LES APPUI-CONSEILS 35 HEURES :

ANALYSE TEXTUELLE DE 100 RAPPORTS D'APPUI-CONSEILS RÉDIGÉS PAR DES CABINETS DE CONSULTANTS POUR AIDER LES PME-PMI FRANÇAISES À METTRE EN PLACE LES LOIS AUBRY.

Eric BRANGIER[1]

Résumé

Pour accompagner la mise en place des 35 heures, l'Etat français a prévu un dispositif « d'appui-conseil » permettant aux PME-PMI de bénéficier de l'expertise d'un consultant pour faciliter la signature d'un accord 35 heures. Cette intervention des consultants donne lieu à la rédaction d'un rapport d'appui-conseils. Ce papier présente les analyses quantitative et qualitative de 100 rapports d'appui-conseils et souligne l'ambiguïté du conseil lorsque ce dernier est prescrit par l'Etat.

Mots-clés : 35 heures, aménagement et réduction du temps de travail, changement, intervention, consultant.

Cette communication restitue une recherche ayant porté sur la mise en place des 35 heures dans les entreprises françaises. Le 13 juin 1998, en France, le gouvernement met en place la loi Aubry sur l'orientation et l'incitation relative à la réduction du temps de travail puis la loi Aubry II du 19 janvier 2000, relative à la réduction négociée du temps de travail. Ces lois visent prioritairement à favoriser l'embauche dans le cadre de la lutte contre le chômage. Selon Miné (2000), il s'agit à la fois des lois instrumentales au service d'une politique de l'emploi et de lois symboliques combinant loi et négociation sociale, injonction et incitation, la procédure de négociation s'effectuant au niveau des entreprises, des établissements et des branches professionnelles. Pour aider les entreprises à passer à 35 heures, un dispositif financier incitatif, d'autant plus intéressant que les entreprises s'y engagent tôt, accompagne cette réduction. Outre ces aides financières, le gouvernement a mis en place un dispositif d'accompagnement et d'appui-conseils à la réduction du temps de travail. Celui-ci s'adresse aux entreprises de moins de 500 salariés et est réalisé à la demande du chef d'entreprise qui peut bénéficier d'une aide de l'Etat. Ces missions d'appui-conseils se déroulent en deux phases. La première est la phase de

[1] ETIC (Equipe Transdisciplinaire sur l'Interaction et la Cognition) -Université de Metz - UFR Sciences Humaines et Arts - Ile du Saulcy – F-57045 METZ CEDEX 1- Tel (33) 3 87 31 55 25 -Mél brangier@zeus.univ-metz.fr. L'auteur remercie Frédérique Leplomb et l'associe à cette publication pour sa contribution au recueil et à l'analyse des données.

diagnostic permettant de déceler les conditions et les enjeux du changement. La seconde constitue la phase de conseil afin d'aider l'entreprise à choisir parmi les différentes modalités de réduction et d'organisation. Cette seconde phase doit impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise (la direction, l'encadrement, les représentants du personnel et les salariés) et doit tenir compte de l'ensemble des impacts de cette réduction (organisationnels, économiques, juridiques, financiers et sociaux). Ainsi, les consultants doivent se conformer à un cahier des charges national précisant la méthodologie et la déontologie de l'intervention.

I. Problématique

Cet appui-conseil a été mis en place afin d'éclaircir au mieux les différents enjeux de la réduction du temps de travail aux acteurs des entreprises, mais qu'en est-il réellement ? Qu'ont fait les consultants ? Quel fut leurs discours ? Ont-ils concilié les objectifs de chacun des partenaires ? A partir de l'analyse des rapports rédigés par les consultants et remis aux entreprises, nous chercherons à comprendre les représentations émises et véhiculées par les consultants dans la mise en application de cette loi. Ainsi, la problématique générale de cette étude est de considérer que le discours des consultants est pris entre deux éléments contradictoires : d'une part l'injonction de l'Etat et d'autre part les contraintes des entreprises assorties d'un discours souvent défavorable des dirigeants. Pris dans cette contradiction, les consultants, ne peuvent plus faire fonctionner le schéma classique d'intervention vue comme une relation entre un système client et un système intervenant, et deviennent, sans doute un peu malgré eux, des éléments actifs et régulateurs des perturbations sociales, organisationnelles et aussi psychologiques accompagnant la mise en place des 35 heures.

