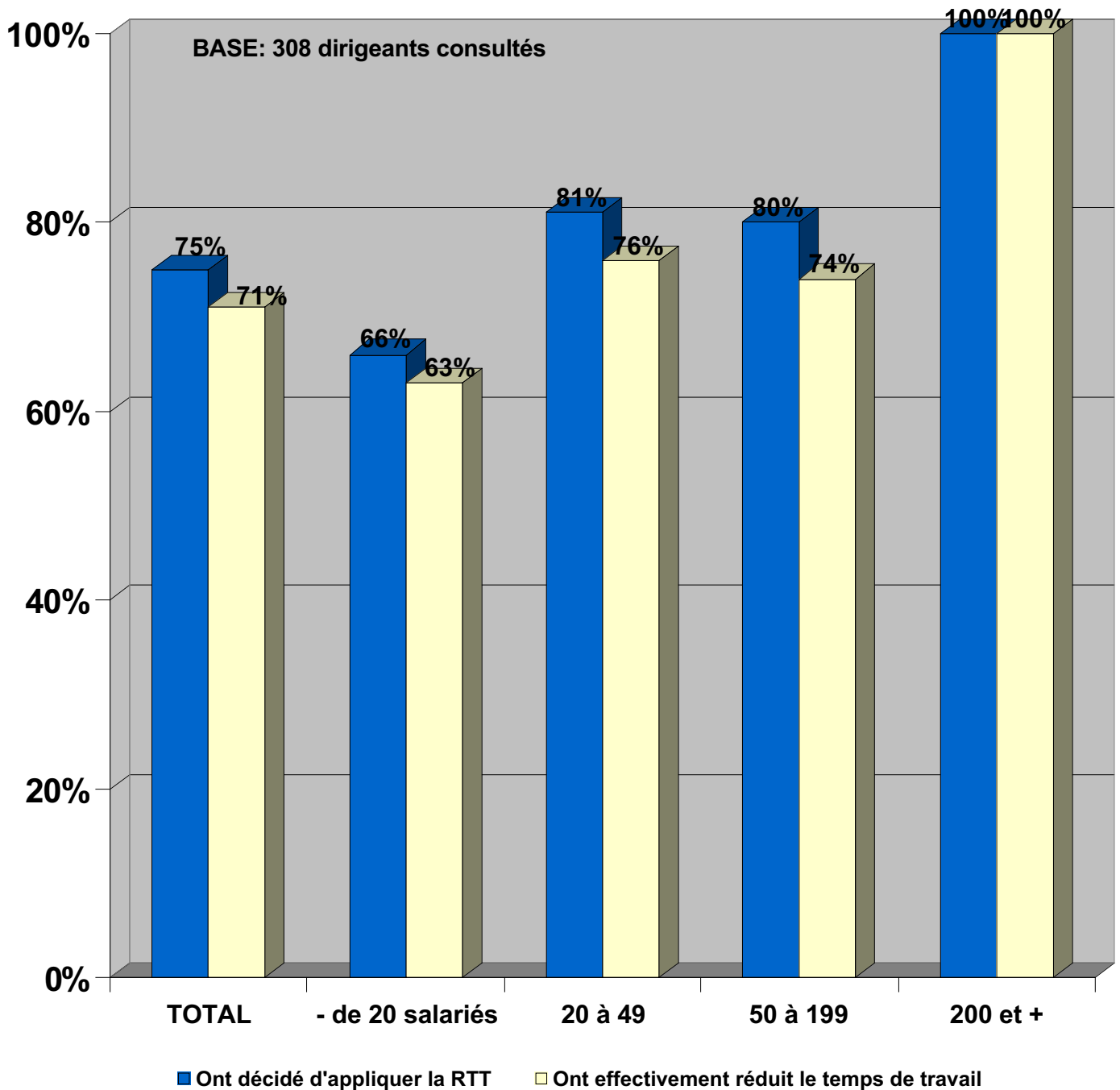
4- Période d'intervention de l'appui-conseil	Effectif	%
1 ^{er} semestre 1999	164	34%
2 ^{ème} semestre 1999	155	33%
1 ^{er} semestre 2000	158	33%



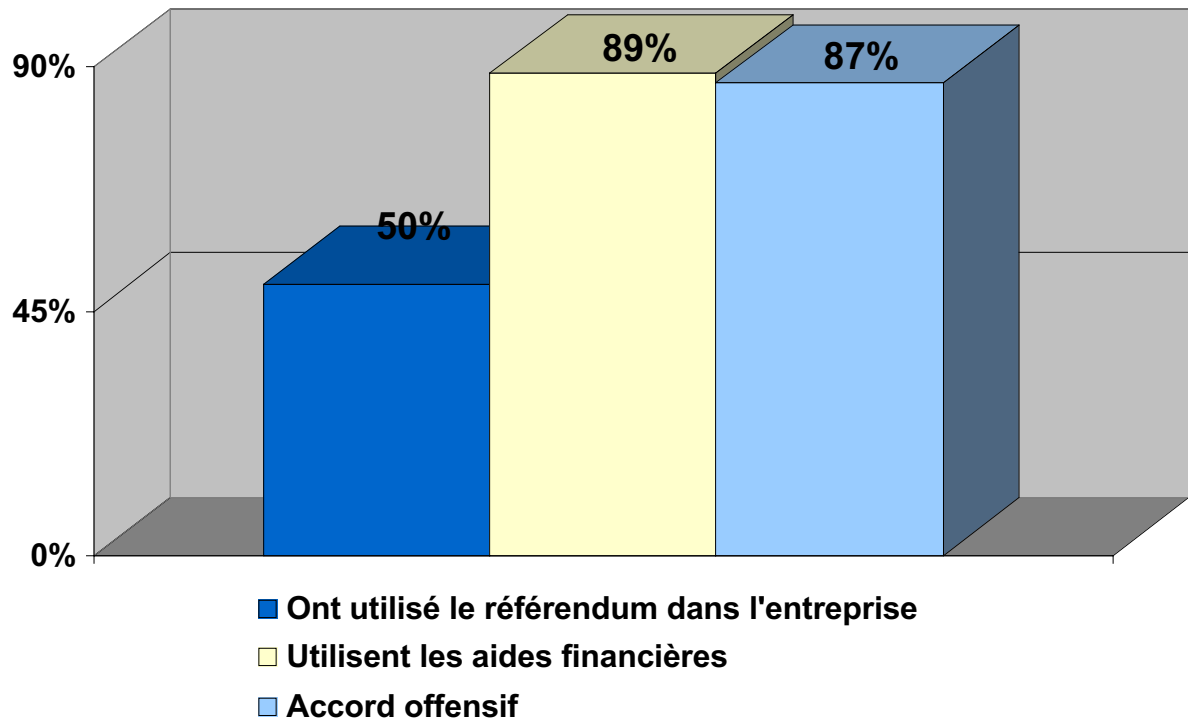
-IV-

SYNTHESE & CONCLUSIONS

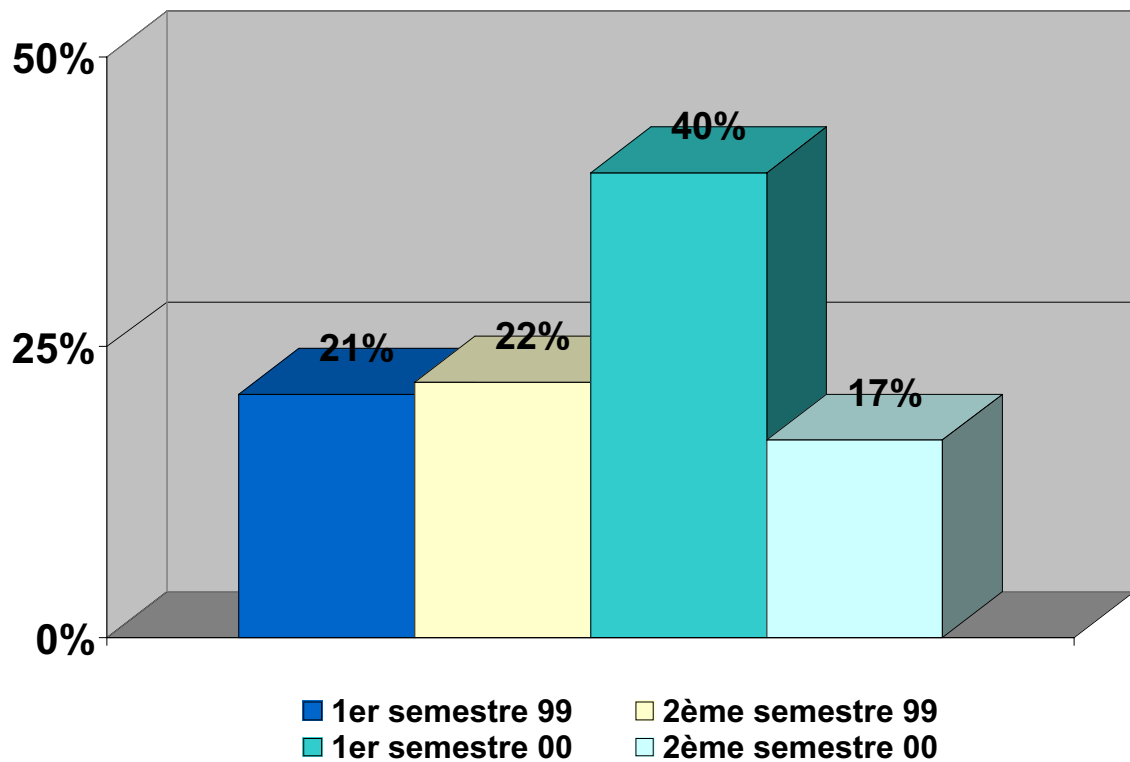
1- Recensement du taux d'entreprises ayant décidé d'appliquer la RTT et ayant mis en œuvre la réduction-réorganisation du temps de travail



2- Modalités utilisées



3- Date de signature de l'accord



* Parmi les entreprises ayant pris la **décision d'appliquer la RTT**, soit **75%**, **71% appliquent déjà effectivement la RTT** (contre 49% en 99).

Contrairement aux résultats 99 :

- ➡ plus la taille salariale de l'entreprise est importante, plus cette mise en place est effective

Pour **près de 3 entreprises sur 5**, la **signature de l'accord** a eu lieu en **2000**, majoritairement au 1^{er} trimestre. De manière générale, cette signature a lieu dans le semestre qui suit la prestation appui-conseil.

Dans les entreprises où cette **application** n'est **pas** encore **réalisée**, soit **29%**, le motif principal concerne le fait que **l'appui-conseil est encore en cours**.

* Près de **9 entreprises sur 10** ayant ou allant mettre en œuvre la RTT **utilisent les aides financières publiques « Aubry »** :

- ➡ comme en 99 et dans des proportions identiques, les aides dans le cadre d'un **accord offensif** de création d'emplois sont **très nettement privilégiées** comparativement à celles dans le cadre d'un accord défensif de maintien des emplois : **87%** contre 13%

Schématiquement, le nombre moyen d'emplois créés est de 1 à 3 pour 6 entreprises sur 10, de 4 à 10 pour 3 entreprises sur 10 et supérieur à 10 pour 1 entreprise sur 10.

