

# ADESATT

## Étude sur le Compte Épargne Temps dans les métiers du savoir

Août 2008

---

**Contact TNS Sofres :**

Département Stratégies d'Opinion / Pôle Management

Julie LANDOUR

☎ 01 40 92 46 76

Julie.landour@tns-sofres.com

48LC17



# SOMMAIRE



## 1. Présentation de l'étude

p. 7

## 2. Résultats détaillés

Mise en place du CET : Freins et Leviers

p. 12

Le CET au quotidien : des avantages fantasmés ou avérés

p. 23

L'avenir du CET : bilan et perspectives

p. 37

## 3. Conclusion

p. 45

# 1. Présentation de l'étude



Rappel du contexte  
et des objectifs

# Contexte & objectifs

## Votre contexte

- **L'ADESATT** – Association d'Étude et de Suivi de l'Aménagement du Temps de Travail dans les métiers du Savoir – est une association loi de 1901, créée pour assurer le suivi de l'accord national du 22 juin 1999 sur la durée du temps de travail (« les 35 heures ») dans la branche Études, Conseil, Informatique et Ingénierie, un secteur important en France : 46 000 entreprises, 550 000 salariés dont la moitié de cadres (auxquels s'ajoutent les entrepreneurs individuels).
- La **mise en place des 35 heures** a été **particulièrement délicate** : en effet, peu de secteurs comprennent une proportion aussi élevée de personnels cadres, travaillant de surcroît « en mission ». **Les modalités de gestion de leurs horaires prennent donc une importance toute particulière puisqu'elles peuvent, à l'extrême, fragiliser l'ensemble de la branche.**
- Après une vaste enquête auprès des Dirigeants des secteurs des métiers du savoir sur l'aménagement du temps de travail, **l'ADESATT s'intéresse maintenant à l'une de ses applications : LE COMPTE EPARGNE TEMPS.**

# Contexte & objectifs

## Vos objectifs

- Cette étude vise à approfondir la question de la mise en place du Compte Épargne Temps dans les entreprises des métiers du savoir, tant au niveau des employeurs, des Instances de Représentation du Personnel ou des salariés et ce, dans le but de **nourrir les pistes de réflexion autour de l'aménagement du temps de travail dans nos secteurs.**
- **Concrètement, l'étude vise à répondre aux questions suivantes :**
  - Pour quelles raisons les entreprises mettent-elles en place un CET ou non ?
  - Pour ceux qui ont un CET : Comment la mise en place s'est-t-elle déroulée ? Comment son application s'est-t-elle concrétisée ? Cela a-t-il donné lieu à des négociations ?
  - Concrètement, que pense les DRH/salariés/IRP du Compte Épargne Temps de leur entreprise? Ou quelle idée du CET se font ceux qui n'ont pas de CET ?
  - Quels sont les bénéfices et désavantages du CET ?
  - Le dispositif actuel du CET peut-il être amélioré ? Comment ?

# Dispositif mis en place

Une phase de recensement pour évaluer la fréquence du dispositif



Une phase qualitative pour comprendre les freins et leviers de l'application du CET



Fiche technique

# Rappel de la méthodologie - 1/2

## ■ Phase de recensement

- Un mini questionnaire auto administré a été adressé aux membres de l'Adesatt ayant une taille d'au minimum 50 salariés
- Cette phase de recensement a confirmé l'hypothèse selon laquelle **le CET était peu appliqué dans le secteur des métiers du savoir** : sur 384 courriers retournés, 82 seulement disaient disposer d'un CET.

Secteurs	Nombre de courriers retournés	Avec CET	Sans CET
Informatique	168	18%	82%
Ingénierie	96	27%	73%
Études	15	20%	80%
Conseil	77	16%	84%

- Ainsi, la **phase qualitative** s'est imposée comme la **méthodologie la plus adaptée** pour recueillir la perception à l'égard du CET

## ■ Phase de recrutement

- **La phase de recrutement s'est présentée comme complexe face à une triple contrainte:**
  - La rareté du dispositif dans ces secteurs
  - Le faible intérêt suscité par le sujet de l'étude... voire la franche hostilité
  - La disponibilité limitée de certaines cibles (DRH/DG)
- ➔ **Malgré ces difficultés, et après plusieurs mois de recrutement, nous sommes parvenus à maintenir la quasi-totalité du dispositif initialement prévu (8 entretiens DG/DRH, 8 entretiens IRP, et 5 triades salariés réalisées).**

# Rappel de la méthodologie - 2/2

## ■ Phase qualitative

- Un recueil individuel par le biais d'**interviews en face à face** (1h environ)
  - Auprès des cibles **Dirigeants/DRH**
  - Auprès des cibles **Représentant du personnel**
- Un recueil par le biais de **triades en salle** (1h30 environ)
  - Auprès des **salariés managers et non managers** (appartenant aux entreprises dont les dirigeants/DRH avaient répondu préalablement)
- **répartis selon les critères suivants:**
  - Pour tous, **le secteur** : Ingénierie, Informatique, Études ou Conseil
  - Pour tous, **la mise en place d'un CET ou non**
  - Pour les IRP : 2 entretiens par centrale

## ■ In fine, la répartition suivante :

Secteurs \ Cibles	Dirigeants		Triades Managers/Non managers		Représentants du personnel	
	CET	sans CET	Non managers	Managers	CET	sans CET
Informatique	1	1	*	1	CFDT	CGC
Études	1	1	1	1	FO	CGT
Ingénierie	1	1	1	*	CGC CFTC	**
Conseil	1	1	1	*	CGT	CFDT FO CFTC

\* Trois triades n'ont pas pu être réalisées compte tenu de la difficulté à recruter des participants dans certains secteurs

\*\* La répartition des entretiens IRP a prioritairement été effectuée en fonction de la centrale et de la disposition d'un CET ou non dans leur entreprise

## 2. Résultats détaillés



Mise en place du CET :  
*Freins et leviers d'application ?*

# En préambule

- **Globalement, l'analyse ne fait pas apparaître de fortes disparités selon le secteur de l'entreprise** (conseil, études, ingénierie, informatique) :

- des métiers où la mesure de temps de travail en elle-même est matière à remise en question
- des métiers soumis à des contraintes de flexibilité et dans une logique de service avant tout, face à laquelle des horaires fixes ... et donc dépassables ne font pas réellement sens

→ une forte proportion de **cadres travaillant en forfait jours**, soumis à des pics d'activité et dont le temps de travail est difficilement mesurable (de la VALEUR AJOUTEE INTELLECTUELLE avant tout)

- **D'autres modalités** entrent en ligne de compte pour comprendre la mise en place et l'utilisation du CET :