II. Cadre théorique

Cette recherche se réfère principalement aux travaux ayant porté sur l'intervention en organisation et qui ont cherché à définir les types d'interventions et de consultants. Ainsi, Ardoino (1980) avait envisagé l'intervention comme une notion floue et ambiguë. Il proposait une définition de l'intervention comme étant une «démarche plus ou moins systématique effectuée, à titre onéreux, par un ou plusieurs praticiens, à la demande d'un client, généralement collectif (groupe, organisation ou institution) pour continuer à libérer ou susciter des forces, jusque là inexistantes ou potentielles, parfois bloquées, en vue d'un changement souhaité». Bercovitz (1987, p. 67) donne quant à lui une définition du concept de conseil : «une personne, ou une équipe, supposée compétente, est consultée par une autre personne, un groupe ou une organisation pour émettre un avis sur un problème et indiquer ce qu'il convient de faire ». Pour lui, les caractéristiques d'une situation de conseil sont les suivantes : «il s'agit toujours d'une relation, c'est-à-dire un échange (économique, cognitif, technique, affectif…) entre un client et un prestataire de service (…) ; à l'origine de cette relation, il y a toujours un problème à traiter, une difficulté à surmonter, une situation à faire évoluer (…) ; des savoirs, des outils, une expérience, une compétence sont supposés bien maîtrisés par le conseiller, tandis que le client se dit

relativement ignorant, incompétent ou incapable de traiter seul le problème qu'il pose ; la demande formulée est toujours une demande d'aide, qu'elle qu'en soit la nature (…) ; la consultation débouche toujours sur des actions à réaliser dont la conduite et la responsabilité reviennent à l'un ou à l'autre partenaire, ou conjointement aux deux».Dans une perspective plus caricaturale, Baron (1989) a donné une typologie des divers rôles implicites que donne l'entreprise cliente à l'intervenant : rôle de danseuse, d'alibi, de fusible, de porte-parole, de réserve d'énergie et de catalyseur. Ceci étant, si ces travaux ont cherché à caractériser les relations entre le système client et le système intervenant, elles n'ont pas fait intervenir le rôle d'un système tiers en la personne de l'Etat. En effet dans l'appui-conseil, c'est l'Etat qui devient prescripteur du changement et financeur du consultant. Il s'agit là d'un changement considérable dans la gestion même de l'acte d'intervention, qui le fait passer d'une logique de conseil, de négociation, de recherche des dysfonctionnements, d'audit organisationnel, de sélection de solutions, etc, à une logique d'injonction, de prescription étatique voire d'imposition. Les objectifs du changement sont ainsi définis de manière coercitive (le système client n'est plus véritablement demandeur, les objectifs du changement sont légalement arrêtés, les modalités de mise en oeuvre sont définies a priori), charge à l'entreprise de les adopter et peut-être au consultant de les faire accepter. C'est précisément ce paradoxe dans l'acte d'intervention que nous appréhendons en nous appuyant sur la méthodologie suivante.

III. Méthodologie

III-1. Terrain, population et échantillon

Cette étude a pu se dérouler grâce à la mise à disposition de 100 rapports d'appui-conseils provenant d'une même région géographique. Notre échantillon est donc composé de 100 PME dont les effectifs se situent entre 10 et 458 salariés avec une moyenne de 38 salariés. Les secteurs d'activités représentés sont les suivants :

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises
– Industriel (*SEC_IND)	24
– Commercial (*SEC_COM)	18
– Prestations de service (*SEC_SERV)	31
– Missions de service public (*SEC_MSP)	6
– Agricole	2
– Médico-social *SEC_MÉDI)	19

Tableau 1. Répartition des entreprises de l'échantillon, par secteur d'activité.

31 cabinets ont effectué ces 100 rapports. 87% des consultants sont d'orientation sciences humaines et sociales, 10% d'orientation juridique et 3% d'orientation comptable, 90% par des cabinets privés et 10% para-publics.

III-2. Modalités d'analyse des données

Les rapports d'appuis conseils ont été analysés selon deux démarches complémentaires : l'une quantitative, l'autre qualitative. Dans un premier temps, nous avons cherché à évaluer la conformité des rapports avec les exigences fixées

par l'Etat. Pour ce faire, nous avons construit une grille d'analyse basée sur le cahier des charges national des appui-conseils. Cette grille porte sur les différents engagements pris par les consultants dans le cadre des interventions et est constituée des thèmes du tableau 2. Nous avons donc soumis chaque rapport à cette grille, afin d'apprécier si ces éléments étaient présents ou absents du rapport. Dans un second temps, les rapports ont été scannés, formatés puis analysés dans leur totalité grâce à la méthodologie Alceste[2] permettant une analyse automatisée du corpus qui repose sur une distribution statistique des mots et des énoncés.