* De même qu'en 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

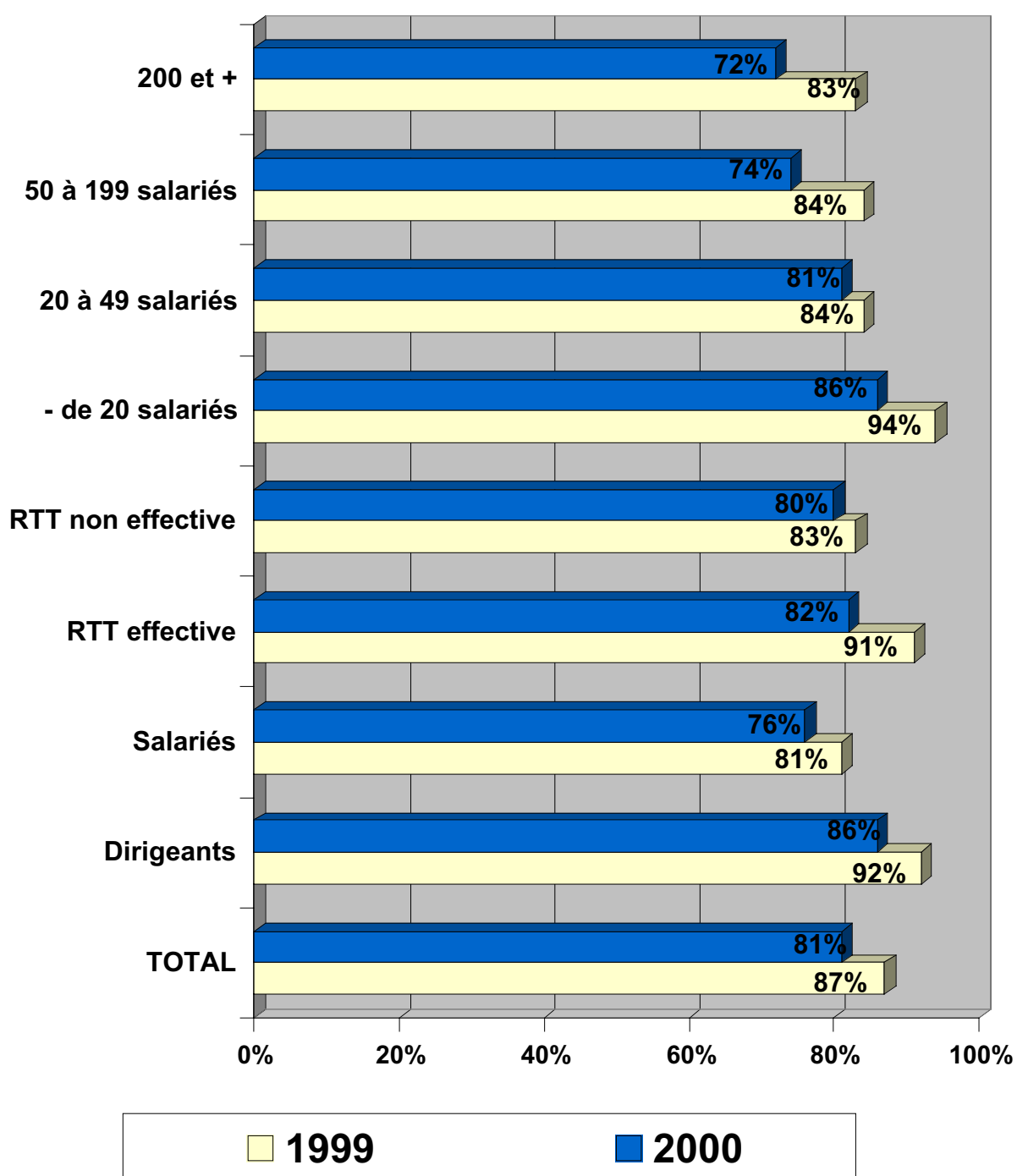
Certains secteurs d'activité sont **plus souvent confrontés** à ce type de **problématique** comme celui de la santé, du transport, de la restauration...

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**.

* Les **entreprises** pour lesquelles la **RTT** n'est **pas encore effective invoquent plus souvent**, en 2000, les mêmes problèmes que ceux rencontrés par les entreprises l'ayant mis en place, soit :

- les **problèmes organisationnels**
- ceux liés au **recrutement** et à la **gestion des Ressources Humaines**

2- Satisfaction concernant la prestation appui-conseil



En cumul : très satisfait + satisfait + plutôt satisfait

* De manière schématique et en ce qui concerne les **modalités d'engagement** du **consultant**, la **direction seule** est **décisionnaire** dans **une entreprise sur deux**. Les cas où ce **choix** s'exerce en **concertation** entre **direction** et **salariés** se rencontrent dans **une entreprise sur 10**.

La **préconisation** du consultant **par l'ARACT** intervient dans 5% des cas.

Dans **une entreprise sur deux**, la **durée** de **l'appui-conseil** est comprise entre **1 et 5 jours** mais la **prestation s'échelonne**, également dans un cas sur deux, sur **plus de 6 semaines**.

De fait, plus l'entreprise est de taille salariale importante, plus la durée de l'appui-conseil se prolonge.

* En 2000, le **niveau de satisfaction** vis à vis de la **prestation** appui-conseil subit un **infléchissement** comparativement à 99. Celui-ci est plutôt **d'ordre qualitatif** et sera développé ultérieurement dans la partie points faibles.

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.

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** du dossier

* La **perception de points faibles relatifs** à la **prestation du consultant** est en **augmentation** en 2000 par rapport à 99.

Ceci peut, en partie, s'expliquer par le fait que **l'échéance officielle** de mise en place de la RTT **se rapproche** et qu'en conséquence, les dirigeants se sentent **contraints** à mettre en place la RTT, alors qu'en 99, ils étaient plus volontaristes.

De ce fait, les **attentes vis à vis de la prestation du consultant** sont **excessivement élevées** : on attend de lui qu'il tienne, tout à la fois, les rôles de DG, DRH, DAF, Comptable, Juriste, délégué du personnel...

Dans ce contexte et comparativement à 99, toute ou partie de **l'intervention fait l'objet de plus de critiques en 2000** :

➡ face à une réorganisation d'ampleur et de fond, la **durée insuffisante** de l'intervention **pénalise** le consultant dans **l'analyse approfondie** du contexte dans lequel il intervient et dans **l'apport de solutions concrètes**

➡ certaines de ses **faiblesses** dans la **connaissance** et **l'interprétation** des **lois Aubry 1 et 2** sont **mal perçues** par les entreprises, d'autant qu'elles ont des attentes particulièrement fortes en la matière

➡ le **manque d'impartialité** vis à vis des **salariés** dans la **non prise en compte** de leur point vue, **à la faveur** de celui **de la direction** est beaucoup plus présent en 2000 qu'en 99

* Du fait d'une **appréciation** relativement **moindre** de la **prestation appui-conseil**, les **attentes** des entreprises **quant à l'accès à une nouvelle prestation**, qu'elles aient ou non réduit le temps de travail, indiquent un **niveau d'exigence accru** sur les points suivants :

- une phase **diagnostic** plus **approfondie** grâce à une **durée d'intervention plus longue**
- une plus grande **spécialisation** par **secteur d'activité**
- une **connaissance optimale** de la **législation** et des **formalités administratives** pour **rédiger** et **formaliser l'accord**
- une **consultation plus large des salariés**, un **rôle de médiateur plus marqué**
- une **aide concrète** et des **solutions pratiques et directement opérationnelles**

Lorsque la RTT est effective, on attend principalement du **consultant** :

- une **mesure d'impact** de la **RTT** sur les plans **économiques** et **financiers**
- une **optimisation** de tous les **nouveaux process** mis en place et une **réorientation** des dysfonctionnements rencontrés

EN CONCLUSION

L'apport significatif de la prestation appui-conseil perdure

Mais le niveau d'exigence des entreprises s'accroît

Et les attentes sont plus nombreuses

On demande au consultant d'être un multi-spécialiste

Qui doit intervenir à toutes les étapes de la RTT :

Diagnostic + Bilan + Simulations + Propositions + Solutions +

Rédaction + Médiation et enfin...SUIVI

-V-

ANALYSE DES RESULTATS

Pour la lecture des verbatims : D = dirigeant, S = salarié

-1-

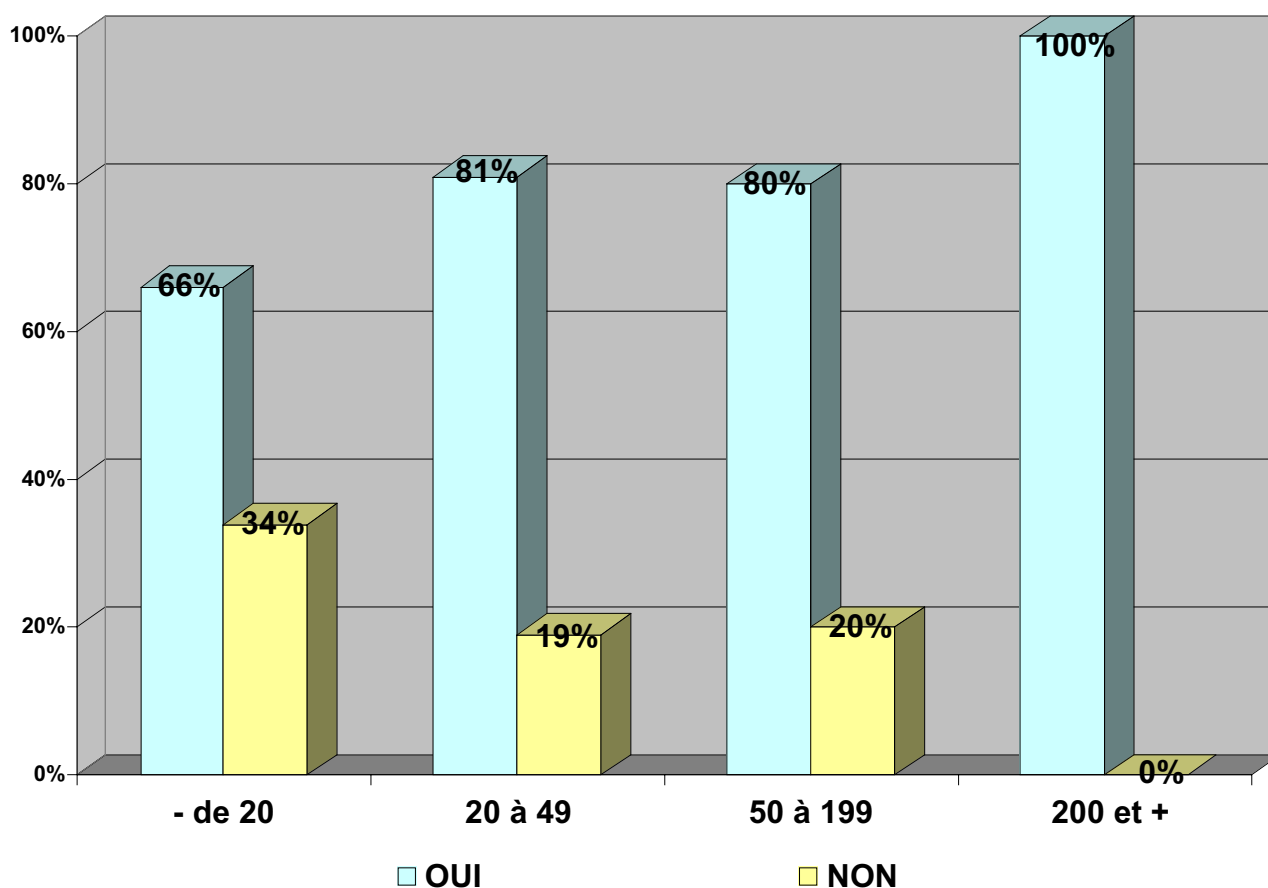
**Situation actuelle
par rapport à la réduction-réorganisation
du temps de travail**

NOTA : Les chapitres 1.1 à 1.5 ne concernent que les dirigeants.

1.1 Décision d'appliquer la RTT dans l'entreprise

Aujourd'hui, avez-vous décidé d'appliquer la réduction du temps de travail dans votre entreprise ?

Base : 308 dirigeants interrogés	100%
OUI	75%
NON	25%



1.2 Date de signature de l'accord

Quand l'accord a-t-il été signé ?

Base : 231 ont décidé d'appliquer la RTT	100%
Au 1 ^{er} semestre 1999	21%
Au 2 ^{ème} semestre 1999	22%
Au 1 ^{er} semestre 2000	40%
Au 2 ^{ème} semestre 2000	17%

1.3 Modalités utilisées pour l'accord RTT

Quelles modalités avez-vous utilisées ? (une seule réponse)

Base : 231 ont décidé d'appliquer la RTT	100%
Signature d'un accord d'entreprise avec un salarié mandaté	44%
Signature d'un accord d'entreprise avec un délégué syndical	39%
Application d'un accord de branche permettant la RTT sans accord d'entreprise	10%
Simple consultation du Comité d'Entreprise ou des délégués du personnel	5%
Décision unilatérale de l'employeur	1%
NRP	1%

1.4 Utilisation du référendum

Avez-vous utilisé le référendum dans votre entreprise ?

Base : 231 ont décidé d'appliquer la RTT	100%
OUI	50%
NON	50%

1.5 Utilisation des aides financières publiques

Utilisez-vous les aides financières publiques (allègement de charges sociales "aide Aubry") ?

Base : 231 ont décidé d'appliquer la RTT	100%
OUI	89%
NON	11%

Type d'accord

Est-ce dans le cadre d'un accord « offensif » (création d'emplois) ou « défensif » (maintien d'emplois) ?

Base : 206 utilisent les aides financières publiques	100%
Accord "offensif" (création d'emplois)	87%
Accord "défensif" (maintien d'emplois)	13%

Nombre d'emplois créés

Combien avez-vous crée d'emplois ?

Base : 179 utilisent les aides dans le cadre d'un accord offensif	100%
Aucun pour l'instant	4%
1 emploi	26%
De 2 à 3 emplois	34%
De 4 à 10 emplois	28%
De 11 à 30 emplois	7%
NSP	1%

□ Parmi les 308 dirigeants interrogés, **les 3/4 déclarent avoir pris la décision d'appliquer la RTT** dans leur entreprise (contre 83% en 99) :

✓ à l'inverse des résultats 99, plus la taille salariale de l'entreprise est importante, plus cette prise de décision a eu lieu

□ Dans **40%** des entreprises ayant décidé d'appliquer la RTT, la **signature de l'accord** s'est effectuée au 1^{er} semestre 2000. Pour **43%**, cette **signature** a eu lieu, soit au **1^{er} trimestre 99** (21%), soit au **2^{ème} semestre 99** (22%). Enfin, pour 17%, cette signature est plus récente et date du 2^{ème} semestre 2000.