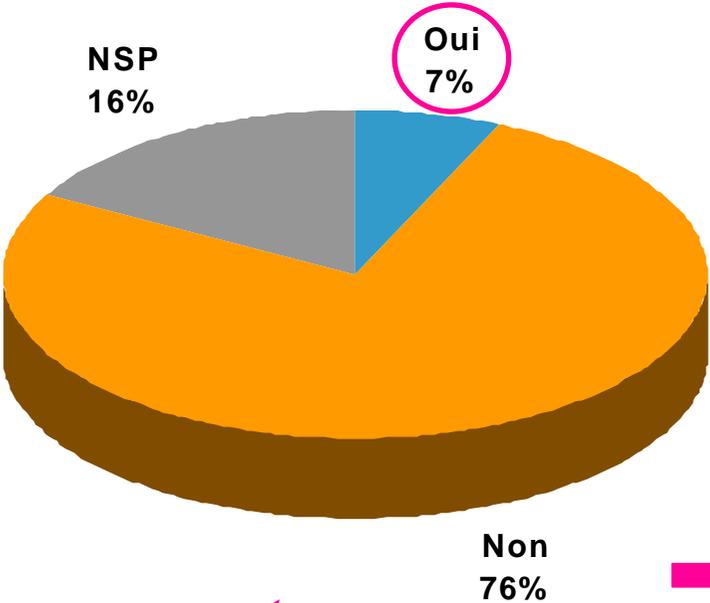
- **La taille de l'entreprise** : plus l'entreprise est grande et plus le CET est difficile à mettre en place
- **Le statut du personnel** : un dispositif a priori plus facile à mettre en place pour les personnels non cadres
- **Toutefois, un dispositif commun à deux secteurs (Conseil et Ingénierie) : les périodes Inter-Contrats**

*« On est dans une société de conseil en informatique, on a des contraintes de charges, des pics de travail. Et parfois, on a des intercontrats avec moins de charge. Donc avec le CET, les salariés récupèrent à ce moment-là. » (Dirigeant Informatique)*

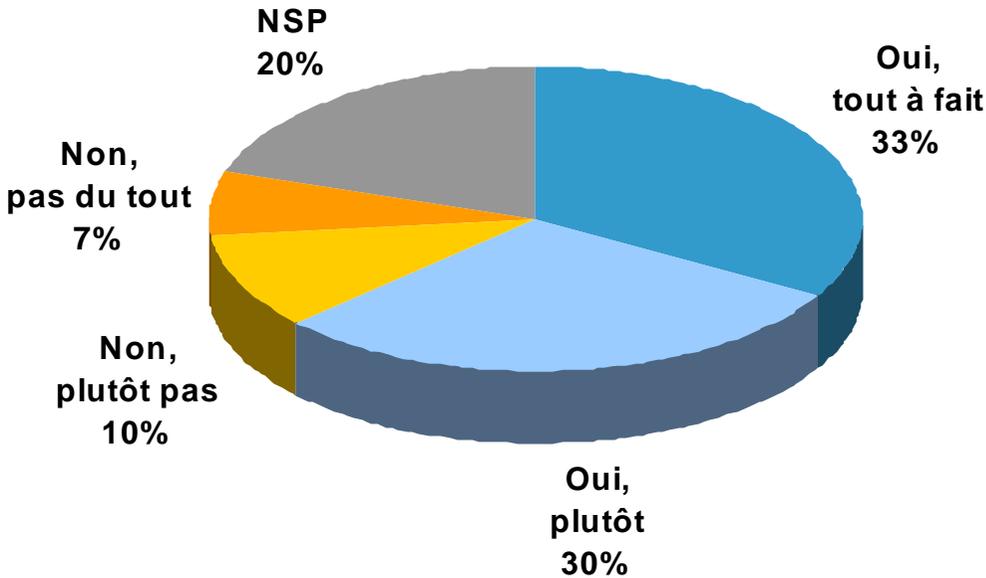
*« L'objectif dans notre métier est que les consultants passent le moins de temps possible en inter-chantier parce que nous facturons à la journée. Avec ce système, peut-être que ça pourrait nous permettre de diminuer ces phases et que le salarié ne vienne pas ici pour rien » (Dirigeant Conseil sans CET)*

# Un CET peu répandu... mais que les salariés voudraient voir appliqué dans leur entreprise

Salariés - D1 : Disposez-vous d'un Compte Épargne Temps dans votre entreprise ?



Salariés - D6 : Souhaiteriez-vous que votre entreprise mette en place un Compte Épargne Temps ?



Sous-total « Oui »  
**63%**

**RAPPEL  
PHASE  
QUANTITATIVE**



Base Salariés : 1256

# En spontané : quelques éléments sur le CET

## ■ Un niveau de connaissance très faible, y compris chez ceux qui en disposent

« Ce sont les dispositions Sarkozy (...). C'est pour le pouvoir d'achat » (Salarié Ingénierie avec CET)

« Les gens au début n'avaient pas bien compris ce qu'était le CET. Ils n'étaient pas très intéressés. Ils ne savaient pas trop comment l'utiliser. On a du faire de la communication, expliquer via les RH, le management » (Dirigeant avec CET Ingénierie)

## ■ Un dispositif avant tout perçu comme un moyen de stocker des congés

- Notamment pour anticiper son départ en retraite
- Epargne : idée qui induit la possibilité d'être rémunéré

« Ça peut être payé, j'imagine, je n'en sais rien. Par exemple vous travaillez 8h un dimanche, on les met dans la cagnotte. » (Salarié sans CET Etudes)

- Une durée d'épargne floue : 3 ans ?

## ■ Un bon niveau de satisfaction apparent chez ceux qui en disposent toutefois

« Ça a été bien accueilli par l'ensemble des salariés, même s'ils n'avaient pas tout compris au début. C'est bien qu'il soit là » (IRP avec CET Ingénierie)

## ■ Un dispositif difficile à mettre en place dans les métiers du savoir :

- Impossible à mettre en place dans les PME, qui constituent l'essentiel des entreprises de la branche
- Difficile à gérer pour les managers

« Nos managers sont déjà un peu perdus entre les congés des collaborateurs, leurs droits aux RTT, les repos compensateurs issus d'heures supplémentaires... on leur a ajouté il y a quelques années des heures de DIF à suivre (Droit individuel à la formation) » (RH sans CET Informatique)

- Mais qui pourraient permettre de mieux gérer les périodes inter-contrats :

« L'objectif dans notre métier est que les consultants passent le moins de temps possible en inter-contrat car nous facturons à la journée. Avec ce système, peut-être que ça pourrait nous permettre de diminuer ces phases et que le salarié ne vienne pas ici pour rien » (Dirigeant Ingénierie sans CET)

# Pourquoi mettre en place un CET ?

**1** Limiter la perte de jours de congés des salariés

« Un CET a été mis en place parce que les cadres n'arrivaient pas à solder leurs congés dans l'année. Du coup beaucoup de cadres perdaient des congés » (IRP Conseil avec CET.)