IV. Résultats

L'analyse des résultats se centre sur une présentation du respect des exigences du cahier des charges, puis sur l'analyse textuelle des rapports écrits.

IV-1. Evaluation du respect du cahier des charges

Après avoir soumis chaque appui-conseil de notre échantillon à notre grille d'évaluation, nous avons déterminé le taux de présence des différents items (cf. Tableau 2). En observant les différents pourcentages, on peut s'apercevoir que ceux-ci sont très disparates : de 2% à 99% de présence. Quelques résultats nous intéressent plus particulièrement. Tout d'abord, un nombre très important de consultants (90%) aborde la présentation de l'entreprise et sa performance globale. De même, avec un taux faible (43%), mais néanmoins proche de la moyenne (46%), ils se sont également intéressés aux enjeux des 35 heures sur la performance future de l'entreprise. Un pourcentage relativement élevé (67%) des consultants ont abordé le thème des enjeux sur l'emploi, par contre seulement 30% ont traité de l'organisation du travail et 5% des impacts sur la gestion des ressources humaines. Enfin, remarquons que peu de consultants s'intéressent aux conditions de travail et de vie des salariés : 22%.

---

[2] Alceste propose une analyse automatisée du corpus qui repose sur la distribution statistique des mots et des énoncés. Cette analyse se déroule en trois étapes fondamentales. Premièrement, le programme effectue une lemmatisation : il numérise le texte, calcule l'ensemble des formes (mots pleins, mots outils, verbes, articles, etc.) et les réduit à leur racine. Deuxièmement, le programme définit les unités de contexte (des phrases, des items, des morceaux d'énoncés), puis calcule les classes des unités de contexte, c'est-à-dire qu'il regroupe automatiquement des unités de contexte (sorte de grandes catégories de thèmes), et enfin il calcule des unités de contextes les plus représentatives de chaque classe. Troisièmement, les principaux traits caractéristiques des classes sont présentés selon diverses approches statistiques afin d'en faciliter l'interprétation (analyse factorielle des correspondances, khi2 associatif, vocabulaire spécifique d'une classe, etc.). En somme, l'étude de la distribution du vocabulaire spécifique de chaque classe met en évidence une configuration de mots qui permet d'inférer un sens. L'étude du sens des classes se réfère à un contexte d'énoncés définis statistiquement et non à des énoncés limités à un cadre particulier. Ceci étant, comme le vocabulaire spécifique d'une classe a tendance à être utilisé dans les mêmes énoncés, notre point de vue n'est pas très divergeant de celui de l'analyse de contenu classique.

Items relatifs au cahier des charges de l'appui-conseils	%
Présentation et performance globale de l'entreprise	90
Organisation du travail : conditions de mise en œuvre d'une nouvelle organisation de travail (développement des compétences, polyvalence, mode de coopération entre équipes, évaluation des outils de gestion)	30
Atouts et freins de l'organisation existante	40
Enjeux sur l'emploi Estimation des impacts sur l'emploi (en volume, en statuts, en compétences nécessaires, en répartition interne)	67
Estimation des impacts sur la gestion des Ressources Humaines (recrutement…)	5
Enjeux sur la performance Facteur de développement de la performance et de compétitivité	43
Enjeux sur les conditions de travail et de vie Améliorations et risques associés	22
Enjeux sur la dynamique sociale et les négociations Question de la compensation salariale de la RTT et de la négociation salariale	32
Etats des lieux des règles et pratiques	46
Préparation de la négociation	21
Consultation de la direction…	99
Consultation des salariés…	98
Présentation de plusieurs scénarii organisationnels	50
Anticipation des problèmes de mise en œuvre (préparation d'un plan d'action)	2
moyenne	46

Tableau 2 : Taux de présence des différents items.

IV-.2. Analyse textuelle du contenu des rapports d'appui-conseils

IV.2.A. Distribution lexicale des données textuelles

Alceste a découpé le corpus constitué par 100 rapports en 6722 u.c.e (unité de contexte élémentaire). L'ensemble de ces u.c.e est catégorisé selon la classification descendante hiérarchique aboutissant à la définition de 5 classes (figure 1). Ces cinq classes seront interprétées, ci-après, selon leur vocabulaire spécifique.

```
Cl. 1 (1357uce ; 26.76%) |-----------------------------------+
18                                                           |----------+
Cl. 3 ( 998uce ; 19.68%) |-----------------------+           |          |
17                                                |------------+          |
Cl. 4 ( 696uce ; 13.73%) |-------------+         |                       |
19                                      |         |                       |+
13                                      |---------+                       |
Cl. 5 (797uce ; 15.72%)  |-------------+                                 |
Cl. 2 (1223uce ; 24.12%) |-----------------------------------------------+
```