Schématiquement, la décision d'appliquer la RTT intervient dans le semestre qui suit la prestation appui-conseil.

□ La **signature** d'un **accord** d'entreprise **avec un salarié mandaté** concerne 44% des entreprises ; celle avec un **délégué syndical** se rencontre dans 39% des cas :

✓ en toute logique, plus l'entreprise est de taille salariale importante, plus la représentation syndicale y est présente ; à l'inverse, plus l'entreprise est petite, plus la signature a lieu avec le mandatement d'un salarié

L'application d'un accord de branche permettant la RTT sans accord d'entreprise concerne 10% des entreprises interrogées ; la simple consultation du Comité d'Entreprise ou des délégués du personnel, 5%.

La décision unilatérale de l'employeur ne se rencontre que dans 1% des cas.

□ Dans **1 entreprise sur 2**, un **référendum** a eu lieu, cette proportion est équivalente quelle que soit la taille de l'entreprise.

□ **Les aides financières publiques** (allègement des charges sociales « aide Aubry ») sont utilisées par 89% des entreprises (94% en 99).

Une large majorité (87%) utilise les aides avec **accord offensif** (création d'emplois) comparativement aux aides avec **accord défensif** (maintien des emplois, 13%).

□ Le nombre d'emplois créés est le plus souvent compris entre 1 et 10 pour 88% :

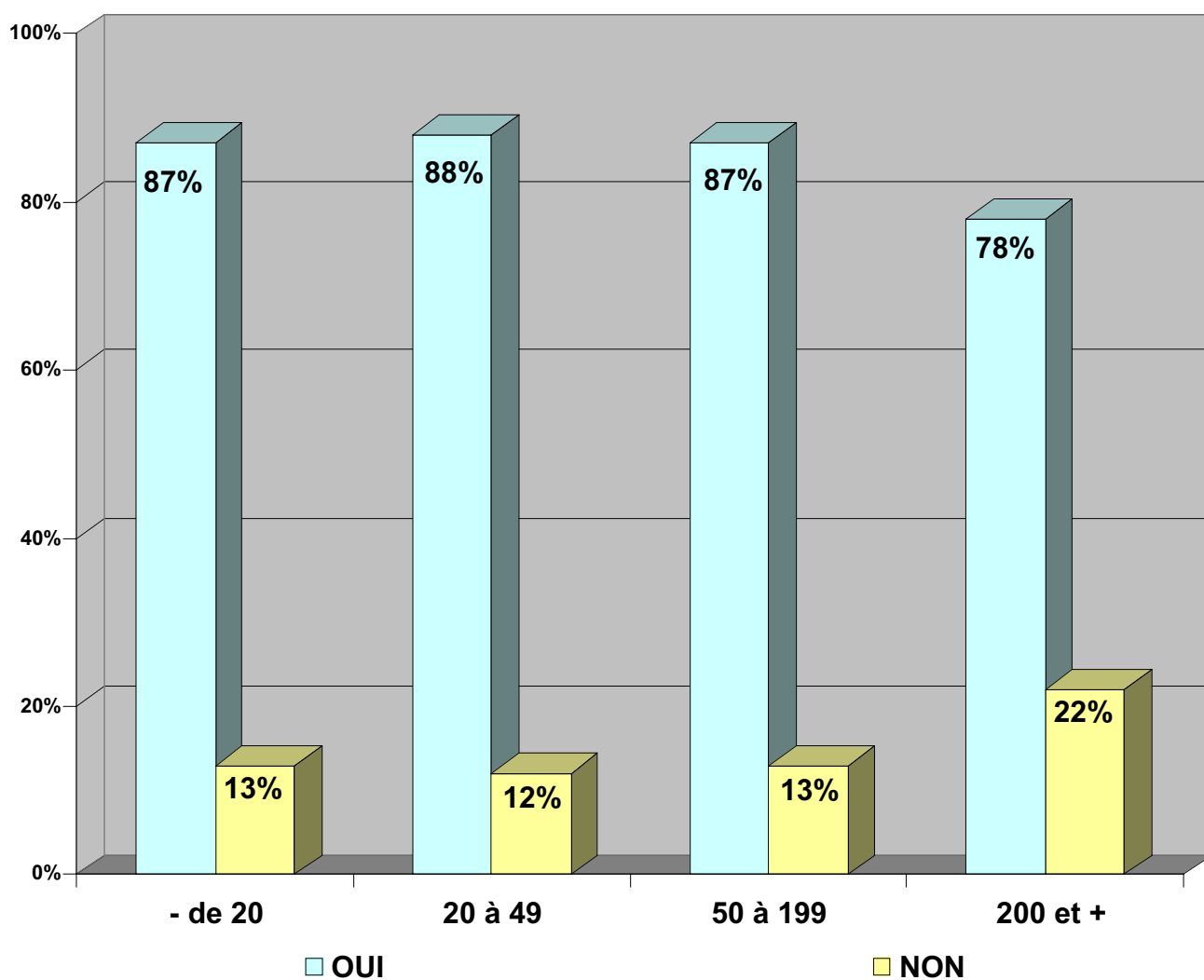
✓ de fait, ce nombre croît proportionnellement à la taille salariale de l'entreprise

NOTA : Les chapitres 1.6 et 1.7 concernent les dirigeants et les salariés.

1.6 Réduction effective du temps de travail

Aujourd'hui, avez-vous effectivement réduit le temps de travail dans votre entreprise ?

	TOTAL	Dirigeants	Salariés
Bases	533	231 (ont décidé d'appliquer la RTT)	302
OUI	87%	95%	81%
NON	13%	5%	19%



1.7 Principaux obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de la RTT

Parmi les obstacles suivants, lesquels rencontrez-vous dans sa mise en œuvre ?

	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%
Ne sait pas	8%	6%	11%
Moyenne du nombre d'obstacles cités	2.43	2.66	2.18

☐ Sur l'ensemble des interlocuteurs interrogés, **87%** au total, **déclarent que la réduction du temps de travail est effective dans leur entreprise.**

✓ mise en œuvre plus souvent réalisée dans les entreprises d'une taille

salariale inférieure à 200 salariés : 87% contre 78% des 200 salariés et plus

Si l'on ramène ce ratio au nombre d'entreprises interrogées, soit 477, il représente 73% de ces entreprises, soit 347 entités (contre 66% en 99).

☐ **Comparativement** aux résultats **99**, **les nombre et type d'obstacles** rencontrés sont **beaucoup plus importants** lors de cette **2^{ème} vague** d'enquêtes.

Si, de manière générale, les dirigeants ont une perception plus marquée des difficultés rencontrées comparativement aux salariés, il est intéressant de remarquer que la hiérarchisation par type de difficulté est identique dans les 2 groupes.

De même qu'en 99, l'obstacle majeur concerne l'aspect organisationnel du travail :

✓ difficultés de **gestion des heures, plannings, congés, modulation** pour près d'**une entreprise sur deux :**

« *Gestion compliquée au niveau des horaires* » D

« *Problèmes pour gérer les plannings ; certains ont droit à 23 jours par an, d'autres ont une heure de moins par jour donc, l'organisation est à revoir et baisse de la productivité* » D

« *Difficultés à avoir des horaires plus souples pour le personnel de restauration* » D

« *Problèmes de gestion des congés* » D

« *Compliqué à mettre en œuvre pour l'usine + le magasin* » D

« *Oblige à travailler dans l'urgence* » D

« *Absence complète des règles du jeu au regard de la convention collective (obligation de congés pour le personnel embauché dans l'année par anticipation)* »

✓ difficultés **d'organisation du travail, de polyvalence, de compétences** pour plus du tiers des entreprises :

« *Le temps de travail des cadres devient ingérable au vue de la RTT* » D

« *Polyvalence difficile, 13 semaines de travail et la 14^{ème} de repos* » D

« *Difficile de s'organiser pour une petite entreprise de transport* » D

- certains **secteurs**, comme celui de **la santé**, y étant plus **confrontés** :

« La maison de retraite ne peut pas créer de postes ; perte d'heures non comblée spécifique au milieu médico-social ; barrières des conventions du Ministère de la Santé » D

« Dans le secteur des cliniques médicalisées, c'est une catastrophe » D

« Réorganisation du travail difficile pour un cabinet de médecins » D

✓ **difficultés de recrutement et/ou d'intégration de nouveaux embauchés**
pour un tiers des entreprises :

« Problèmes de recrutement » D

« Qualification des nouveaux embauchés mal formés par l'Education Nationale, pas adaptés ; les anciens avaient 30 ans d'expérience, les nouveaux ne sont pas capables de mener un ouvrage » D

« Un problème de compétences dans le recrutement de salariés » D

Plus que le volume d'activité freinant la RTT, c'est le **postulat inverse** qui est le plus souvent souligné, à savoir :

✓ **l'incidence négative de la RTT sur les performances économiques** pour environ 1/3 des entreprises :

« Impact négatif sur le chiffre d'affaires » D

« Le plus gros obstacle est la répercussion financière » D

« Quelque chose qui n'aurait jamais du être fait, coût catastrophique » D

« On perd du terrain par rapport aux concurrents étrangers, le travail en France coûte trop cher, on est moins compétitifs » D

« Incohérence du système imposé sans l'avis des responsables, diminue la qualité du travail, manque de disponibilité par rapport à la demande du client » D

« Demande une organisation plus adaptée pour la gestion du volume de travail » D

- **pouvant générer insatisfaction ou perte de clientèle**

« On ne peut plus faire face aux commandes des clients, la loi est une aberration » D

« Problèmes de timing en tant que prestataires de service » D

« Verrouillage des contrats car pas de possibilité d'heures supplémentaires et risque de perdre des clients » D

« Insatisfaction des clients car problèmes de délais » D

« Difficultés de répondre aux demandes des clients, pénalise l'entreprise en périodes fastes » D

- perte de productivité parfois liée à la mise en place de la RTT, elle-même

« Perte de temps pour la mise en place de la RTT, 3 jours supplémentaires pour la mettre en place et pour réaliser les simulations économiques » D

« Cela a pris énormément de temps » D

Bien que plus en retrait, l'**insatisfaction** des **salariés**, perçue par les dirigeants, semble **tout autant liée à :**

✓ la nouvelle organisation du temps et des conditions de travail...

« Insatisfaction du personnel, difficultés dans les plannings » D

« Mécontentement des salariés qui font du travail au noir pendant les heures libres et c'est difficile de lire les disques camions » D

« Conflit entre l'intérêt des salariés et les obligations légales » D

✓ ...qu'à l'impact sur leur rémunération, du fait :

- du gel des salaires

« Gel des salaires » D

« Les lois Aubry 1 et 2 sont difficiles à appliquer dans les hôpitaux et cliniques ; déception du personnel par rapport aux augmentations de salaires » D

« On aurait mieux fait de hausser les salaires et le SMIC » D

- et surtout de la perte de rémunération en heures supplémentaires

« Les employés ont perdu leurs heures supplémentaires, ce qui représente 15% à 20% de moins sur les salaires ; avant, ils étaient à 42H » D

« Gros problèmes avec les ouvriers qui ne peuvent plus effectuer d'heures supplémentaires » D

« Problème des heures supplémentaires supprimées d'où augmentation des salaires par le biais des primes afin d'éviter le départ des salariés » D

« Difficultés pour la réalisation des bulletins de salaires par rapport à la loi Aubry 2 » D

De manière spontanée, certains dirigeants soulignent :**✓ la complexité de cette loi et de sa mise en œuvre :**

« Allégement mal expliqué ; incompréhension entre l'URSSAF, l'employeur et le Ministère du Travail » D

« Flou de la loi et de l'aide de l'Etat » D

« La complexité de montage du dossier administratif » D

« Flou des textes de loi, difficile à gérer » D

« Difficultés à établir les feuilles d'émargement des salariés sur la base des 35H » D

« Marge de manœuvre réduite liée à la complexité de la loi » D

« Comprendre les textes et les différentes clauses que personne ne peut nous expliquer » D

« Revoir le système URSSAF refusant les aides et mauvaise application des décrets » D

✓ les lourdeurs administratives qui y sont associées

« Durée longue, signatures manquantes, calculs erronés » D

« Trop de papiers pour l'URSSAF » D

« Le dossier est très long à traiter de la part de la DDTE » D

✓ le coût qu'entraîne sa mise en œuvre

« Il est scandaleux de verser 15.000 francs pour les prestations conseil » D

« Augmentation du coût des salaires » D

Si en 1999, 20% des dirigeants ayant mis en place la RTT déclaraient ne pas avoir rencontré de problèmes particuliers, ce taux s'infléchit à 13% sur cette 2^{ème} vague d'enquêtes.

« Aucun obstacle car on l'a mûrement réfléchi » D

□ Seuls 5% des dirigeants, ayant décidé d'appliquer la RTT, n'ont pas encore réduit le temps de travail effectif (12 dirigeants sur 231).