**2** Permettre une plus grande flexibilité (et mieux rentabiliser les inter-contrats pour les Dirigeants)

« La philosophie qui sous tendait ce projet c'était de donner aux salariés une plus grande liberté de choix. Le salarié peut décider de prendre son RTT en vacances ou se le faire payer. » (RH CET Informatique)

**3** Renforcer la politique sociale de l'entreprise : un argument de recrutement et surtout de fidélisation

« On a fait un CET car c'est aussi un confort pour les salariés. On en parle aux entretiens de recrutement. Les candidats sont sensibles à cet argument » (DRH ingénierie avec CET)



■ En majeur, **les IRP sont à l'initiative du projet**, négocié en même que l'accord sur les 35h (un des piliers de l'aménagement du temps de travail dans les entreprises où il est mis en place)

« Les syndicats ont fait pression dans l'entreprise, surtout la CGT pour mettre en place le CET. Sans les syndicats, on n'aurait pas de CET » (IRP, Ingénierie avec CET)

« Ils ont été obligés d'en accepter une partie et ça n'a pas été pour la direction un choix délibéré. C'est vraiment parce qu'on a fait la demande, sinon je pense qu'il n'y aurait pas eu de proposition de leur part. (IRP, informatique avec CET)

**NB : les salariés semblent peu acteurs de la mise en place du dispositif : la gestion du temps de travail ne semble pas faire partie du cœur de leurs revendications**

« On a des salariés spécifiques ici, ils ont des horaires à part. ils sont autonomes. Ce dispositif ne fonctionne pas pour eux. Ils ne comptent pas les heures » (Salarié, Ingénierie, sans CET)

# Pourquoi ne pas mettre en place un CET ?

**1** Aucune demande forte, des partenaires sociaux comme des salariés

*« On a pas eu de demande de la part des employés »  
(Dirigeant Ingénierie, sans CET)*

**2** Les mesures d'application des 35h sont jugées satisfaisantes

*« Les gens sont relativement bien gérés avec l'accord des 35h avec les RTT, les congés payés, les congés d'ancienneté et autre. » (IRP Conseil sans CET)*

**3** Une mise en place complexe : très juridique et administrative

*« Un CET ça prend du temps. Il faut prendre connaissance des textes pour savoir ce qu'ils permettent de faire. Ensuite il faut négocier un accord d'entreprise, puis des négociations avec les partenaires sociaux. » (RH Etudes Sans CET)*

**4** ... et ce d'autant plus que la notion de décompte des heures est peu intégrée

*« On n'est pas dans la logique de comptabilisation des heures. C'est normal de travailler le soir ou le dimanche si le calendrier est chargé. » (Salarié sans CET Etudes)*

**5** Un outil difficile à intégrer dans la gestion financière de l'entreprise :  
Risque de perturber l'équilibre des comptes

*« Le jour où les gens demandent à les prendre et avoir une absence relativement longue ou à se faire payer ce qui représente des sommes provisionnées certes mais des sommes importantes. (IRP avec CET Informatique)*



**Des difficultés qui sont évoquées par tous, surtout là où le CET n'est pas en place**

**Un dispositif in fine ne reçoit pas de réel soutien, pas même là où on l'attendrait**

# Un paradoxe : des IRP souvent rétifs à la mise en place du CET

- S'ils sont souvent à l'initiative du projet quand le CET est mis en place, **certains IRP sont également très suspicieux à l'égard du CET**

## Un sujet PERIPHERIQUE

« Ce n'est pas un sujet dans l'entreprise, c'est plutôt le pouvoir d'achat et les salaires qui aujourd'hui nous préoccupent »  
(IRP Conseil sans CET)

## Un dispositif nébuleux pour les IRP eux-mêmes

« Il n'y a pas eu de round préalable à la négociation et on n'a rien fait de ce point de vue. On n'a pas réfléchi à ces bases »  
(IRP Conseil sans CET)

## Une négociation de l'ARTT satisfaisante

« Les 35h ont été bien négociées à l'époque. Je crois que si on devait les renégocier aujourd'hui, on n'aurait pas les mêmes droits. Le CET n'est donc pas utile »  
(IRP Ingénierie sans CET)

## Crainte d'abus lors des intercontrats

« L'effet pervers du CET sera la gestion de l'inter contrat. Parfois, à la fin d'une mission, on peut rester 3 semaines en attente. Le CET sera une pression pour prendre les jours que l'on aura stockés. C'est du chantage à l'emploi » (IRP Conseil sans CET)

## Crainte d'une nouvelle forme de pression des managers

« De forcer quelqu'un à mettre ses jours de congé alors qu'il aurait envie de les prendre... la hiérarchie peut dire « puisque tu ne les perds pas moi j'ai besoin de toi ». » (IRP avec CET Informatique)

## Une posture idéologique : la nécessité du repos pour les salariés

« Il faut avant tout que les salariés prennent leurs jours de repos, c'est fait pour ça et c'est important vu les cadences » (IRP conseil avec CET)

## In fine, une intensification du travail

« Le CET va permettre de travailler de manière encore plus intense car il y aura moins de récupération. Ça va servir de pactole mais provoquera des salariés qui travailleront encore plus » (IRP Conseil sans CET)