Figure 1 : Classification descendante hiérarchique. Dendrogramme des classes d'unités de contexte élémentaire –uce-, nombre d'uce par classe et pourcentage

IV.2.B. Classe 1 : l'organisation temporelle

Dans cette première classe, nous notons de nombreux termes relatifs (tableau 3):

- Aux différents moments de la journée (matin, après-midi), de la semaine (lundi, mardi, etc.) et de l'année (avril, août, etc.),
- Au temps : hebdomadaire, journalier, heure, journée, jour, minute,
- A l'organisation temporelle en terme de ressources humaines : congé, déjeuner, pause, planning, remplacement,

- Aux actions liées au temps : consacrer, décaler, moduler, récupérer.

Cette distribution lexicale permet d'établir un premier ancrage référentiel qui se rattache au temps et à son organisation. Les mots outils spécifiques de cette classe évoquent également cette notion de temps (puis, tard, tôt, en même temps), auxquels s'ajoute une relation discursive (car, cependant, donc). De même, cette classe discrimine les modaux «falloir», «savoir» et «voir», souvent associés à un discours prescriptif (falloir). Notons également la présence des verbes «pouvoir (présent 177 fois) marquant la possibilité et la capacité d'agir, c'est un univers de discours organisé autour du possible, des opportunités. Enfin, notons que ce discours relatif au temps est significativement plus élevé dans les entreprises de missions de service public ayant un syndicat et de taille moyenne ou importante.

IV.2.C. Classe 2 : les implications financières de la loi

Dans cette seconde classe, il semble que le discours soit organisé autour des incitations financières (franc, abattement, augmentation, bénéfice, coût, prime, salaire) de la loi : légal, loi, obligation, Aubry, Aubry 2. Nous retrouvons également les actions permettant la mise en place de cette loi comme alléger, anticiper, embaucher ou majorer. Les mots outils de cette classe expriment la condition (sauf, si), la contradiction et la négation (ni, en revanche, par contre) qui souligne à quel point la mise en place de cette loi peut être problématique. On note également que ce discours apparaît principalement dans les entreprises des secteurs commercial et de prestations de services.

IV.2.D. Classe 3 : la négociation sociale

Le vocabulaire de cette classe la place sous l'angle de la négociation sociale avec des termes tels que : social, syndical, accord, branche, mandater, négocier. Cette négociation se rattache bien à la loi des 35 heures avec une sur-représentation du terme «ARTT» (présent 119 fois). Par ailleurs, le verbe modal «devoir» nous montre le caractère obligatoire de cette négociation. Nous trouvons également de nombreux mots outils marqueurs d'appartenance (leur, nos, votre) et de l'auxiliaire «avoir» relatif à la possession. Cette classe aborde donc les obligations en matière de négociation sociale qui « contraignent » les entreprises dans le cadre de l'ARTT.

IV.2.E. Classe 4 : l'économie de l'entreprise

Pour cette quatrième classe, on note de nombreux termes évoquant :

- L'entreprise : affaire, entreprise, société, structure,
- L'évolution : évolutif, croissance, développement,
- Les actions liées à l'évolution : développer, diversifier, investir,
- La géographie des marchés : régional, département, rayon, région, secteur, implanter,
- Les marchés : marché, gamme, concurrent, stratégie, client,
- Les résultats financiers : chiffre, prix, résultat, CA (chiffre d'affaire).

La distribution de l'ensemble de ces mots se rattache au développement économique et financier de l'entreprise. Cette idée est renforcée par l'usage de mots outils relatifs à l'évolution (vers, de plus en plus, mieux) et des marqueurs quantitatifs et

descriptifs (fort, grand, gros, petit). Enfin, le verbe « être » conjugué au présent et des marqueurs de la troisième personne (elle, sa, son, ses) désigant l'entreprise.

IV.2.F. Classe 5 : les ressources techniques et humaines de l'entreprise

Cette classe s'articule autour de deux pôles complémentaires :

- Le process de production et de vente : productif, atelier, chantier, chef, service, devis, gérer, stocker, flux,
- La gestion des hommes : besoin, occuper, poste, tâche, former, compétent, polyvalent, formation, gestion.