Les échéances de mise en œuvre prévues à la date de l'enquête sont les suivantes :

✓ pour 10 dirigeants, cette mise en œuvre sera effective en novembre ou décembre 2000

✓ pour un, au 1^{er} janvier 2001, pour le dernier, au 1^{er} mai 2001

NOTA : Le chapitre 1.8 ne concernent que les dirigeants.

1.8 Motifs de non mise en œuvre de la RTT

1.8a Vous n'avez pas réduit le temps de travail, parce que... ?

Base : n'ont pas décidé d'appliquer la RTT, n'ont pas mis en œuvre la RTT, soit 89 dirigeants	100%
Le projet est plus long que prévu / l'appui-conseil est encore en cours	36%
Le projet vous a paru trop coûteux	32%
La démarche a révélé trop de problèmes d'organisation	28%
Il y aurait des difficultés pour trouver le personnel qualifié nécessaire	19%
Vous souhaitez réduire le temps de travail, mais la négociation n'a pas pu aboutir pour le moment	16%
Il y a trop de réticences dans l'entreprise de la part des salariés	16%
Vous souhaitez réduire le temps de travail, mais vous attendez la signature d'un accord de branche	12%
Vous souhaitez réduire le temps de travail, mais vous attendez 2001	11%
Vous souhaitez réduire le temps de travail, mais vous attendez 2002	10%
Vous n'avez pas pu utiliser le mandatement d'un salarié (manque de volontaire, refus syndical, ..)	5%

☐ Sur l'ensemble des dirigeants interrogés, **29% n'ont pas encore effectivement réduit le temps de travail** dans leur entreprise.

☐ **En dehors des 36%** pour qui le **projet s'avère plus long que prévu** et/ou **l'appui-conseil est encore en cours**, on constate, lors de cette 2^{ème} vague d'enquêtes, que les **difficultés liées à l'organisation globale du travail** sont **prédominantes** parmi les motifs de non mise en œuvre de la RTT (de même que pour ceux l'ayant mise en place) :

✓ **problèmes organisationnels, selon 28% des dirigeants :**

- souvent **inhérents** à la **nature** de **l'activité** de l'entreprise et/ou à sa **taille**

« Notre entreprise est constituée de commerciaux qui ne peuvent pas s'aligner sur ces horaires » D

« Trop de problèmes d'organisation » D

« Impossible d'appliquer la RTT à la totalité des salariés » D

« Personne dans la restauration ne veut travailler 2 jours par semaine » D

« Compliqué dans une entreprise de spectacle car nous travaillons avec des intermittents » D

« Incompréhension du système de la société, l'organisation ne collait pas » D

« Dossier très lourd pour une petite entreprise, lourdeur administrative » D

- mais dus aussi à une **activité économique importante**

« Activité importante et difficultés pour réduire le temps de travail car besoin de 45H » D

« Trop de travail pour réduire les heures » D

« Dangereux pour l'avenir de l'entreprise » D

« La concurrence n'est pas passée au 35H » D

« Constatation d'un redémarrage de l'économie d'où impossibilité de réduire le temps de travail » D

✓ **problèmes liés aux ressources humaines :**

- dans la **difficulté à recruter les personnels qualifiés** nécessaires pour 1 entreprise sur 5

« Ne trouve pas d'ouvriers » D

« Je recherche du personnel depuis 6 mois » D

« Trop de travail et pas la possibilité de trouver le personnel » D

« Difficultés d'embauche de personnel qualifié et problèmes d'organisation » D

- dans la **gestion des ressources existantes** et les **réticences des salariés sur les aspects financier et relationnel, pour 16% :**

« Tous les salariés préféreraient une augmentation de salaire » D

« Les salariés tiennent à conserver leurs revenus » D

« Réticences du personnel au temps partiel » D

« Complexité de gestion des 35H au détriment des salariés » D

« Très pessimiste par rapport à l'incompréhension des salariés » D

« Cette loi est une bombe à retardement ; elle a généré un mécontentement général et a spolié les liens entre salariés et direction » D

« Réduction sans accord collectif ; partage imposé à tous sans possibilité de prendre en compte les cas individuels, impose à tous d'être au même régime, encouragement du travail au noir, loi trop contraignante » D

De plus, **le coût qu'implique cette mise en place**, directement lié à la rentabilité de l'entreprise, **freine 1/3 des dirigeants** et ce, quelle que soit la taille salariale de leur entreprise :

« Coût financier » D

« Avoir plus de moyens économiques et humains pour réaliser le projet des 35H, création de postes » D

« Coût important » D

« Ma société n'est pas riche et je n'ai pas les moyens » D

« L'aspect financier pose problème » D

« Perte d'un client et baisse importante du chiffre d'affaires. Il faudrait trouver une autre stratégie sinon je vais devoir sous-traiter en Europe Centrale ou au Portugal » D

« Coûts trop excessifs par rapport à la taille de l'établissement » D

« Le coût et les contraintes nous font préférer 2002 » D

Le non aboutissement des négociations et l'attente de signatures représentent des **motifs secondaires** lors de cette 2^{ème} vague d'enquêtes, alors qu'ils étaient prédominants en 99 :

✓ **seuls 16%** évoquent comme motif le **non aboutissement** de la **négociation**, contre 47% en 99

« *Changement de direction ; l'ancienne direction n'était pas d'accord, nous sommes en négociation et devons signer d'ici à la fin de l'année si tout se passe bien* » D

« *La 2^{ème} loi a bouleversé les discussions dans la branche métallurgie* » D

« *Problème sur la forme du protocole d'accord* » D

✓ **12%** attendent la **signature d'un accord de branche** contre 31% en 99

« *La signature du projet a eu lieu mais n'est pas agréée* » D

« *En attente de l'accord de branche* » D

« *L'appui-conseil et la DDTE ne se sont pas mis d'accord sur l'effectif total ; nous sommes une association et le consultant a comptabilisé les bénévoles, les contrats solidarité et la direction ; nous sommes en attente de réponses* » D

21% des entreprises **préfèrent différer l'échéance de mise en place** de la RTT :

✓ **11% à 2001**

« *Préfère attendre 2001* » D

✓ **10% à 2002**

Enfin, **seuls 5% ne sont pas parvenus à obtenir le mandatement d'un salarié.**

« *Aucun salarié n'a accepté de se mandater* » D

-2-

**Modalités d'intervention et appréciation
de la prestation appui conseil**

Ce chapitre concerne les deux groupes Salariés et Dirigeants

2.1 Modalités d'engagement du consultant et durée d'intervention

Le consultant a t-il été choisi par... ,

	TOTAL	Dirigeants	Salariés
Bases :	610	308	302
La direction seule	52%	44%	61%
L'entreprise connaissait déjà le consultant	19%	24%	14%
Les services du travail	13%	15%	12%
La direction en concertation avec des représentants salariés	11%	11%	11%
L'ARACT	5%	7%	3%

L'appui-conseil a t-il eu une durée de ... ?

	TOTAL	Dirigeants	Salariés
Bases :	610	308	302
1 à 3 jours	26%	25%	27%
4 à 5 jours	27%	32%	22%
6 à 10 jours	20%	23%	17.5%
Plus de 10 jours	17%	14%	19.5%
NSP	10%	6%	14%

L'appui-conseil s'est-il échelonné sur une période de... ?

	TOTAL	Dirigeants	Salariés
Bases :	610	308	302
1 à 2 semaines	11%	12%	11%
3 à 5 semaines	23%	22%	23%
6 à 10 semaines	23%	24%	22%
Plus de 10 semaines	33%	35%	31%
NSP	10%	7%	13%

□ Le plus souvent, le **choix du consultant relève** de la **direction seule**, c'est le cas dans **une entreprise sur deux** en moyenne(plus l'entreprise est de taille salariale importante, plus cette modalité de sélection est mentionnée).

Mais à ce sujet, il est intéressant de constater que les salariés, comparativement aux dirigeants, sont plus nombreux à considérer que la direction a été seule décisionnaire dans ce choix : 61% des salariés contre 44% des dirigeants.

Dans près d'un cas sur 5, le consultant était déjà connu de l'entreprise et notamment des dirigeants (24% d'entre eux contre 14% des salariés).

Les services du travail sont intervenus dans le choix du consultant dans 13% des entreprises interrogées.

Dans 11%, ce choix s'est fait en concertation entre direction et salariés.

Enfin, le choix du consultant par l'ARACT n'intervient que dans 5% des cas.

□ La **durée d'intervention varie** d'une entreprise à l'autre. En toute logique, plus l'entreprise augmente en taille salariale, plus la durée de l'appui-conseil est long et plus celui-ci s'échelonne sur une période importante :

- ✓ 26% des entreprises ont bénéficié d'une intervention comprise entre 1 à 3 jours
- ✓ pour 27%, cette durée a été de 4 à 5 jours
- ✓ pour 20%, de 6 à 10 jours
- ✓ pour 17%, plus de 10 jours

Toutefois, la **période** sur laquelle s'échelonne l'appui-conseil n'est pas toujours proportionnelle à la durée de l'intervention elle-même, sauf dans les grandes entreprises :

- ✓ en effet, pour 1/3 des entreprises, l'appui-conseil s'est échelonné sur plus de 10 semaines.
- ✓ pour 23% entre 6 et 10 semaines et 3 à 5 semaines
- ✓ pour 11% seulement, cette durée s'est échelonnée entre 1 et 2 semaines

2.2 Difficultés rencontrées pour engager l'appui-conseil

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%

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.

Les salariés ont une plus faible visibilité sur ces difficultés ayant moins souvent participé au choix du consultant : 27% ne se prononcent pas.

□ Lorsque des **difficultés** ont été **rencontrées**, celles-ci, comme en 99, concernent, en 1^{er} lieu, **l'aspect administratif de la procédure** :

✓ en termes de **complexité**, notamment dans les changements intervenus entre les lois Aubry 1 et 2

« *Système administratif trop procédurier* » D

« *Du fait qu'on était parmi les premiers, cadre flou, d'un domaine à l'autre, on ne retrouve pas les mêmes conventions, le cas par cas aurait été préférable* » D

« *Trop de changements dans les lois Aubry 1 et 2* » S

« *Demande refusée pour la loi Aubry 1, faute de crédits du Ministère donc, moins de jours d'appui-conseil et on s'est rabattu sur la loi 2* » D

✓ de **lourdeur**

« *Partie administrative très longue* » S

« *Trop de dossiers à remplir* » S

« *Problèmes au niveau du système administratif, pièces en doublon* » S

« *Dossier trop lourd, plein d'exemplaires à fournir, trop de photocopies à faire* » S

« *La gestion administrative de la RTT est trop lourde* » D

✓ et de **lenteur**

« *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

« *Refus de la DDTE* » D

« *La DDTE ne maîtrise pas la RTT* » D

La **disponibilité** du **consultant** représente la seconde difficulté rencontrée pour engager l'appui-conseil :

« *Pas assez de disponibilité ce qui a étalé le projet dans le temps* » S

« *Manque de disponibilité au moment des besoins* » S

« *Séances trop décalées dans le temps* » S

« *Difficultés même pour l'avoir au téléphone* » S

« *Était malade et donc, souvent absent, sans prévenir de ses absences* » S

« *Eloignement et non disponibilité du consultant pour répondre à nos besoins* » D

« *Pas assez de réunions* » S

Enfin, **les difficultés dans le choix du consultant** sont liées soit :

✓ à l'**absence** de ce type de **prestation** au **niveau régional**

« *Insuffisance de cabinets de référence sur la région Loire* » D

« *Au départ, consultant non agréé par la direction du travail donc, choix ultérieur sur une liste fournie* » D

« *Pas de consultant sur le département, le comptable a du apporter son aide* » D

« *Difficultés à choisir un consultant qu'on ne connaît pas* » D

✓ à des **désaccords** entre **direction** et **salariés**

« *La direction souhaitait une personne connaissant déjà le fonctionnement de l'établissement, alors que les partenaires sociaux souhaitaient une autre personne ayant une vision nouvelle de l'entreprise* » D

A ce stade, certains **salariés déplorent ne pas avoir participé** au **choix du consultant** :

« *Prise en compte exclusive de la décision du CE* » S

« *A été choisi et imposé par la direction* » S

« *Choix de la direction et on est passé tout de suite à la phase décisionnelle, sans passer par l'élaboration* » S

« *Le choix nous a été imposé* » S

Certains **dirigeants** mettent en cause le rapport **qualité-prix de la prestation**

« *Prestations trop chères* » D

« *Largement payés pour ce qu'ils ont fait puisqu'ils n'ont pas effectué la rédaction de l'accord* » D

2.3 Niveau de satisfaction concernant la prestation appui-conseil

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

	TOTAL	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%

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%

2.4 Principaux apports de l'intervention du consultant

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%
Pas d'apport	3%	4%	3%
Ne sait pas	6%	5%	7%

□ Si une **large majorité** des interviewés se déclare **satisfaite de la prestation appui-conseil**, on constate que le niveau d'appréciation est sensiblement inférieur en 2000 comparativement à 99 :

- ✓ inférieur, au global : 81% en 2000, contre 87% en 99
- ✓ inférieur surtout quant au degré d'affirmation de la satisfaction :
25% de très satisfaits en 2000, contre 41% en 99

Les différences d'appréciation de la prestation appui-conseil indiquent, comme en 99, que :

- ✓ les dirigeants apprécient toujours plus cette intervention que les salariés :
86% contre 76%
- ✓ plus l'entreprise est de petite taille, plus l'intervention est appréciée : 86% des entreprises de moins de 20 salariés, 81% des 20 à 49, 74% des 50 à 199 et 72% des 200 et plus

En revanche et contrairement à 99, on n'observe pas de différence d'appréciation selon que :

- ✓ la RTT est effective ou qu'elle ne l'est pas : 82% contre 80%

□ 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

« Très complet » 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

Ses **qualités** sont plus particulièrement **appréciées** dans le domaine des **Ressources Humaines**.