# Au global



**Un dispositif peu attractif pour toutes les cibles  
et qui pâtit d'une méconnaissance globale**



**Ceci confirme la faible mise en place observée lors de la phase de recensement**

# Histoire de la mise en place du CET



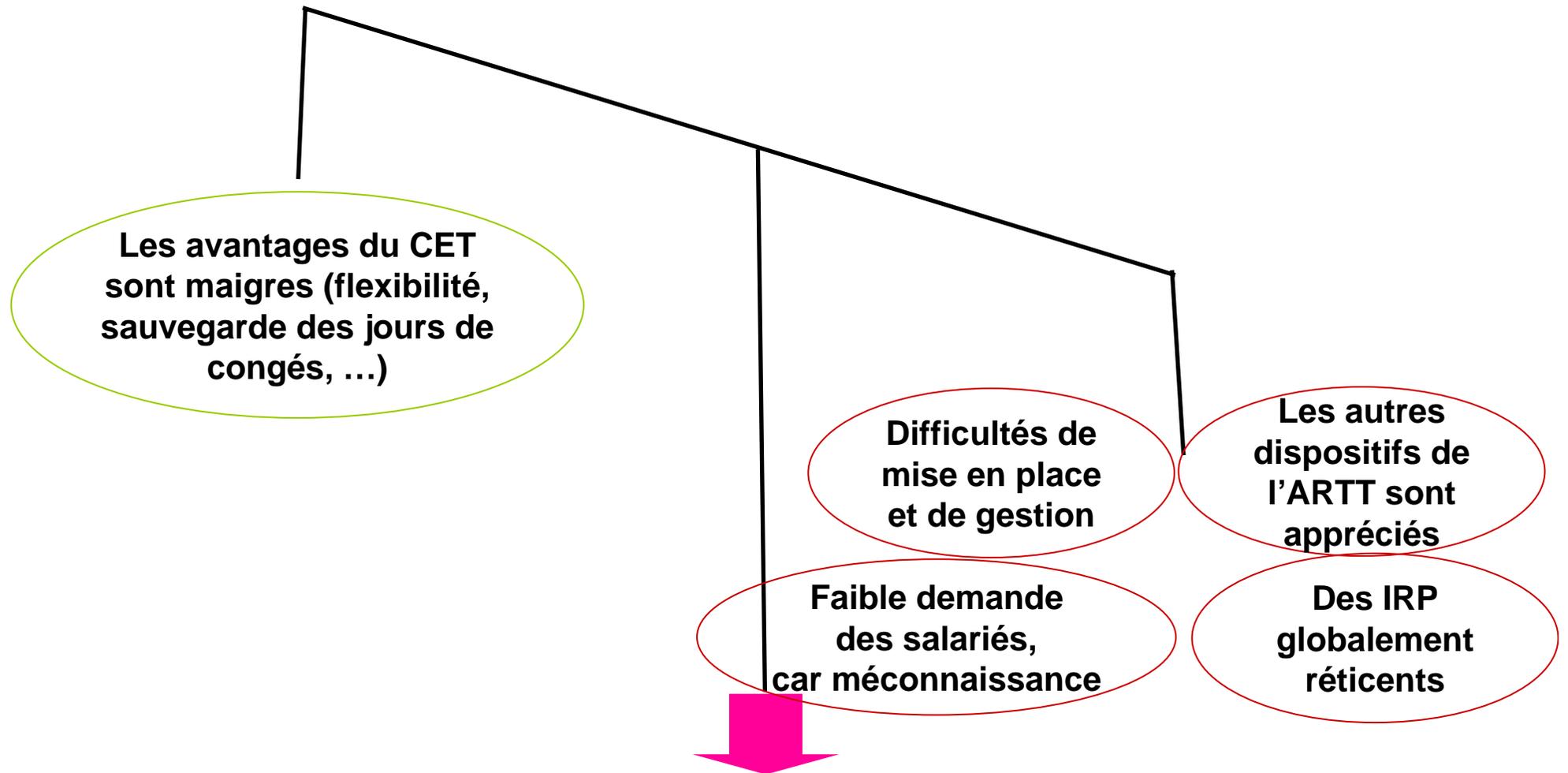
# Difficultés de mise en place du CET

- **Même si les acteurs estiment globalement que les négociations autour du CET ont été faciles, certaines difficultés ou limites du dispositif ont dû être soulevées :**
  - **Un manque de recul sur les pratiques des salariés en matière de gestion de leurs congés**, et de ce fait, une difficulté à envisager le coût provisoire pour l'entreprise → des perspectives floues, sans indicateur précis et donc un engagement perçu comme risqué financièrement
    - « L'entreprise avait trop peu de recul sur la réduction du temps de travail et donc il était prématuré de se lancer dans ce dispositif » (DRH sans CET Informatique)
    - « Il y avait un lobbying assez fort du côté de la direction financière qui voyait pas du tout le dispositif d'un bon œil » (DRH sans CET Informatique)
  - **Un refus** de la Direction, surtout dans les grandes entreprises, de **généraliser le dispositif à l'ensemble du personnel** (vacataires, non cadres, jeunes...)
    - « On voulait faire bénéficier l'accord au niveau des vacataires, ça n'a pas abouti car refus de la Direction » (IRP avec CET Études)
    - « La direction était réticente, elle ne l'a accepté que pour les plus de 50 ans. Pour les moins de 50 ans ça a été un non catégorique. » IRP avec CET Informatique
  - **Quelle évaluation du Temps** : abondement ou non (prévu par la loi mais non obligatoire), réévaluation des jours pris en fonction de l'évolution salariale
  - **Quelles modalités pratiques, au quotidien** : épargne en jour uniquement ou monétarisation possible, plafond, ... ?



**Un dispositif négocié apparemment facilement,  
mais qui soulève des questions de fond  
en termes de gestion de l'entreprise et de ses salariés**

# Des freins à la mise en place du CET plus puissants que les leviers



**Ces freins et leviers sont-ils réels ou fantasmés ?  
La preuve par l'exemple...**

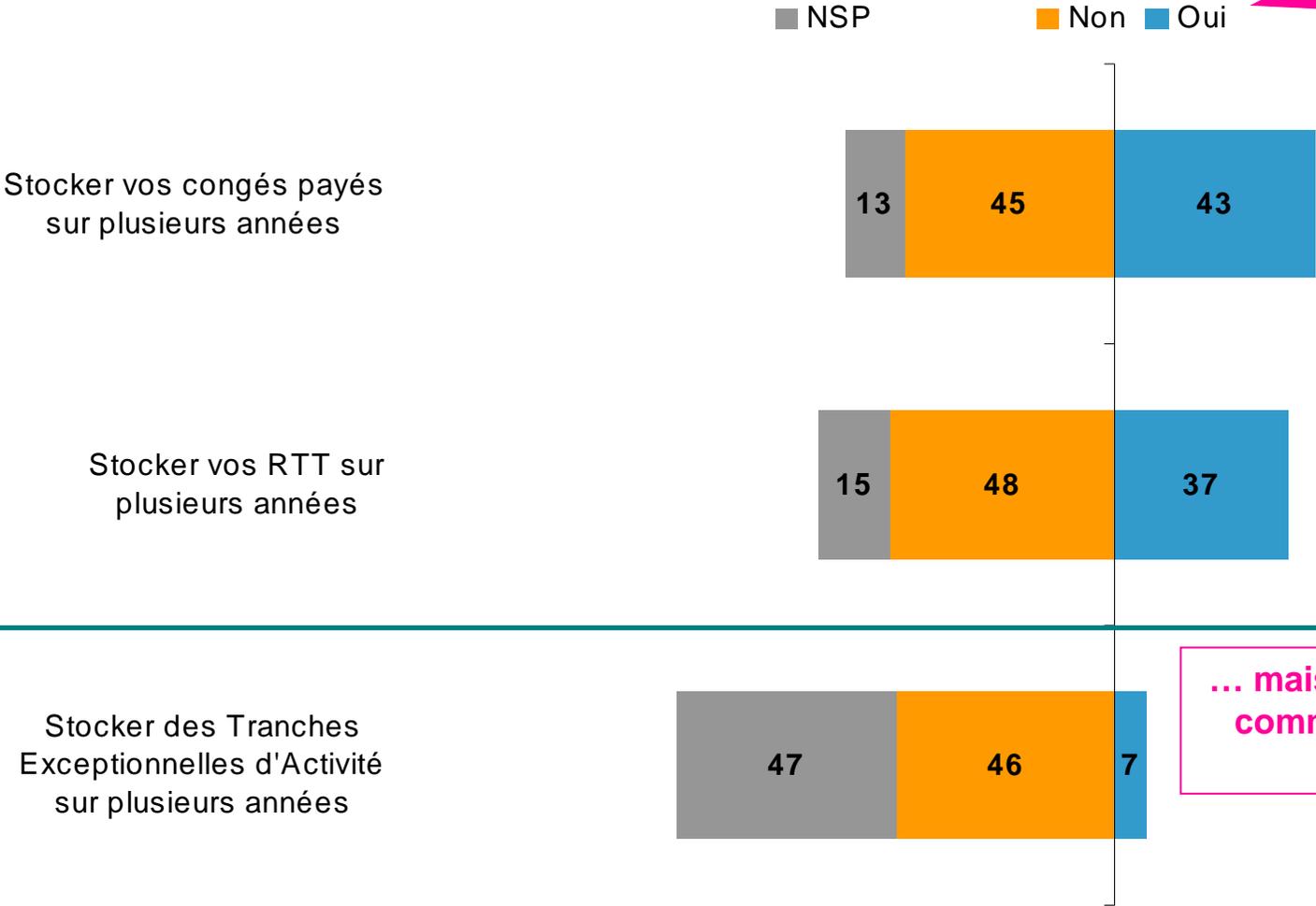
Le CET au quotidien :

*Des avantages et inconvénients fantasmés ou avérés ?*

# Ceux qui disposent du CET peuvent principalement stocker congés (et RTT) sur plusieurs années

Salariés – D2 : Et plus précisément, avez-vous la possibilité de ... ?