La présence massive de mots outils relatifs à la négation (ne, non) et à l'atténuation (parfois, peu), mais également la présence de termes tels que «difficulté» montrent la problématique entourant la mise en relation de ces deux pôles. On remarque, de plus, que ce discours est significativement plus important dans les entreprises du secteur industriel, de petites tailles, n'étant pas dotée de syndicat, et émis par des consultants d'orientation comptable.

IV.3. Analyse factorielle des données lexicales

Dans le but de mettre en relation les cinq classes, les mots spécifiques et les différentes caractéristiques des entreprises et consultants, nous allons présenter les résultats de l'analyse factorielle des formes textuelles du corpus. Cette méthode multidimensionnelle va dégager deux axes ou facteurs permettant de construire des plans factoriels sur lesquels sont positionnées les données textuelles[3] (figure 2).

IV.3.A. L'axe 1 : les logiques de présentation des rapports : centré sur l'entreprise ou sur la loi

Du côté des valeurs négatives de l'axe horizontal, on trouve un agencement de termes relatifs à la gestion de l'entreprise, c'est-à-dire au process de production et de vente (service, atelier, gérer), et à la gestion des hommes (polyvalence, tâche). Du côté des valeurs positives, des modalités en rapport avec les avantages de la loi apparaissent : légal, prime, Aubry, franc. Ainsi, ce premier facteur oppose :

- d'une part l'état actuel de l'entreprise avec les difficultés et ses forces, c'est-à-dire ses ressources internes (humaines et techniques) ;
- et d'autre part la loi et ses implications économiques pour l'entreprise, notamment ses avantages financiers.

[3] l'axe 1 représente 37.63% et l'axe 2 26.78% de l'inertie totale, soit 64.40% de la variance expliquée.

Tableau 3: Illustration de quelques mots pleins et outils significatifs de chaque classe.