« *Sympathique et constructif* » D

« *Très sympathique auprès de tous* » S

« *Apport d'un regard extérieur qui aide au dialogue et permet d'approfondir les idées* » S

Son **écoute** et sa **compréhension** des **problématiques**, dans les milieux professionnels, font qu'il est plus particulièrement reconnu :

✓ dans la **phase d'investigation**, pour son rôle **consultatif** de **recueil du point de vue des 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

✓ dans son **rôle pédagogique**, grâce aux **informations** qu'il délivre pour une meilleure compréhension de tous

« *Sa disponibilité pour répondre à nos besoins* » D

« *Il est très efficace et a répondu à toutes nos questions* » S

« *Ils ont tout fait et bien expliqué la RTT aux salariés* » S

✓ dans son rôle **d'interface**, lors des **discussions préalables employeurs et salariés**

« *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

« *Rôle d'animation dans une réflexion collective* » 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

✓ dans son rôle de **médiateur**, dans les phases de **négociations** où il parvient à **fédérer** les différents acteurs autour d'un **projet commun d'entreprise**

« Bon médiateur » D

« Médiateur important et sécurisant pour employeurs et employés » D

« Discret, il a arbitré le salariés et le patronat » S

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

Son **apport structurant** dans le **processus conduisant à la mise en place de la RTT** est également cité comme un des points forts de son intervention :

✓ dans l'**aide méthodologique** pour **organiser le projet**

« J'ai découvert un partenaire très important pour la réorganisation du travail vue sous un angle neutre » D

« Le consultant a bien analysé le plan de l'entreprise » D

« Permet de mettre à plat le fonctionnement » S

« La réflexion a été faite petit à petit avec calme et sérénité, mise en place souple » S

« A permis d'être vigilant par rapport à certains points de la loi » S

« Bonnes explications, surtout au niveau juridique » S

« Utile sur l'aspect administratif » S »

✓ grâce à **son étude de l'organisation et des conditions de travail**

« Permet de mieux voir les avantages et inconvénients de l'organisation générale » D

« Très satisfaite de cette aide d'autant qu'il y a plusieurs métiers dans l'entreprise » S

« Permet de trouver des solutions rapidement à tous les problèmes rencontrés et de trouver aussi les outils à mettre en place pour évaluer les gains de productivité » D

✓ grâce à la **réalisation de simulations économiques** et à **sa réflexion sur la stratégie de l'entreprise**

« A permis de poser des questions sur les gains de productivité » D

« Les simulations économiques étaient très intéressantes pour nous » D

« Apport permettant de clarifier tous les problèmes financiers et économiques » D

« Conseils sur la flexibilité des heures » S

« Bonne aide administrative dans une entreprise où il y a beaucoup de personnel » S

« Aide importante dans la stratégie de réorganisation du temps de travail » S

- qui, dans certains cas, lui permettent **d'élaborer des solutions concrètes**

« Calcul exact du nombre de jours à réduire, ainsi que l'analyse du fonctionnement de la structure » S

« Conseils utiles, a joué pleinement son rôle, apporte des connaissances dans le domaine social » D

« Bonne rapidité de la part du consultant pour la modulation des horaires de travail » D

« Mise en place des plannings » S

« Très satisfait des compétences, bonnes explications, projets de modulation horaire valables » S

- et de **définir les emplois à créer** dans le cadre d'un accord offensif

« L'apport de solutions et de réponses sur l'embauche d'un salarié » S

« Eclairage des points obscurs sur le temps partiel, aide à la rédaction » S

✓ dans l'objectif d'aboutir à **la négociation de la RTT**

« Premières simulations économiques bien assistées, bonne négociation avec les salariés, propositions d'aides appréciables » D

« Cette réflexion a permis de passer un pallier au-dessus ; nous étions à 41H et sommes passés à 39H » S

« Sans l'intervention du consultant, nous n'aurions pas pu mener à bien les 35H » S

Enfin, sa **connaissance du cadre législatif et des mécanismes d'aides publiques** représentent des **compétences** très souvent **reconnues** face à des lois jugées floues, notamment la loi Aubry 2. Il intervient alors :

✓ pour **monter le dossier auprès de la Direction du Travail**

« Un support en matière de ressources humaines et d'ordre juridique relatif au droit du travail » D

« Décrypter, définir la loi, respecter la loi sans faire trop de faux pas, sans laisser trop de plumes » D

« Bonne connaissance des lois » D

« A résolu les problèmes entre l'entreprise et la direction du travail » S

« Il a établi le projet, conseil important et efficace » S

✓ et élaborer l'accord d'entreprise et les modalités contractuelles d'application de la RTT

« Il nous a été d'une grande aide technique pour rédiger l'accord » D

« L'appui était, pour nous, plus d'ordre juridique » D

« A permis de se repérer dans les textes, rédiger l'accord et les diverses formalités » D

« Aide pour organiser la mise en forme de l'accord de manière cohérente » D

« Elaboration de l'accord d'entreprise et aide au montage du dossier » D

« Bonnes explications, surtout au niveau juridique » S

« Très bon rapport, beaucoup de disponibilité, gain de temps » D

« La neutralité de l'appui-conseil fut bénéfique » D

« Très compétente » S

Toutefois, si les qualités du consultant sont reconnues par le plus grand nombre, on constate qu'environ 10% des interviewés, dirigeants ou salariés, ne se prononcent pas sur les apports spécifiques de son intervention ou estiment que cette intervention n'a pas répondu à leurs attentes.

Les difficultés et limites de son intervention sont abordées dans le chapitre suivant 2.5.

2.5 Limites de l'intervention et difficultés rencontrées

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%
NSP	4%	4%	4%

De même qu'en 99, **plus d'un interviewé sur deux** déclare, à un premier niveau, ne **pas** avoir rencontré de **difficulté particulière**, ni de **limite à l'intervention du consultant**. Toutefois, cette **perception** est **sensiblement en baisse** en 2000 : 53% contre 57% en 99. De plus et dans un second temps, on relève un grand nombre de commentaires spontanés sur l'une ou l'autre des difficultés ou limites rencontrées lors de l'intervention appui-conseil.

□ **L'intervention** du consultant est **pénalisée** par une **durée d'intervention** jugée **trop courte** qui ne lui permet pas d'approfondir les spécificités de l'entreprise, d'établir un recueil exhaustif d'informations et/ou d'assurer un minimum de suivi :

« *Durée trop courte, le consultant a besoin d'un temps d'adaptation pour interroger les usagers* » D

« *Manque de disponibilité* » D

« *N'a pas abordé les choses en profondeur, ne s'est pas investi à fond, peut-être par manque de temps* » D

« *Pas assez de temps pour aller au bout des choses* » D

« *Grand moment de flottement à la fin, laissé à l'abandon alors qu'il fallait se dépêcher pour finir le rapport ; flou sur les assimilés cadres* » S

« *Le plus frustrant est le manque de suivi et de mise en place à cause d'une durée trop courte* » D

« *Parti sans demander de nouvelles de l'entreprise* » D

« *Durée trop courte pour écouter l'ensemble des salariés* » S

« *Manque de temps pour mettre en place l'organisation* » S

« *Les négociations se sont faites sur un temps très court* » S

« *Le consultant a été trop vite, aurait aimé le rencontrer en tant que délégué syndical* » S

« *Manque de temps, nécessiterait une intervention supplémentaire* » S

« *Principal problème, le temps* » S

Son **approche trop générale** ou **partielle** des réalités de l'entreprise représente un **des points faibles** de son intervention :

« *Dossier non ficelé, démarche partielle* » D

« *Impression qu'ils nous demandaient de faire le travail à leur place, ils ne sont pas allés au bout des choses* » D

« *Mission de diagnostic et pas d'accompagnement* » D

« *Trop schématique, trop classique, trop court dans la mise en place et bien payé par rapport à la prestation* » D

« *Trop superficiel, insuffisant pour une nouvelle organisation d'entreprise* » D

« *Pas assez de suivi et trop peu de simulations économiques* » S

« *Pas d'étude approfondie, seulement un petit compte-rendu* » S

« *Elle a juste jeté les bases et n'a pas participé aux négociations* » S »

« *Informations trop théoriques* » S

« *Pas assez précis* » S

« *Approche trop générale et irréaliste* » S »

Conséquence d'une durée d'intervention trop courte et/ou d'une approche jugée trop généraliste, **l'apport de propositions concrètes** de la part du consultant est **insuffisant** :

« Difficultés à apporter des réponses sur la place des intérimaires dans l'entreprise et des CDD » D

« Il aurait du nous aider à revoir les contrats de travail » D

« Pas trop d'aide concernant des solutions concrètes, absence de conseils pour une solution spécifique appliquée aux cadres » D

« Problèmes de coût, difficultés pour avoir du personnel adéquat en fonction de la taille de l'entreprise » D

« Difficultés à étaler les plages horaires en fonction des saisons » D

« Manque d'informations au niveau des répercussions financières, perte de productivité, congés payés » S

« Difficultés à proposer des solutions pour les commerciaux ; finalement, on a laissé tomber et la négociation a lieu directement entre la direction et le syndicat » S

« Coût excessif et pas de solution proposée » S

« Nous avons du nous-mêmes chercher les informations sur la gestion du personnel, les plannings » S

« Trop flou » S

« Pas assez de conseils par rapport aux spécificités de l'entreprise » S

« Certains détails n'ont pas été pris en considération comme l'impossibilité de moduler l'emploi du temps des personnels travaillant de nuit » S

« Convention non rédigée, manque de prise en compte des effectifs salariés » S

Lorsque ses **compétences** sont **remises en cause**, elles le sont, **plus particulièrement dans certains domaines d'intervention** :

✓ les **aspects juridiques et législatifs**; problèmes de **compréhension et d'interprétation des lois**, compétences presque exclusivement remises en cause par les dirigeants

« Beaucoup de temps pour un résultat zéro car nous n'avons pas le droit aux aides Aubry et le consultant a basé toute son étude sur des aides dont on ne bénéficie pas » D

« Assez bâclé, pas d'approfondissement, n'a pas bien fait son travail. Nous sommes en ce moment avec un nouveau consultant pour revoir toutes les implications de la RTT et ses implications juridiques » D

« Beaucoup de flou par rapport aux textes de loi concernant les temps partiels » D

« Pas de réponse par rapport aux textes de loi, durée trop courte, on nous laisse nous débrouiller tout seul » D

« Pas assez de techniciens informés de la législation en elle-même » S

- et plus particulièrement vis à vis des **subtilités des lois Aubry 1 et 2** et des **différences entre l'une et l'autre** :

« Le flou sur les retombées de la loi Aubry » D

« Pas d'aide pour comprendre la loi Aubry 2 » D

« Manque de renseignements sur le remboursement des aides publiques, allègements loi Aubry 1 et 2 » D

« Les textes gouvernementaux restent flous » D

« Complexité du changement entre les lois Aubry 1 et 2, coûte énormément d'argent, les gains de productivité se font au détriment des salariés, pénalisant par rapport aux autres pays européens ; les grosses structures peuvent peut-être s'en sortir mais les petites vont couler » D

« Le consultant ne connaissait pas la loi Aubry 2 donc, je suis mécontent » D

« Traduction complexe de la loi dans sa mise en œuvre vis à vis de l'inspection du travail » D

« Lui aussi avait du mal à se repérer dans les textes » D

« Manque de suivi au niveau de l'application des nouvelles lois, manque d'informations » D

✓ **son manque de connaissance et de spécialisation dans certains secteurs d'activité**

« Non spécialisé dans mon domaine » D

« Méconnaissance totale du dossier concernant la convention collective nationale régissant notre entreprise » D

« Problèmes pour l'enseignement sous contrat, beaucoup de conventions donc, la tâche est difficile » D

« Pas de réponses précises par rapport à notre profession » S

« Non prise en compte de la polyvalence des postes de travail qui évoluent au cours de l'année » S