**RAPPEL  
PHASE  
QUANTITATIVE**

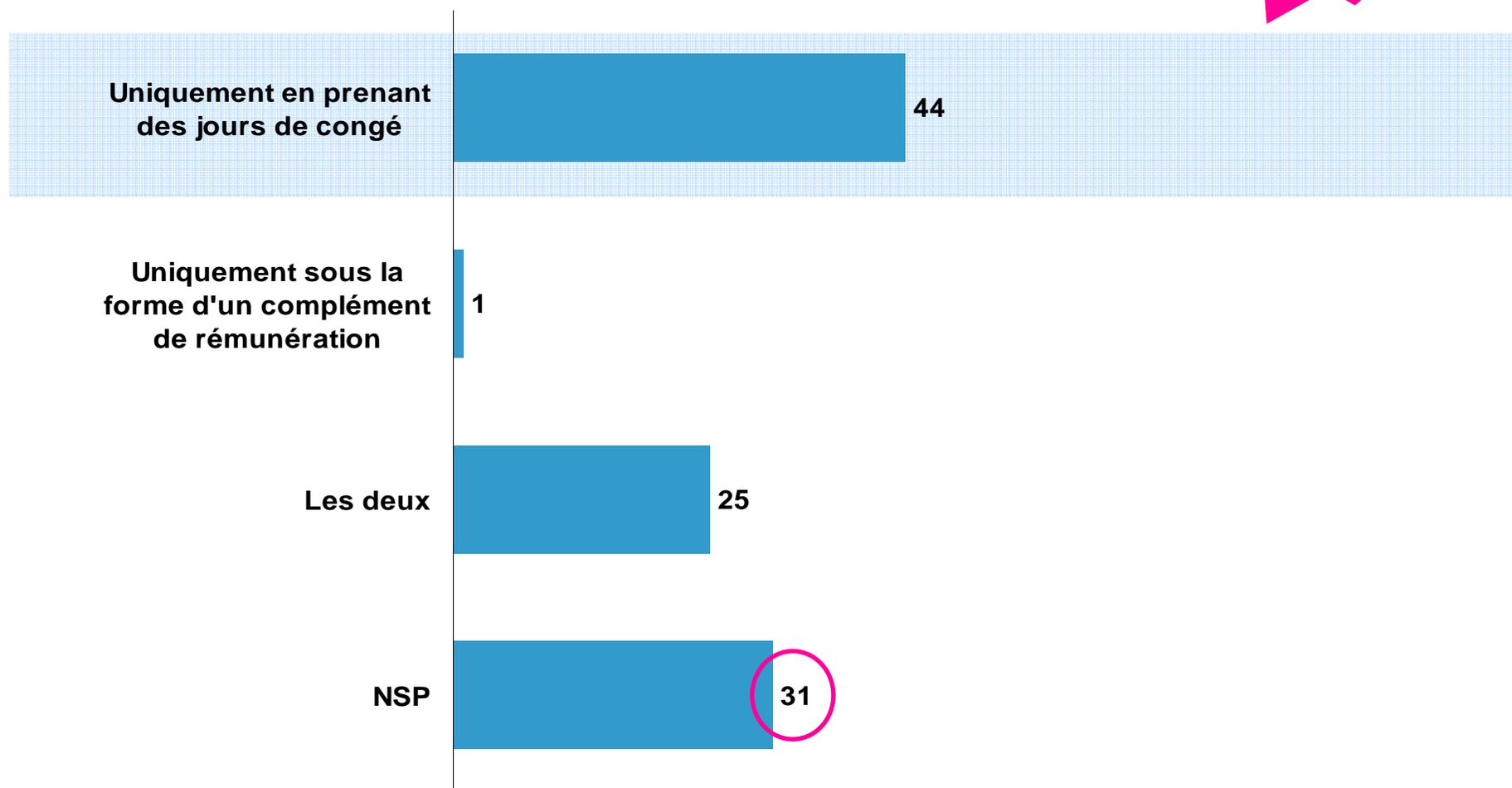


... mais toujours un flou latent, comme le montre le taux de Sans Réponse

# Le stockage des congés (et RTT) pour une récupération en jours uniquement



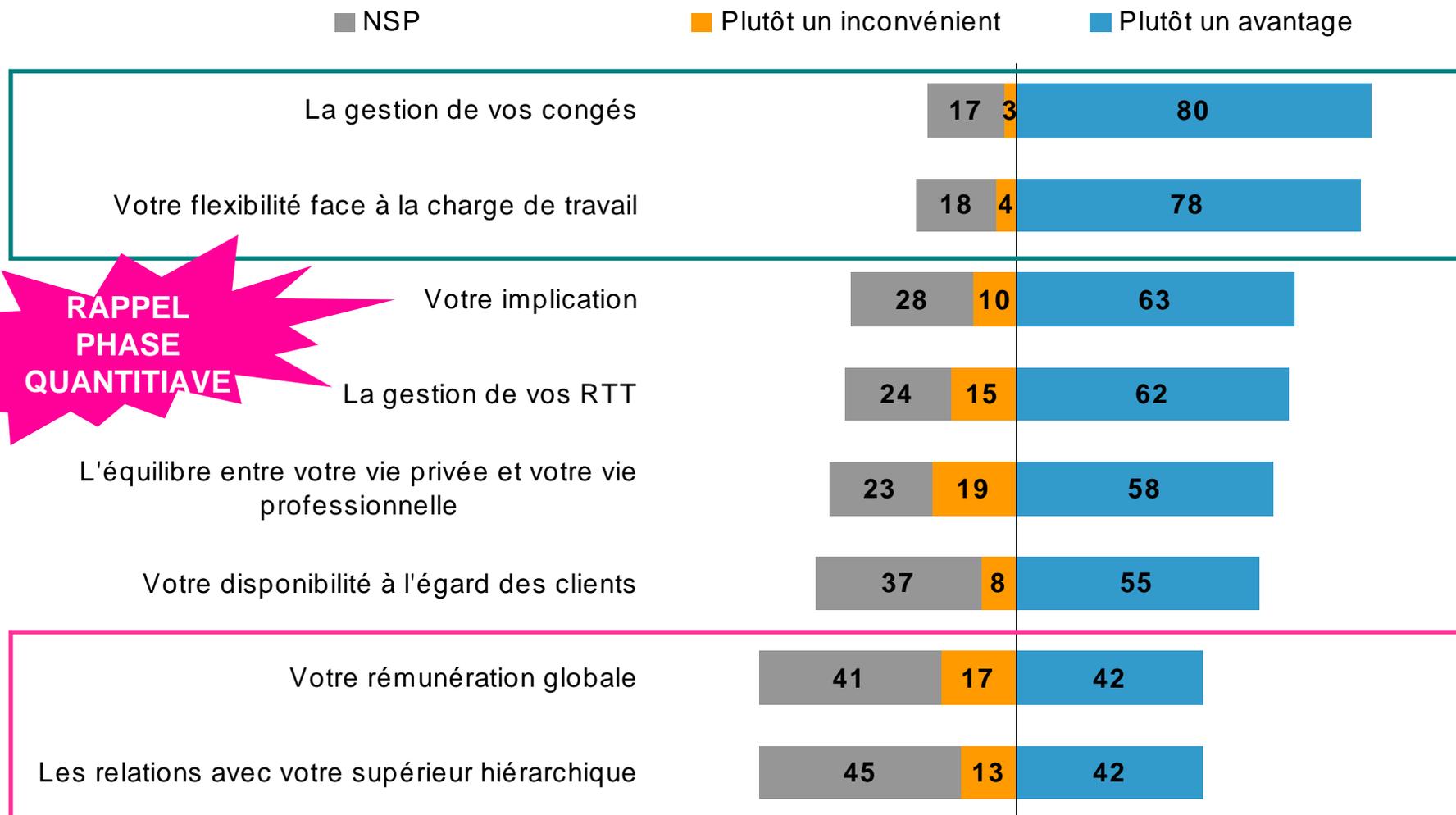
Salariés - D3 : Et comment pouvez-vous utiliser votre CET ?



Base Salariés : 82

# Les avantages du CET : pour une gestion flexible du temps de travail face à la charge

Salariés - D4 : D'après vous, le Compte Épargne Temps est-il plutôt un avantage ou plutôt un inconvénient pour ... ?



**RAPPEL  
PHASE  
QUANTITATIVE**

Base Salariés : 82

# Un dispositif modulable autour de grandes constantes

- **La cible** : a minima les salariés en CDI, avec un an d'ancienneté comme pour de nombreux avantages en entreprise MAIS parfois avec des limites encore plus marquées
  - Statut : souvent plus en faveur des cadres
  - Age
    - Les normes d'utilisation du CET qui peuvent évoluer d'une population à une autre
- **Un plafonnement annuel des jours de repos à épargner selon leur nature** :
  - X jours de RTT/ an, X jours de congés/an...
  - avec un plafonnement final du CET qui ne peut dépasser un nombre de jours déterminé par l'entreprise (variable selon les sociétés observées : de 22 à 40 jours)
- **Une durée d'épargne, de 5 à 10 ans selon l'entreprise**
- **La monétarisation n'est pas proposée à tous et dans toutes les entreprises**
  - L'abondement est rarement mis en place, mais les jours épargnés semblent valorisés à hauteur du salaire
- **Des motifs de déblocage souvent normés** : achat immobilier, prolongement de congé maternité, départ à la retraite anticipé, départ du salarié...



**Des conditions qui protègent les entreprises d'absences trop importantes et donc d'un risque financier trop marqué**

# Portraits de CET mis en place au quotidien : les avantages

## DIRIGEANTS

**Un équilibre vie pro/ perso (famille, projets personnels)**

**Des départs plus rapides (retraite ou démission)**

**Un complément de rémunération annuel :**

« Certaines populations ne prennent pas leur RTT (...) et ils les débloquent tous les ans pour avoir un supplément de rémunération » (dirigeant conseil sans CET)

**Une intensification du temps de travail grâce à une plus grande flexibilité des salariés**

« Ce qui est intéressant pour l'entreprise de conseil est le temps effectué, donc le salarié pourrait travailler 228 jours par an et non 218 » (dirigeant Conseil sans CET)  
« Un salarié peut rester plus longtemps sur une mission et rattraper par la suite » (Dirigeant Ingénierie avec CET)