Classe 1	**Classe 2**	**Classe 3**	**Classe 4**	**Classe 5**
Mots pleins : continu+(34), entier+(25), hebdomadaire+(135), journalier+(39), matin+(50), scolaire+(26), août+(73), après-midi+(48), avril+(35), février+(36), jeudi+(53), juillet+(56), lundi+(117), mai(34), mardi+(48), mercredi+(42), novembre+(29), samedi+(85), septembre+(47), vendredi+(135), accueil+(60), basse+(54), conge+(153), déjeuner+(24), heure+(532), journée+(202), jour+(483), magasin+(92), minute+(50), nuit+(29), ouverture+(98), pause+(50), période+(208), permanence+(29), plage+(36), planning+(60), prise+(67), remplacement+(34), repas(27), repos(124), roulement+(33), semaine+(356), vacance+(30), horaire+(313), octobre+(35), façon+(50), schéma+(23), soir+(20), week-end+(22), spécialise+er(29), annualise+(40), ouvert+(24), quotidien+(22), suivant+(88)… *Mots outils :* avec(236), demi(79), entre(87), voire(13), falloir.(31), pouvoir.(177), savoir.(16), oui(4), pas(201), peut-être(33), au-moment(6), durant(14), puis(14), tard(6), tôt(9),	*Mots pleins :* assorti+(20), effectif+f(239), égal(46), exclu+(38), financier+(78), franc+14(329), intérimaire+(49), légal(79), lisse+(18), nouveau+(87), ouvrant+(19), plein+(156), salarie+(443), supérieur+(59), suspendu+(22), total(87), abattement+(92), aide+(390), augmentation+(104), bas(63), bénéfice+(32), calcul+(119), compte+(127), contrat+(130), coût+(76), échéance+(26), engagement+(29), état+(90), exception+(28), exercice+(47), gain+(79), loi+(124), mandat+(21), masse+(177), montant+(94), obligation+(115), passage+(94), prime+(46), régime+(39), salaire+(212), sécurité+(37), totalité+(30), volume+(68), affilier(21), alléger(77), anticiper(72), attribuer(36), bénéficier(84), calculer(46), concerner(108), cotiser(49), cumuler(75), embaucher(329), majorer(112)… *Mots outils* : dire.(9), ni(11), au-delà<(35), après(100), avant(61), a-partir-d<(18), déjà(31), au-bout(11), au-moins(89), a-travers(21), compte-tenu(25), c'-est-a-dire(17), dont(73), d'apres(12), en conséquence(12),	*Mots pleins :* collectif(92), modalité(50), personnel+(226), social(117), syndic+l(39), accord+(186), appui+(87), attente+(41), branche+(44), cadre+(126), changement+(35), condition+(96), convention+(77), démarche+(70), diagnostic+(87), dialogue+(32), étape+(46), groupe+(73), lieu+(38), métier+(35), partenaire+(34), point+(43), projet+(54), rencontre+(22), réunion+(69), solution+(45), vie+(59), aménager(59), consulter(40), exister(59), exprimer(29), interroger(15), mandater(45), mettre.(83), negocier(39), proposer(38), reunir(13), conseil<(94), délégué(64), direct+ion(125), élaboration(23), négociation(92), organisation(193), président(19), réflexion(60), représentation(29), unanime(14), enjeu+(58), implication+(18), proposition+(36), représentant+(27)… *Mots outils* : quasi(4), devoir.(86), paraître.(12), vouloir.(6), d'-accord(26), jamais(4), auprès(17), dans(332), ici(4), sur(297), désormais(4), en-cours(8), au-travers(5), a-	*Mots pleins :* affaire+(102), commercial(57), évolutif(34), fort+(43), grand+(35), gros+(16), léger+(10), net+(17), particulier+(38), prive+(18), progressif(23), réactif(18), régional(15), situe+(30), taille+(16), principalement(14), anima+l(14), bâtiment+(24), chiffre+(101), client+(61), croissance+(23), département+(16), développement+(53), entreprise+(269), gamme+(17), marche+(110), prix(31), produit+(53), qualité+(48), région+(19), résultat+(43), secteur+(64), société+(84), stratégie (40), structure+(38), vente+(27), développer(40), diversifier(13), exploiter(33), implanter(11), imprimer(12), investir(40), positionner(22), répondre.(30), représenter(33), action(216), clientèle(49), concurrent(41), distribution(16), important(60), industri<(30), petit+(30), previsible(31), stable(11), technolog<(20), concurrentiel+(9)… *Mots outils* **:** environ(35), fort(5), autour(14), chez(6), dessous(4), vers(15), assez(5), bien(10), de-plus-en-plus(10), mieux(11), tant(8), tres(67), alors(19), a-la-fois(2), comme(30),	*Mots pleins :* interne+(38), productif(159), atelier+(47), besoin+(49), chantier+(63), chef+(48), chose+(13), commande+(38), difficulté(34), dossier+(32), flux(18), fonction+(81), manque+(29), mission+(42), nécessite+(38), poste+(84), réception+(14), service+(122), système+(41), tache+(43), contrôler(32), gérer(32), occuper(28), planifier(34), suivre.(62), administrat<(67), competent(38), comptable(42), efficace(35), fabrication(22), formation(54), gestion<(84), performant(27), responsa<(82), utilisation(20), décentralis+(10), devis(20), informatis+(13), logiciel+(17), polyval+(37), redéfini+(16), indispensable<(17), amont(10), assistant+(17), encadrement+(26), réponse+(17), rôle+(21), saisie+(15), stock+(16), travaux(30), former(11), veritable+(7), capacite+(19)… *Mots outils :* bon(11), juste(2), ne(147), non(31), point(17), près(6), peu(19), aujourd'hui(33), , parfois(7), souvent(9), toujours(14), autant(4), beaucoup(9), davantage(5),

Il apparaît donc que les rapports d’appui-conseils s’articulent sur une première dimension qui oppose l’intérieur et l’extérieur de l’entreprise, ou plus simplement l’entreprise et l’Etat. Les consultants jouent ainsi une sorte de rôle d’intégrateur des contradictions entre les objectifs de l’Etat de résorber le chômage par des mesures incitatives et injonctives, et les objectifs des dirigeants d’appuyer leur développement sur leurs propres ressources humaines et techniques. Cette opposition correspond également au traitement, par le consultant d’un clivage politique entre une idéologie d’intervention de l’Etat, et une idéologie libérale où l’entreprise se développe selon ses propres ressources. Dans ces contradictions, le consultant joue ainsi le rôle de régulateur des paradoxes étatiques et patronaux. Ce premier axe met donc en évidence le fait que les consultants jouent le rôle de réducteur des contradictions.