« Très général et pas assez proche de la profession » S

« Mauvaise connaissance du fonctionnement de l'entreprise » S »

« Solutions inadaptées aux réalités de l'entreprise et pas d'aide dans le suivi » S

- **éducation**

« Mauvaise connaissance du milieu éducatif » S

« Convention de l'enfance inadaptée concernant l'amplitude horaire et le temps de repos ; personnel en internat travaillant la nuit, temps de repos irréalisable » S

- **transport**

« Il a fallu tout lui expliquer, comment les gens raisonnent, ce qu'ils veulent ; pas de notion dans le domaine du transport » S

« Le consultant ne connaissait pas notre type d'entreprise et citait des exemples comme Renault alors que nous ne sommes que 40 salariés » S

- **restauration**

« L'organisation du travail n'a pas été réfléchi ; dans le domaine de la restauration, il aurait fallu une RTT journalière » D

- **santé**

« Manque d'expérience dans le domaine sanitaire » D

« Complètement hors sujet par méconnaissance du milieu hospitalier. Il a chronométré le temps nécessaire pour passer d'une chambre à l'autre et le temps minimum passé avec les patients » S

Parfois, **l'ensemble des compétences** du consultant est **remis en cause** et son **intervention** est alors jugée **inutile, inefficace**, voire **déstabilisante** pour l'entreprise :

« Ils devraient faire un stage plus général dans l'entreprise » S

« Attendait une aide plus pointue » D

« Premier audit catastrophique ayant ébranlé la confiance des salariés vis à vis de la direction » D

« Défilé de consultants, un gamin de 10 ans aurait fait mieux ; nous avons tout fait nous-mêmes, pour le prix payé, c'est une honte, les consultants ne convenaient pas, l'entreprise a rédigé elle-même la convention » D

« On aurait voulu faire plus compliqué, on n'aurait pas pu ; différents modes de calcul pénibles, pas d'aide au niveau des payes » D

« Le consultant n'était pas habilité à rédiger l'accord » D

« On n'a pas vu l'utilité de sa prestation, la mise en forme pratique du protocole n'a été d'aucun secours » D

« Aucun apport et pas de réponse » S

« Tous les points ont été vus mais manque d'objectivité » S

« Pas beaucoup d'aide, livrés à nous-mêmes, déçu dans la rédaction des comptes-rendus » S

« Il ne savait pas de quoi il parlait, il se contentait de nous dire ce qu'on savait déjà et ses journées étaient facturées ; il faudrait faire un tri parmi les cabinets de consultants, il était incompetent et notre PDG en a pris un autre et maintenant, c'est mieux » S

« Les attentes ne correspondaient pas à l'aide du consultant par manque de compétences au niveau économique » S

« Cabinet de juristes un peu léger, ils ont pris ce créneau comme un autre » S

« Pas beaucoup d'apports de leur part, manque d'appui et manque de pratique, ce qui m'a obligé à reprendre le dossier » S

« Le consultant a eu du mal à comprendre les questions, heureusement qu'il a été aidé par la CFDT » S

Enfin, un certain nombre de **salariés** expriment des **récriminations supplémentaires**, ayant le sentiment **que l'intervenant était trop proche de la direction** :

✓ soit, parce qu'ils n'ont **pas été en contact direct** avec lui

« Pas de contact direct avec le consultant, nous avons été mis devant le fait accompli » S

« Le personnel n'a pas vu le consultant et n'est pas content » S

« Pas de contact direct avec les salariés » S

« Pas de recueil d'informations auprès des salariés » S

« Aucune concertation des employés, pas tout à fait une négociation puisque personne ne tenait compte de notre point de vue » S

« Manque de consultation du personnel, appui-conseil missionné par la direction » S

« Pas d'écoute des salariés » S

✓ soit, parce qu'ils estiment que leur **point de vue n'a pas été pris en compte** par le consultant, pour **favoriser** celui de la **direction**

« La majorité des discussions s'est passée entre la direction et le consultant, climat moyennement serein » S

« Trop proche de la direction, revendications des salariés non prises en compte » S

« Plus proche de la direction que des salariés » S

« Ils ont surtout regardé le côté économique et étaient en contact uniquement avec la direction, ils ont été pris pour des fouineurs, ce qui a entraîné la première grève de l'entreprise » S

« Trop proche du point de vue de la direction » S

« Il était allergique aux syndicats, ce qui est aberrant » S

« Ils ont surtout regardé le côté économique et étaient en contact uniquement avec la direction, ils ont été pris pour des fouineurs, ce qui a entraîné la première grève de l'entreprise » S

« Trahison, ils se sont mis dans leur coin avec le patron, tentative de passer en force sans consulter les salariés » S

« Je ne trouvais pas normal que les discussions se passent devant la direction car les salariés ne pouvaient pas s'exprimer librement » S

Seuls deux dirigeants déclarent avoir rencontré ce type de difficultés.

« Insuffisance des conseils, s'est limité à écouter les salariés » D

« Le consultant n'a pris en compte que le point de vue des salariés et pas celui de la direction » D

D'autre part, **l'intervention n'a pas toujours été bien acceptée par le personnel** de l'entreprise :

✓ soit, du fait du **consultant lui-même**

- « Ils sont complètement passés à côté du sujet, n'ont pas respecté les souhaits réels des salariés, perte de temps, fausse route et mauvais conseils » S
- « Des entretiens individuels auraient été préférables, il a fait miroiter des choses qui n'étaient pas possibles comme la récupération sous forme de congés » S
- « Travail trop individuel, manque d'informations et de travail collectif » S
- « Pas de discussions, plutôt de l'information » S
- « Rien n'a été retenu de ce qui a été proposé par le personnel, système avec des temps de pause, retour en arrière par rapport aux avantages qu'on avait avec les 39H » S
- « Le consultant a plutôt aiguillonné les problèmes sociaux que proposé des solutions » S
- « Maladresse des propositions, problèmes de calculs sur les emplois à créer et les rémunérations, beaucoup de discussions » S
- « Difficultés à faire la part des choses » S
- « Perte de liberté et lacunes dans les horaires de travail » S
- « N'honorait pas les rendez-vous et n'a pas favorisé le dialogue entre direction et salariés, les salariés n'avaient pas leur mot à dire » S

✓ soit, du fait de **réticences des salariés** vis à vis de la mise en place des 35H ou de **mésententes internes**

- « Peur du changement pour les salariés qui ont fait toute leur carrière au sein de l'entreprise » S
- « Difficultés pour se mettre d'accord entre salariés » S
- « Départ de plusieurs salariés donc, l'appui-conseil s'est arrêté » S
- « Accepté mais pas bien compris par le personnel » S
- « Gel des salaires et suppression des primes d'ancienneté » S
- « Disparité entre les agences qui ne sont pas toutes sur le même lieu » S
- « Distribution de nouveaux postes qui implique des difficultés d'organisation » S
- « Difficultés à réunir tout le monde » S

Autres difficultés

« Entre le diagnostic et la finalité du projet, il y a eu un décalage » D

« Changement trop fréquent de consultant qui a compliqué la finalisation du projet » D

« Problème du mandatement, aucun délégué syndiqué, intervention d'un syndicat extérieur ne connaissant pas l'entreprise » D

« Négligence, manque de punch, délai trop long » D

« Très grande lourdeur et lenteur administrative » S

« Rien n'a abouti donc, il est difficile de dire ce qu'il en est » S

« Insatisfaction totale » S

« Trop long, a nécessité plusieurs interventions, manque d'informations » S

« Informations mal retranscrites aux membres du personnel, informations erronées sur les heures supplémentaires » D

-3-

Les besoins actuels

3.1 Intérêt pour une évaluation des effets de la RTT

Seriez vous intéressé, après une période de mise en oeuvre, par une évaluation des effets de la réduction-réorganisation du temps de travail que vous avez réalisée ?

	TOTAL	Dirigeants	Salariés
Bases	610	308	302
OUI	60%	63%	58%
NON	40%	37%	42%

3.2 Souhait d'accéder à une nouvelle prestation

Si vous aviez dans votre situation actuelle (que vous ayez ou non réduit le temps de travail), la possibilité d'accès à une nouvelle prestation d'appui-conseil dans des conditions analogues, seriez vous demandeur d'une nouvelle intervention par un consultant ?

	TOTAL	Dirigeants	Salariés
Bases	610	308	302
OUI	65%	72%	58%
NON	35%	28%	42%

□ Si, comme en 99, près des 2/3 **des dirigeants** se déclarent **intéressés** par une **évaluation** de la RTT après une période de mise en œuvre, on constate, en 2000, que les **salariés** sont **moins nombreux à solliciter cette intervention** (58% contre 66% en 99).

La même tendance est observée lorsque l'on demande aux interlocuteurs s'ils seraient **demandeurs d'une nouvelle prestation appui-conseil, qu'ils aient ou non réduit le temps de travail**. Dans ce cas et comme en 99, **72%** des **dirigeants** répondent positivement contre seulement **58% des salariés** (68% en 99).

La moindre proximité du consultant auprès des salariés, détectée dans cette étude, peut, en partie, expliquer cette tendance.

□ Seule, une **minorité** souhaite une **intervention** tout à fait **similaire** à celle dont ils ont bénéficié :

« La même chose » D

« Le même type de prestations » D

« La même satisfaction » D

« Les mêmes conditions de gratuité et de compétences » D

« Un service aussi précieux et un résultat aussi fructueux que le précédent » D

« Souhaite une aide si c'est la même personne » S

Pour les autres, les **attentes exprimées** sont **nombreuses**.

Elles **reprennent**, pour la plupart, les points déjà développés dans les **apports et limites de l'intervention** appui-conseil (chapitre 2).

Les **attentes** sont plus particulièrement **focalisées** sur la **qualité et le contenu de la prestation des consultants** :

✓ salariés et dirigeants souhaitent un **travail plus en profondeur** sur les différentes étapes de la prestation

« Des réponses plus précises » D

« Un travail plus approfondi sur le protocole d'accord » D

« Approfondissement des répercussions et des solutions » D

« Une étude pour une plus grande sécurité du travail, une étude sur l'absentéisme » D

« Approche de l'aspect qualitatif par un audit » D

« Une meilleure connaissance du dossier et un appui au niveau des informations » D

« Expliquer un peu mieux ; il y a eu des erreurs de plannings pour les secrétaires, les 35H ont été mal négociées » S

« Poser des questions plus précises sur notre entreprise pour avoir des solutions acceptables pour tout le monde » S

« Pour les aspects purement économiques, les études de viabilité » S

« Un travail en profondeur sur l'organisation et la gestion des 35H » S

« Plus de précision dans ses demandes » S

« Il faudrait un appui-conseil pour les nouveaux employés, pour les conseiller, les former » S

« Faire des propositions avec tous les éléments à prendre en compte pour les 35H » S

« Une réflexion plus approfondie sur la réorganisation des postes de travail » S

« Un œil de professionnel qui prend en compte tous les aspects de l'entreprise » S

« Plus de propositions dans le cadre du regroupement des structures et des activités » S

« La mise à jour des contrats de travail » S

« Une amélioration du projet initial » S

« Efficacité, bonnes idées et diplomatie » S

« Demander un audit accompagné d'approches différentes » S

« Demande d'un diagnostic conseil pour l'organisation du secteur administratif » S

« Plus de clarté et d'efficacité, impossibilité pour l'URSSAF de calculer les charges » S

« Approche du calcul du nombre de jours de RTT » D

« Plus de propositions concrètes » D

✓ ainsi que des **connaissances et compétences spécifiques dans certains secteurs d'activité**

« Un consultant qui connaît le domaine du transport et du déménagement qui est une profession très spécifique » D

« Connaissance du métier des petites entreprises » D

« Mieux connaître notre domaine d'activité, les métiers liés à l'enfance et à l'internat » D

« Questions stratégiques sur notre domaine, le spectacle » D

« L'élaboration d'un projet adapté à notre structure BTP et transport » S

✓ et plus globalement, **une plus grande disponibilité et une durée d'intervention plus importante**

« Une présence plus longue dans le temps et un accompagnement pour permettre aux salariés d'assimiler le principe des 35H et d'accepter les modulations du temps de travail » D

« Plus de disponibilité et de concret de la part du consultant » D

« Une plus grande disponibilité du consultant pour appréhender objectivement nos besoins » S

« Plus d'interventions de sa part, de consultations individuelles pour avoir moins de pression sur les épaules du salarié mandaté » S

« Demander un consultant pour l'organisation du temps de travail des cadres, une sorte d'audit pour l'encadrement en général » S

« Plus de réponses et de propositions » S

« Revoir la durée de l'appui-conseil pour pouvoir gérer une meilleure organisation du travail et une meilleure adaptabilité du personnel » S

Par ailleurs, les interlocuteurs expriment, de nouveau, de nombreuses attentes relatives aux aspects **juridique** et **législatif** de l'intervention :

✓ **connaissance exhaustive et compréhension adéquate des lois** par le consultant, dans un **objectif** à la fois,