**Souplesse d'application**

En mineur : un argument à l'embauche

## IRP

**La sauvegarde des jours de congés acquis, tout en gérant sa situation personnelle**

« Le salarié a plus d'autonomie et peut gérer une période de repos plus longue » (IRP Ingénierie)

« Le premier bénéfice c'est de ne pas perdre ses jours de congé supplémentaires que le salarié n'a pas pu prendre, pour des raisons de service ou d'inorganisation du salarié. C'est un pas important. » (IRP avec CET Informatique)

**Des départs plus rapides**

**Une réserve d'argent revalorisée sur le dernier salaire**

**Une meilleure organisation du travail par les salariés eux-mêmes, facilitée pour les employeurs**

« Pour les organisations avec des projets et qui doivent parfois gérer des périodes d'intense activité » (IRP Ingénierie)

**Des salariés qui travaillent plus**

## SALARIES

**Le développement de projets personnels (4/5ème sans perte de rémunération, ...)**

« Au lieu de prendre un mois de congé parental payé par la CAF, avoir mon salaire plein pendant un mois, c'est pas mal. » (Salarié CET Etudes)

**Des départs plus rapides :**

« C'est intéressant pour la retraite parce que l'on pourra partir avant » (salarié Conseil sans CET)

**Une réserve financière en cas de coup dur, pour financer un projet**

**Une meilleure organisation du travail**

« On se fait notre propre planning de travail en fonction aussi des vacances scolaires, on va pas sortir un produit le 25 décembre. On le faisait moins avant. » (Salarié avec CET Informatique)

**Une mise en place facile**

« C'est facile à mettre des jours de RTT sur le CET, ça se fait automatiquement » (salarié avec CET ingénierie)

POUR LE SALARIE

POUR L'ENTREPRISE

# Portraits de CET mis en place au quotidien : les désavantages

POUR L'ENTREPRISE

## DIRIGEANTS

**Une gestion financière des jours placés avec le CET, accentuée par l'abondement des RTT (pas obligatoire)**

« Ça demande une provision financière qui pose problème, ça coûte très cher aux entreprises. C'est de l'argent qui est immobilisé. » (RH avec CET Etudes)

**Des risques en termes d'organisation des plannings**

« On ne sait jamais, les salariés peuvent prendre leur repos en même temps. On aurait des difficultés à réaliser les missions ; et retrouver un expert, c'est très dur sur nos métiers. On ne peut pas les remplacer comme ça » (Dirigeant Ingénierie avec CET)

**Un outil potentiellement discriminant socialement :**

« C'est un faux choix pour les petits salaires parce qu'ils auront besoin du CET pour vivre et pour faire les cadeaux de Noël à leurs enfants » (dirigeant conseil avec CET)