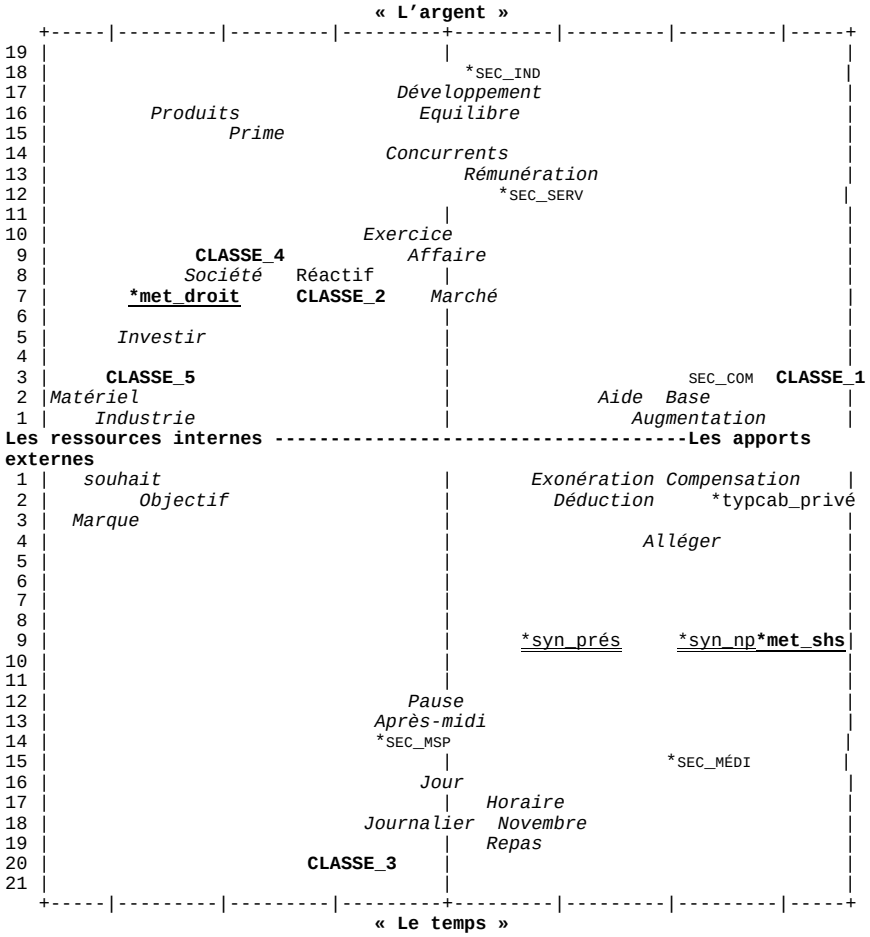

Figure 2 : Représentation graphique des axes résultants de l’analyse factorielle des données textuelles (les mots en italique correspondent aux tendances fortes du plan factoriel, leur positionnement sur les axes est donné à titre indicatif ; les mots précédés d’un astérisque représentent quelques-unes des variables étudiées).

IV.3.B. L'axe 2 : le temps ou l'argent ?

Ce second axe représente la dimension économique de l'entreprise, qui est d'une certaine manière simplifiée et même caricaturée. On retrouve l'opposition entre le temps et l'argent et donc le vieux dicton : «le temps c'est de l'argent». En effet :

- du côté positif de l'axe on trouve un agencement de mots relatifs au développement, à l'équilibre, aux affaires, à l'exercice, au marché, aux produits ;
- tandis que du côté négatif on observe une configuration sémantique renvoyant explicitement au temps, mais essentiellement réduit aux horaires : «jour, jeudi, vendredi, novembre, pause, repas, horaire…».

Ainsi, ce second axe explique une autre contradiction de la construction des rapports : le consultant jongle entre les impératifs économiques de l'entreprise, qui impliquent de travailler plus, et la loi qui implique de travailler moins. Il est particulièrement intéressant de constater cette double articulation, car on pouvait imaginer, que la négociation des accords coïnciderait avec une refonte de l'organisation du travail, de manière à travailler mieux, à être plus flexible, à s'adapter à l'environnement… Nos résultats tendent à montrer qu'il n'en est rien (en tout les cas au niveau des discours). Par ailleurs, ces résultats corroborent les données quantitatives qui soulignaient déjà que l'organisation du travail et son évolution n'étaient abordée que dans 30 rapports sur 100. Dans la même perspective, rappelons que seuls 2 rapports sur 100 cherchent à anticiper des problèmes de mise en œuvre de la loi sur les 35 heures.