- **pédagogique** :

« Des informations sur la législation » D

« Éclaircir les législations » D

« Un suivi juridique du projet » D

« L'éclaircissement des lois Aubry 2 » D

« Nous remémorer les différents sujets relatifs à la réglementation » D

- « Être informé des diverses modifications de la loi » D
- « Plus de rigueur dans les problèmes auxquels l'entreprise doit faire face, plus de renseignements sur la loi Aubry 2 en particulier » D
- « Plus d'indications sur la mise en place des accords, mieux connaître les lois et la législation » D
- « Plus d'informations sur les décrets, la législation en cours » S
- « Plus de réponses sur la loi Aubry 2 » S
- « Conseils sur les droits du travail » S
- « Aide au niveau législatif, des textes » S
- « Une vue générale de l'organisation, un appui juridique et technique » D
- « Des informations législatives » S
- « Des renseignements sur les charges sociales » S
- « Une clarté dans l'explication des lois, une bonne analyse des conséquences » S
- « Expliquer les nouvelles lois » S

- et de mise en place : recherche des meilleures solutions, aide à la rédaction

- « Des aides pour les contrats de travail, l'aspect juridique plus précisément » D
- « Une aide à la rédaction de l'accord conforme à la législation » D
- « Des précisions par rapport aux démarches à suivre dans l'application législative » D
- « Plus de détails juridiques par rapport aux aides » S
- « Des informations sur les lois du travail » S
- « Apporter des solutions sur les problèmes juridiques et techniques, apporter le point de vue d'un professionnel » S
- « Demande de renseignements plausibles sur les nouveaux textes et décrets et sur les simulations économiques » S
- « Il y a beaucoup de choses que l'on souhaiterait comprendre, les textes de lois sont confus, compliqués et inabordables pour les salariés » S
- « La loi Aubry 2 est plus compliquée et demande des éclaircissements pour une meilleure visibilité des textes de lois et pour l'avenir de notre entreprise » S
- « Plus de communication de la part du consultant pour informer l'entreprise sur les lois » S
- « Une aide au CE et revoir la législation » D

✓ sur les aspects **administratifs** ; **élaborer, formaliser** et **finaliser les documents**, jouer un rôle **d'interface** avec les instances administratives

« Peaufiner le dossier » D

« Enlever toutes les contraintes administratives » D

« Tout ce qui concerne la constitution du dossier administratif » D

« L'organisation générale au niveau administratif » D

« Aide auprès des administrations, démarches, conseils » D

« La rédaction de l'acte et des propositions » D

« Un dossier étayé avec des réponses concrètes, plus de soutien, plus d'écrit » D

« Facilité pour comprendre les textes » D

« Peaufiner l'accord et mettre en place les avenants » D

« L'analyse du fonctionnement de la structure, la mise en œuvre administrative » S

« Explications plus précises sur les formalités administratives » S

« La gestion de la partie administrative vue par un intervenant extérieur » S

« Remise à jour de l'accord, actualisation par rapport aux problèmes rencontrés depuis la mise en place de la RTT » S

« Plus de procédures pour l'organisation des dossiers administratifs et plus d'informations » S

Dans la **phase diagnostic**, les interlocuteurs souhaitent que le consultant apporte :

✓ **une aide neutre grâce à regard extérieur objectif**

« Pouvoir choisir le consultant, qu'il ne soit pas imposé par la direction » S

« Un regard extérieur et donc, neutre » D

« Une aide neutre à la négociation en interne » D

« Un œil extérieur à l'entreprise, les conseils d'un professionnel » D

« Des conseils, de l'objectivité » D

« Un regard extérieur de professionnels, des conseils, une aide pour un dossier aussi important » S

« Apporte des solutions techniques avec un œil extérieur » S

« Œil extérieur » S

« Un regard neutre sur la réorganisation de la société » S

« Des conseils et un regard extérieur à la situation car nous ne sommes pas impartiaux » S

« Un appui extérieur, un regard neutre et objectif » S

« Un regard extérieur et avisé sur l'entreprise » S

« Impartialité entre l'entreprise et le personnel et la logistique fournie par le consultant » D

✓ **de nombreux conseils, adaptés à chaque problématique**

- « Demande régulière d'une aide extérieure sur tout type de problème » D
- « Des conseils économiques » D
- « Des conseils, la recherche de solutions » D
- « La relecture critique de tout ce qui a été mis en place » D
- « De l'aide dans les problèmes que l'on pourrait rencontrer » S
- « Une réflexion constructive » S
- « Des conseils car les 35H ont été créées pour recruter mais il n'y a pas de personnel qualifié » S
- « Présenter plus d'avantages aux salariés » S
- « Renseignements, discussions et choses concrètes » S

✓ **une plus grande prise en considération de l'avis des salariés, demande également formulée par les dirigeants**

- « Pour animer des réunions, lancer des débats, voir ce qui est et ce qui ne va pas » S
- « Une écoute extérieure des demandes des salariés » D
- « De faire l'interface entre salariés et direction » D
- « Nous apporter ce qu'on ne connaît pas, utiliser les bons termes et s'adresser aux salariés comme le patron d'une PME ne peut pas toujours le faire » D
- « Qu'il prenne en compte les besoins réels des salariés qui veulent être entendus et reçus pendant les négociations » S
- « Que les salariés puissent s'exprimer de façon plus concrète et plus approfondie, des rencontres plus nombreuses » S

Dans la **phase de mise en place**, on requiert du consultant :

✓ **une aide concrète et pratique pour la mise en place des 35h, en termes de stratégie, d'organisation, de production**

- « Amener des solutions à des problèmes qu'on pourrait rencontrer » D
- « Une évaluation et une meilleure mise en place pratique » D
- « Une aide pour la mise en application des 35H, de la nouvelle planification, des salaires ; n'étant pas des professionnels de la gestion, une aide compétente est la bienvenue » D
- « Plus de suivi et d'écoute, plus d'explications sur la mise en œuvre » D
- « Analyse, conseils et mise en place du projet » D
- « Des résultats concrets pour la mise en place » D

- « Une personne objective pour la mise en application » S
- « Un appui sur la bonne organisation du temps de travail » D
- « Nous aider à nous organiser par rapport à la RTT » D
- « Aider l'organisation du travail » D
- « Choix des stratégies, aide à la décision » D
- « Une aide à l'évaluation de la charge de travail, , des audits ciblés » D
- « Pour nous aider à naviguer » S
- « Conseils sur la réorganisation de la gestion de production » S
- « Cerner davantage les problèmes au niveau des nouveaux embauchés et des salariés » D
- « Une approche efficace des ressources humaines » D
- « Pour optimiser les conditions de travail par rapport à l'entreprise » D
- « L'apport de solutions sur l'organisation, le recrutement, les délais clients » D
- « Accentuer la mise en place pour évaluer les gains de productivité, réaliser des analyses plus statistiques » D
- « Trouver des solutions pour réduire effectivement le temps de travail et gérer la RTT » S
- « Passer du temps sur l'organigramme et les lettres de mission » D

✓ dans les phases de **négociation**, un rôle de **médiateur** et de **conciliateur** entre direction et salariés

- « Dialogue employeur-salariés » D
- « Une analyse des blocages pour la mise en place de la RTT, une médiation entre la direction et le personnel » D
- « Rouvrir le dialogue dans l'établissement » D
- « Une renégociation du contrat et créer un dialogue entre direction et salariés pour un nouveau compromis » S
- « Régler le blocage des salaires » S
- « Une meilleure médiation entre le patronat et les salariés » D
- « Un arbitrage du consultant entre salariés et direction » D
- « Améliorer le dialogue entre direction et personnel en proposant plus de réunions » S
- « Un compte-rendu dirigeants- salariés, ce qui n'était pas le cas » S

Lorsque l'**application des 35H** est **effective**, les compétences du consultant sont requises :

✓ pour **dresser un bilan** de cette mise en œuvre et notamment, **mesurer son impact** sur les plans **financiers, économiques,**

« Voir les bénéfices et les pertes » D

« Une approche économique des 35H ; combien ça coûte et surtout combien ça rapporte à l'entreprise ? » S

« Mesurer tous les effets par rapport aux problèmes de mise en œuvre ; l'appui-conseil a déclenché un autre aspect sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » D

« Un bilan » D

« Faire une analyse et un bilan » D

« Qu'il fasse un bilan chiffré du passage aux 35H » D

« Refaire un point » D

« Etude de rentabilité, analyse juridique et bilan » D

« Avoir plus de renseignements sur l'impact économique de l'entreprise après 9 mois de réalisation (en juin) » D

« Faire une évaluation économique de la situation » D

« Mesurer les effets sur le compte d'exploitation, comment gagner en productivité » D

« Mesurer les changements dans l'entreprise » D

« Les conséquences économiques pour l'entreprise et les salariés » S

« Voir si la théorie rejoint la pratique, si les 35H sont en phase avec ce qui était prévu » S

« Vérifier que les embauches RTT sont de vraies embauches » S

« Pour faire le point des 35H » S

« Une évolution à posteriori de la RTT » D

« En termes d'organisation du travail et de stratégie » D

« Stratégie d'entreprise à long terme, investissements, comment se situe l'entreprise dans le groupe ? » S

✓ et, si nécessaire, **réorienter** certains **axes** et/ou **optimiser** les **dysfonctionnements** rencontrés suite à cette mise en place

« Un analyse de tout ce qui a été fait pour trouver ce qui ne va pas » D

« Faire des bilans exhaustifs pour mettre des solutions en place » D

« Faire le constat des problèmes posés » D

« Une évaluation des effets attendus et non attendus dans l'organisation du travail » D

« Voir les dysfonctionnements générés par la RTT » D

« Après quelque temps de fonctionnement, faire le point, voir ce qu'on pourrait améliorer » D

« Améliorer ce qui a été fait, détailler tous les aspects de la mise en place car le projet a été finalisé très globalement » S

« Pour avoir un suivi de la réorganisation globale de la société » D

« Toujours dans le domaine de l'optimisation » D

« Une ouverture à d'autres problèmes de réorganisation de l'entreprise découlant de la RTT » D

« Une amélioration des plages horaires » D

« L'amélioration des conditions actuelles de fonctionnement » D

« Qu'ils aient le même professionnalisme, qu'ils soient force de propositions et apportent des réponses » D

« Résoudre les problèmes ; sa consultation a toujours été positive, il explique bien à tout le monde » D

-VI-

ANNEXES

Les questionnaires

Multilignes Conseil / ANACT – Appui conseil RTT / Septembre 2000
QUESTIONNAIRE 1 : RESPONSABLE

AU STANDARD

Bonjour, Claude Dumont de Multilignes Conseil. Je souhaite parler à la personne qui, dans votre entreprise, s'est occupée du dossier des 35 heures.

C'est pourquoi ?

Votre entreprise a bénéficié d'une intervention réalisée par M (*reprendre le nom de l'intervenant dans le fichier*) et nous avons adressé un courrier à votre direction prévenant de notre appel.

Il est absent / en réunion

Quand puis-je le rappeler ? *Noter date et heure du rendez-vous téléphonique.*

INTERLOCUTEUR ADEQUAT RESPONSABLE

Bonjour, Claude Dumont de Multilignes Conseil. L'ANACT vous a récemment adressé un courrier vous prévenant de notre appel. En effet, votre entreprise a bénéficié d'un appui-conseil pour étudier les possibilités de réduction-réorganisation du temps de travail. Cette intervention a été réalisée par Mme ou M. X, du cabinet Y (*reprendre coordonnées sur le fichier*) et nous souhaiterions avoir votre avis sur ce sujet.

Avez-vous quelques minutes à me consacrer ?

Si non, prendre date et heure de rendez-vous téléphonique

QA/ Vous êtes bien le principal responsable des relations sociales dans l'entreprise ?

OUI 1 → **QB**

NON 2 → **Pouvez-vous me passer cette personne ?**

QB/ Pouvez-vous me préciser votre fonction ?

Fonction :

QC / Et me donner votre nom ?

Personne interrogée :

1- SUITES APPORTÉES À L'APPUI-CONSEIL ET SITUATION ACTUELLE SUR LA RTT**1.1 Aujourd'hui, avez-vous décidé d'appliquer la RTT (réduction du temps de travail) dans votre entreprise ?**

- OUI 1 → question 1.2 et suite
 NON 2 → question 1.10a

1.2 Quand l'accord a-t'il été signé ? (une seule réponse)

- | | | | |
|---------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| Au 1 ^{er} semestre 99 | 1 | Au 1 ^{er} semestre 2000 | 3 |
| Au 2 ^{ème} semestre 99 | 2 | Au 2 ^{ème} semestre 2000 | 4 |

1.3 Quelles modalités avez-vous utilisées ? (une seule réponse)

- | | |
|---|---|
| La signature d'un accord d'entreprise avec un délégué syndical | 1 |
| La signature d'un accord d'entreprise avec un salarié mandaté | 2 |
| L'application d'un accord de branche permettant la RTT sans accord d'entreprise | 3 |
| La simple consultation du Comité d'Entreprise ou des délégués du personnel
(dans le cas d'une RTT non aidée et sans aménagement du temps de travail) | 4 |
| La décision unilatérale de l'employeur | 5 |
| NSP | 0 |

1.4 Avez-vous utilisé le référendum dans votre entreprise ?

- OUI 1
 NON 2

1.5 Utilisez-vous les aides financières publiques (allègements de charges sociales "aide Aubry") ?

- OUI 1 → question 1.6 à 1.7b
 NON 2 → question 1.8

1.6 Est ce dans le cadre d'un accord « offensif » (création d'emplois) ou « défensif (maintien d'emplois) ?

- | | | |
|-------------------------------|---|-------------------------|
| Offensif (création d'emplois) | 1 | → question 1.7a et 1.7b |
| Défensif (maintien d'emplois) | 2 | → question 1.8 |

1.7a Combien avez-vous créé d'emplois ?