## IRP

**Un coût important pour l'entreprise**

« C'est (...) une charge très conséquente qui augmente chaque année. (...) ça peut poser des problèmes lors du bilan, et c'est ce qui est donné en moins aux salariés au moment de la participation » (IRP Conseil avec CET)

**Une obligation de prendre ces RTT, notamment en période intercontrat, ou de les placer sur le CET : une emprise sur la gestion personnelle des congés**

« Ça peut être un problème avec le manager s'il ne permet pas de prendre ses RTT en disant « mets les sur ton CET ». C'est une contrainte de plus, surtout que l'on a déjà la contrainte des congés imposés » (Salarié Conseil sans CET)

**Un temps de repos, visé par les 35h, qui baisse de facto**

« Le temps de repos ne fait que baisser et c'est un problème dans la récupération indispensable du salarié » (IRP Conseil avec CET)

## SALARIES

**Une gestion des congés potentiellement difficile**

**Un moyen de ne pas augmenter les salaires**

« L'entreprise peut saisir ce dispositif pour faire croire que les salariés ont plus d'argent et pour ne pas augmenter les gens. C'est un faux semblant. » (salarié ingénierie avec CET)

**Des préférences pour être rémunéré quand on ne l'est pas**

« J'ai beaucoup trop de jour, je préférerais être payée au fur et à mesure. Puisque je ne peux pas les utiliser parce que je ne peux rien faire, j'ai pas les moyens. » (Salarié avec CET Etudes)

# Equilibre avantages et inconvénients d'un CET

- Les trois populations font globalement émerger des **avantages et des inconvénients équilibrés** :

**Un meilleur équilibre des salariés**, tout en permettant d'avoir des salariés qui travaillent plus notamment lors des gros pics d'activité

**Un apport financier non négligeable** quand le CET est monétisable

**Des provisions financières accrues pour l'entreprise**, avec des risques d'organisation du travail, qui semblent pourtant bien anticipés et intégrés

- **Ce sont les IRP qui insistent finalement le plus sur les désavantages du CET et rejoignent le plus les craintes de ceux qui ne disposent pas de CET:**

**Posture idéologique** : un dispositif qui nie le principe même des 35h

**Risque sanitaire** : des salariés qui risquent de s'épuiser ou d'être épuisés par leur entreprise

**Crainte de « l'autoritarisme managérial »** : les managers peuvent faire sauter les demandes de congés en arguant de la présence du CET

**Coût pour l'entreprise** au détriment des salariés

→ *En parallèle, les salariés relèvent peu ou prou ces difficultés*

**Un dispositif qui semble être globalement bien accepté (sauf IRP) quand il a été mis en place MAIS...**

## ... un outil finalement peu utilisé

### ■ Une utilisation globalement très faible : les salariés semblent avoir tous préféré utiliser leurs jours de congés

« 30% des salariés monnaient leurs RTT stockés sur le CET. » (RH avec CET Informatique)

« Tout le monde prend ses RTT dans l'année pour avoir du temps libre » (IRP avec CET Ingénierie)

« Il y a pas mal de mamans dans notre entreprise. Elles prennent toutes leurs RTT car sinon, il y a des frais de garde à payer en plus » (Salarié avec CET Ingénierie)

### ■ Une faible utilisation qui est parfois motivée par les dirigeants ou managers eux-mêmes

« En général, au mois de mai, ils nous poussent à prendre nos RTT car ils n'aiment pas avoir des reliquats » (IRP avec CET Ingénierie)

### ■ ... quand les us et coutumes propres au secteur des métiers du savoir ne sont pas eux-mêmes limitatifs :

« Le CET n'est pas très utilisé en fin de compte car il y a un turnover dans l'entreprise trop important et qu'il faut au moins 2 ans d'ancienneté » (IRP avec CET Ingénierie)

# Une utilisation potentielle... trop lointaine pour nos interviewés

- La première utilisation du CET semble résider dans l'anticipation du départ à la retraite :
  - Un usage beaucoup cité
  - mais finalement **peu utilisé** du fait de la **faiblesse de l'âge moyen** des salariés des secteurs

→ **Un outil qui, pour être bien utilisé, nécessite de raisonner de façon stratégique et à long terme ... ce qui semble un peu dépasser les salariés :**

*« Pour en profiter pleinement ça demande une bonne gestion de son CET comme dans les cas de retour de congé maternité ou de reprise de travail à temps partiel. » (Salarié avec CET Etudes)*

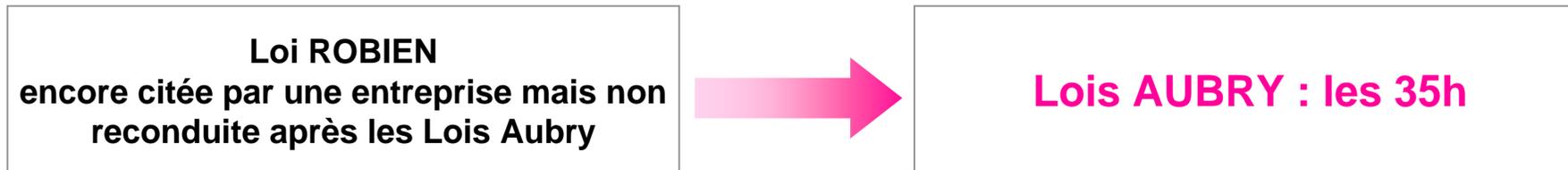
- Apparemment surtout **utilisé par les petits salaires pour obtenir un complément de rémunération et par les salariés qui programment leur sortie de l'entreprise (départ en retraite)**



**Au final, le CET est surtout utilisé lorsqu'il est monétisable, comme complément de revenu / épargne**

# Ailleurs : quel aménagement du temps de travail là où le CET n'a pas été mis en place ?

- Les entreprises interrogées ont globalement **toutes mis en place les 35h :**



*« Le principe permettait de baisser les charges sociales qui s'étaient sur 7 ans ; une sorte de petit coup de pouce au démarrage » (Dirigeant Sans CET, Ingénierie)*

➔ **Dans ce cadre, les salariés prennent l'intégralité de leurs jours de congés (sciemment et parce que c'est encouragé ; la mise en place d'un CET ne fait alors pas sens)**

- Au-delà ... **une présentation des dispositifs d'aménagement du temps de travail floue : des RTT mais on n'en saura pas beaucoup plus**

*« On travaille 39h normalement, mais on fait souvent plus. On a des jours de RTT de compensation. On a donc plus de vacances qu'avant, c'est important pour chacun » (IRP sans CET Ingénierie)*

➔ **Cf étude sur les modalités (1, 2 ou 3) d'application de l'ARTT dans les métiers du savoir qui faisait émerger cette même méconnaissance, au-delà du CET, sur la façon dont est aménagé le travail : une non-question dans ce secteur ?**