V. Discussion - conclusion

L'appui-conseil 35 heures est une intervention relativement brève dans la vie de l'organisation, qui induit cependant un changement d'ordre majeur, et qui affecte durablement les individus. La dynamique ainsi créée, opère un renversement tantôt en terme de rupture, tantôt en terme de continuum, d'états de travail liés à l'organisation antérieure. Elle montre que le temps de travail est pris dans un processus à la fois perturbateur et intégrateur, imposé par la loi. Cette perturbation, régulée par le consultant, provient d'une modification dans la logique de développement de l'entreprise. Elle passe d'une logique centrée sur ses capacités propres (ses ressources, son expertise, sa technologie, son savoir-faire, ses clients, ses parts de marché…) à une logique d'avantages externes apportés par la loi (exonération, compensation, déduction, allègement, réduction du temps…). Côté intégration, le travail des consultants a tendance à favoriser l'analyse du développement économique de l'entreprise en terme de performance et de compétitivité, et à sous-estimer les conséquences d'une modification de l'organisation du temps de travail sur les conditions de travail et de vie. Globalement les consultants s'intéressent au côté technique de la mise en place de cette loi, c'est-à-dire en s'appuyant sur un discours réglementaire. Ce changement engendre et/ou accompagne de nouvelles formes de représentations liées au temps et à l'argent, c'est-à-dire à l'économie de l'entreprise. Le temps de travail est réduit aux horaires, et la valeur de l'argent s'en trouve repensée.

Globalement, l'analyse des résultats a permis de montrer que les consultants semblent s'être effectivement attachés à répondre particulièrement aux attentes des dirigeants et ont réduit le temps de travail à la simple notion d'horaire. Ainsi, ils s'attachent peu au travail réel des salariés, c'est-à-dire aux conditions de mise en œuvre d'une nouvelle organisation du travail telles que la polyvalence ou le développement des compétences. Comme l'affirme Laville (1998), les salariés doivent s'adapter à un cadre temporel imposé où les temps biologique et social n'ont guère de place. La mise en place de cette loi ne semble pas échapper à cette affirmation : les conditions de travail et de vie des salariés ne sont que faiblement abordées. Seul le temps quantitatif et linéaire de l'action, c'est-à-dire le «temps général» de l'entreprise est pris en compte. Ainsi, les temps cycliques, domestiques, répétitifs et mythiques ne sont pas abordés, contrairement à ce que ces derniers auteurs préconisent pour la vie des hommes en communauté.

La mise en place de la loi dite des « 35 heures » s'annonçait comme importante pour l'ensemble des acteurs de la société : l'Etat, le patronat, les syndicats et les salariés. Dans ce cadre, les appui-conseils revêtaient un enjeu intéressant : concilier les objectifs de chacun. Néanmoins, il ressort de cette recherche que les différentes parties n'y trouvent pas toutes le même intérêt. En effet, nous avons pu montrer que ceux-ci ont privilégié les aspects techniques de la mise en place concrète de la loi et sur le développement économique de l'entreprise, faute sans doute de n'avoir pu concilier les objectifs des dirigeants et ceux des salariés. Le temps de travail «qualitatif», enjeux d'une amélioration des conditions de travail et de vie des salariés, a largement été délaissé au profit du temps de travail «quantitatif». Il apparaît donc que les consultants, acteur de changement mais aussi rédacteurs de contradictions ont surfé sur des enjeux contradictoires, en essayant de ménager des divers acteurs concernés…. Pas trop étonnant que l'ensemble des objectifs fixés n'ait pas été respecté !

Bibliographie

Ardoino, J., (1980). L'intervention : imaginaire du changement ou changement de l'imaginaire ? In J. Ardoino, J. Dubost, A. Levy, F. Guattari, G. Lapassade, R. Lourau, & G. Mendel, *L'intervention institutionnelle* (pp. 11-46). Paris : Petite bibliothèque, Payot.

Baron, X., (1989). Du bon usage des consultants. *Personnel*, décembre.

Bercovitz, A., (1987). Esquisse d'une analyse de la fonction de conseil. *Connexions*, 49, EPI, 67-77.

Bordeleau, Y., (1986). La fonction de conseil auprès des organisations. Montréal : Agence d'Arc.

Ferrer, M. I., (1999). Le consultant et le processus de diagnostic. In A. Marion, *Le diagnostic d'entreprise*. Paris : Economica.

French, W. L. & Bell, C. H., (1978). Organization development: behavioural science interventions for organisational improvement. Toronto: Prentice-Hall.

Laville, A., (1998). *L'ergonomie*. Paris : PUF, collection « Que sais-je ? ».

Lescarbeau, R., Payette, M., & Saint-Arnaud, Y., (1990). *Profession : consultant.* Paris : L'Harmattan.

Lescarbeau, R., (1995). L'utilisation du feed-back en consultation. *Psychologie du travail et des organisations*, volet n°1.

Masson, A., (2000). Mettre en œuvre la réduction du temps de travail. Paris :Anact.

Miné, M., (2000). *Négocier la réduction du temps de travail.* Paris : Les Editions de l'Atelier.