1.7b Sur un effectif total de combien de salariés ?

1.8a Aujourd'hui, avez-vous effectivement réduit le temps de travail dans votre entreprise ?

- OUI 1 → question 1.8b, 1.8c puis question 2.1
- NON 2 → question 1.9 à 1.11

1.8b Parmi les obstacles suivants, quels sont ceux que vous rencontrez dans sa mise en œuvre ? (entourer les réponses positives)

- Volume d'activité important freinant la RTT 1
- Dégradation de la performance économique 2
- Difficultés d'organisation du travail, de polyvalence, de compétences 3
- Difficultés de recrutement 4
- Difficultés d'intégration de nouveaux embauchés 5
- Difficultés de gestion des horaires, plannings, congés, gestion de modulation 6
- Insatisfaction des salariés liée à la nouvelle organisation du temps 7
- Insatisfaction des salariés liée à l'évolution des conditions de travail 8
- Insatisfaction des salariés liée à l'impact de la RTT sur la rémunération 9
- Pas de difficulté (ne pas citer) 10
- NSP 0

1.8c Avez-vous d'autres commentaires à ajouter concernant la nature des obstacles que vous avez rencontrés pour cette mise en place ?

.....

PUIS Q 2.1

1.9 Avez-vous prévu une échéance de mise en œuvre ?

- OUI 1 → Laquelle ? |__|__| mois |_2_|_0_|_0_|__| année
- NON 2

1.10a Vous n'avez pas réduit le temps de travail, parce que... ?

Vous souhaitez réduire le temps de travail, mais vous attendez la signature d'un accord de branche	1
Vous souhaitez réduire le temps de travail, mais vous attendez 2001	2
Vous souhaitez réduire le temps de travail, mais vous attendez 2002	3
Vous souhaitez réduire le temps de travail, mais la négociation n'a pas pu aboutir pour le moment	4
Vous n'avez pas pu utiliser le mandatement d'un salarié (manque de volontaire, refus syndical, ..)	5
Le projet vous a paru trop coûteux	6
Il y aurait des difficultés pour trouver le personnel qualifié nécessaire	7
La démarche a révélé trop de problèmes d'organisation	8
Il y a trop de réticences dans l'entreprise de la part des salariés	9
Le projet est plus long que prévu / l'appui-conseil est encore en cours	10

1.10b Voyez-vous d'autres causes que je n'aurais pas citées ?

.....

.....

.....

1.11 Avez-vous d'autres commentaires à ajouter concernant la nature des obstacles que vous avez rencontrés pour cette mise en place ?

.....

.....

.....

2- APPORTS ET LIMITES DE L'APPUI-CONSEIL

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

Très satisfait	1		
Satisfait	2		
Assez satisfait	3		
Assez insatisfait	4		
Insatisfait	5		
Très insatisfait	6	NSP	0

2.2a Quels ont été les 3 principaux apports de l'intervention du consultant ?

(trois réponses maximum)

L'analyse de tous les aspects de la réduction du temps de travail	1
L'étude de l'organisation du travail	2
Les simulations économiques	3
La réflexion sur la stratégie de l'entreprise	4
Le recueil du point de vue des salariés	5
L'analyse des conditions de travail	6
Une aide de méthode pour organiser le projet	7
La construction de solutions concrètes	8
Une aide pour se concerter entre direction et salariés	9
Une aide à la négociation de la RTT	10
L'élaboration de l'accord d'entreprise	11
La définition des emplois à créer	12
Une aide pour monter les dossiers auprès de la direction du travail	13
Pas d'apport <i>(ne pas citer)</i>	14
NSP	0

2.2b Avez-vous d'autres commentaires permettant de préciser les apports de l'appui-conseil ?

.....

.....

.....

2.3a Quelles ont été éventuellement les limites de l'intervention ou les difficultés rencontrées ?

Durée trop courte	1
Compétences du consultant	2
Intervention mal acceptée par le personnel de l'entreprise	3
Approche trop générale	4
Manque de propositions concrètes	5
Intervenant trop proche des salariés	6
Pas de difficulté (<i>ne pas citer</i>)	7
NSP	0

2.3b Avez-vous d'autres commentaires permettant de préciser les difficultés rencontrées :

.....

.....

.....

2.4a Quelles ont été éventuellement les difficultés rencontrées pour engager l'appui-conseil ?

Difficultés de choix du consultant	1
Disponibilité du consultant	2
Délais d'instruction de la demande	3
Complexité de la procédure administrative	4
Pas de difficulté (<i>ne pas citer</i>)	5
NSP	0

2.4b Avez-vous d'autres commentaires permettant de préciser les difficultés rencontrées ?

.....

.....

.....

2.5 Le consultant a-t-il été choisi par... ?

L'ARACT	1
Les services du travail	2
La direction seule	3
La direction en concertation avec des représentants salariés	4
L'entreprise connaissait déjà le consultant	5

2.6 L'appui-conseil a t-il eu une durée de... ?

1 à 3 jours	1
4 à 5 jours	2
6 à 10 jours	3
Plus de 10 jours	4
NSP	0

2.7 L'appui-conseil s'est-il échelonné sur une période de... ?

1 à 2 semaines	1
3 à 5 semaines	2
6 à 10 semaines	3
Plus de 10 semaines	4
NSP	0

Multilignes Conseil / ANACT – Appui conseil RTT / Septembre 2000
QUESTIONNAIRE 2 : SALARIE MANDATE

AU STANDARD

Bonjour, Claude Dumont de Multilignes Conseil. Je souhaite parler au responsable du personnel ou au salarié qui, dans votre entreprise, s'est occupé du dossier des 35 heures.

C'est pourquoi ?

Votre entreprise a bénéficié d'une intervention réalisée par M (*reprendre le nom de l'intervenant dans le fichier*) et nous avons adressé un courrier à votre direction prévenant de notre appel.

Il est absent / en réunion

Quand puis-je le rappeler ? *Noter date et heure du rendez-vous téléphonique.*

INTERLOCUTEUR ADEQUAT RESPONSABLE SALARIE

Bonjour, Claude Dumont de Multilignes Conseil. Je vous appelle dans le cadre de la mise en place des 35 heures dans votre entreprise. En effet, votre entreprise a bénéficié d'un appui-conseil pour étudier les possibilités de réduction-réorganisation du temps de travail. Cette intervention a été réalisée par Mme ou M. X, du cabinet Y (*reprendre coordonnées sur le fichier*) et nous souhaiterions avoir votre avis sur ce sujet.

Avez-vous quelques minutes à me consacrer ?

Si non, prendre date et heure de rendez-vous téléphonique

QA En dehors de votre direction, vous êtes bien l'interlocuteur qui avez participé aux discussions et négociations sur la réduction du temps de travail ?

OUI 1 → QB

NON 2 → **Pouvez-vous me passer cette personne ?**

QB Pouvez-vous me préciser votre fonction ?

Fonction :

QC Et me donner votre nom ?

Personne interrogée :

QD Est-ce que vous êtes... ?

- Représentant du personnel élu 1 ou - Mandaté par une organisation syndicale 2

- Autres (*préciser*).

1- SUITES APPORTÉES À L'APPUI-CONSEIL ET SITUATION ACTUELLE SUR LA RTT

1.8a Aujourd'hui, avez-vous effectivement réduit le temps de travail dans votre entreprise ?

- OUI 1 → question 1.8b
 NON 2 → question 2.1

1.8b Parmi les obstacles suivants, quels sont ceux que vous rencontrez dans sa mise en œuvre ? (entourer les réponses positives)

Volume d'activité important freinant la RTT	1
Dégradation de la performance économique	2
Difficultés d'organisation du travail, de polyvalence, de compétences	3
Difficultés de recrutement	4
Difficultés d'intégration de nouveaux embauchés	5
Difficultés de gestion des horaires, plannings, congés, gestion de modulation	6
Insatisfaction des salariés liée à la nouvelle organisation du temps	7
Insatisfaction des salariés liée à l'évolution des conditions de travail	8
Insatisfaction des salariés liée à l'impact de la RTT sur la rémunération	9
Pas de difficulté (<i>ne pas citer</i>)	10
NSP	0

2- APPORTS ET LIMITES DE L'APPUI-CONSEIL

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

Très satisfait	1
Satisfait	2
Assez satisfait	3
Assez insatisfait	4
Insatisfait	5
Très insatisfait	6

2.2a Quels ont été les 3 principaux apports de l'intervention du consultant ?

(trois réponses maximum)

L'analyse de tous les aspects de la réduction du temps de travail	1
L'étude de l'organisation du travail	2
Les simulations économiques	3
La réflexion sur la stratégie de l'entreprise	4
Le recueil du point de vue des salariés	5
L'analyse des conditions de travail	6
Une aide de méthode pour organiser le projet	7
La construction de solutions concrètes	8
Une aide pour se concerter entre direction et salariés	9
Une aide à la négociation de la RTT	10
L'élaboration de l'accord d'entreprise	11
La définition des emplois à créer	12
Une aide pour monter les dossiers auprès de la direction du travail	13
Pas d'apport <i>(ne pas citer)</i>	14
NSP	0

2.2b Avez-vous d'autres commentaires permettant de préciser les apports de l'appui-conseil ?

.....

.....

.....

2.3a Quelles ont été éventuellement les limites de l'intervention ou les difficultés rencontrées ?

Durée trop courte	1
Compétences du consultant	2
Intervention mal acceptée par le personnel de l'entreprise	3
Approche trop générale	4
Manque de propositions concrètes	5
Intervenant trop proche de la direction	6
Pas de difficulté (<i>ne pas citer</i>)	7
NSP	0

2.3b Avez-vous d'autres commentaires permettant de préciser les difficultés rencontrées :

.....

2.4a Quelles ont été éventuellement les difficultés rencontrées pour engager l'appui-conseil ?

Difficultés de choix du consultant	1
Disponibilité du consultant	2
Délais d'instruction de la demande	3
Complexité de la procédure administrative	4
Pas de difficulté (<i>ne pas citer</i>)	5
NSP	0

2.4b Avez-vous d'autres commentaires permettant de préciser les difficultés rencontrées ?

.....

2.5 Le consultant a-t-il été choisi par... ?

L'ARACT	1
Les services du travail	2
La direction seule	3
La direction en concertation avec des représentants salariés	4
L'entreprise connaissait déjà le consultant	5

2.6 L'appui-conseil a-t-il eu une durée de... ?

1 à 3 jours	1
4 à 5 jours	2
6 à 10 jours	3
Plus de 10 jours	4
NSP	0

2.7 L'appui-conseil s'est-il échelonné sur une période de... ?

1 à 2 semaines	1
3 à 5 semaines	2
6 à 10 semaines	3
Plus de 10 semaines	4
NSP	0

3- DÉTECTION DES BESOINS EN MATIÈRE D'APPUI-CONSEIL

3.1 Seriez vous intéressé, après une période de mise en œuvre, par une évaluation des effets de la réduction-réorganisation du temps de travail que vous avez réalisée ?

OUI 1 NON 2

3.2 Si vous aviez dans votre situation actuelle (que vous ayez ou non réduit le temps de travail), la possibilité d'accès à une nouvelle prestation d'appui-conseil dans des conditions analogues, seriez vous demandeur d'une nouvelle intervention par un consultant ?

OUI 1 ➔ question 3.3

NON 2 ➔ question 3.4

3.3 Qu'en attendriez-vous ?

.....

Notre questionnaire est terminé. Je vous remercie de votre participation et vous souhaite une excellente journée.

SIGNALETIQUE DE L'ENTREPRISE

Taille salariale

- Moins de 20 salariés 1
- De 20 à 49 salariés 2
- De 50 à 199 salariés 3
- 200 salariés et plus 4

Secteur d'activité

- Services 1
- Industrie 2
- BTP & Autres 3

Date de clôture de l'appui-conseil

- 1^{er} semestre 99 1 - 2^{ème} semestre 99 2 - En l'an 2000 3

Nom de l'enquêteur.....

Date de l'appel |__|__| |__|__|

Commentaires de fin d'appel

.....