**L'ARTT a bien été mis en place et semble susciter un bon niveau de satisfaction**

# L'application des 35h sans CET : une réelle satisfaction

- **Même s'ils ne peuvent le décrire précisément, l'ensemble des acteurs interrogés semblent éprouver une réelle satisfaction à l'égard du dispositif d'aménagement du temps de travail mis en place dans leur entreprise :**
  - **Un meilleur équilibre vie privée / vie professionnelle**
    - Mieux faire face à des **impératifs personnels**  
« Ça permet de prendre une ou deux journées quand on a des problèmes de famille, comme un déménagement, la maladie de son enfant... Les RTT vont bien avec la flexibilité de sa vie personnelle, elle permet les ajustements indispensables de sa vie » (IRP Conseil sans CET)
    - **Des temps de récupération** appréciés par tous et qui ont un **effet bénéfique sur le climat en interne**  
« On revient au travail plus détendus. On est plus efficace et les chiffres le montrent, les Français sont les plus productifs de la zone euro. Les RTT ont développé un sens du travail bien fait » (IRP Ingénierie sans CET)
  - **Un nouveau mode de gestion au sein de l'entreprise qui a finalement été bien intégré**  
« On a intégré les effets des 35h dans notre gestion des hommes et la gestion financière de l'entreprise » (Dirigeant sans CET Ingénierie)
    - D'autant que, à demi-mot, il est entendu que **les salariés donnent sans doute plus de temps pour faire leur travail ...** et qu'ils ne réclament pas systématiquement les RTT perdus, ou les heures supplémentaires  
« Il y a eu un effet psychologique. Les gens sont prêts à faire des concessions par rapport aux heures supplémentaires non déclarées » (IRP Ingénierie sans CET)



**Des dispositifs qui ne semblent pas nécessiter l'ajout d'un CET, même si quelques limites sont toutefois soulevées**

# Quelques limites aux 35 heures

- Malgré une réelle satisfaction sur les 35h, **quelques limites sont évoquées** (avant tout par les IRP toutefois), notamment en termes de :

## CIBLES

### Les salariés en temps partiel

« Les salariés à temps partiel perdent 23j de RTT, ce qui est énorme. Surtout que la société ferme en fin d'année et ponctionne 5 jours de RTT. Pour cette population, c'est 5j de congés payés en moins » (IRP Conseil sans CET)

**Les salariés en modalités 2** : la reconnaissance des heures supplémentaires est laissée à la discrétion des managers

### Les salariés qui disposent de RTT en fonctionnement contraint (juniors du secteur du conseil notamment)

« Dans l'entreprise, les salariés concernés reçoivent des consignes strictes de leur manager, la charge de travail est imposée d'entrée et une feuille de route existe jusque dans les horaires. Les salariés ne sont donc pas autonomes et c'est abusif de leur proposer un forfait jour » (IRP Conseil sans CET)

## REVENDEICATIONS SALARIALES

### Des augmentations de salaire jugées « gelées » depuis les 35h :

« A partir de 1999, on ne pouvait plus parler de revalorisation salariale. Tout a été gelé car les dirigeants nous parlaient toujours de l'impact des 35h sur la comptabilité » (IRP Ingénierie sans CET)

**En mineur, chez les Dirigeants :**  
un dispositif qui pose des problèmes à l'international

« Les 35H ont des conséquences sur la performance de la société en France, parce que le siège dit que l'on est toujours en vacances, et parce que le consultant français est pénalisé quand il se retrouve avec une équipe composée d'Anglais et d'Allemands sur un projet parce qu'il doit travailler moins et on ne facture pas le même nombre de jours » (Dirigeant Conseil avec CET)

# Bilan : des espoirs et des craintes avérés ?

## AVEC CET



Une grande **FLEXIBILITE**  
pour gérer ses congés



Une source de  
**REMUNERATION**  
complémentaire



Un dispositif **EXIGEANT**  
pour les entreprises, mais  
finalement **BIEN INTEGRE**

**Les craintes soulevées initialement ne semblent pas être réalisées et ne sont relevées que par les IRP, pas par les salariés**



**MAIS**

Un dispositif in fine assez **PEU UTILISE**, les salariés préférant prendre leurs congés

Une **MISE EN PLACE DES 35h** par ailleurs **SATISFAISANTE**, y compris sans CET

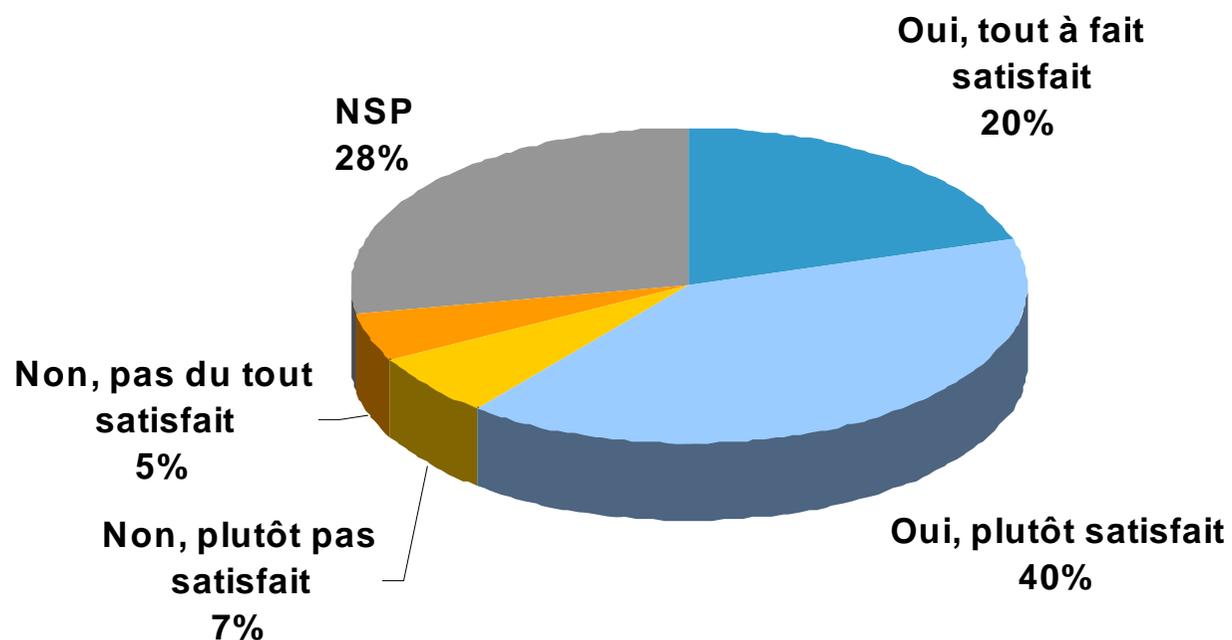
**Un dispositif qui, sans être critiqué, ne semble pas réellement faire la différence.  
Des améliorations peuvent-elles être envisagées ?**

# L'avenir du CET:

*Bilan et perspectives*

# Le CET globalement satisfaisant pour ceux qui en disposent

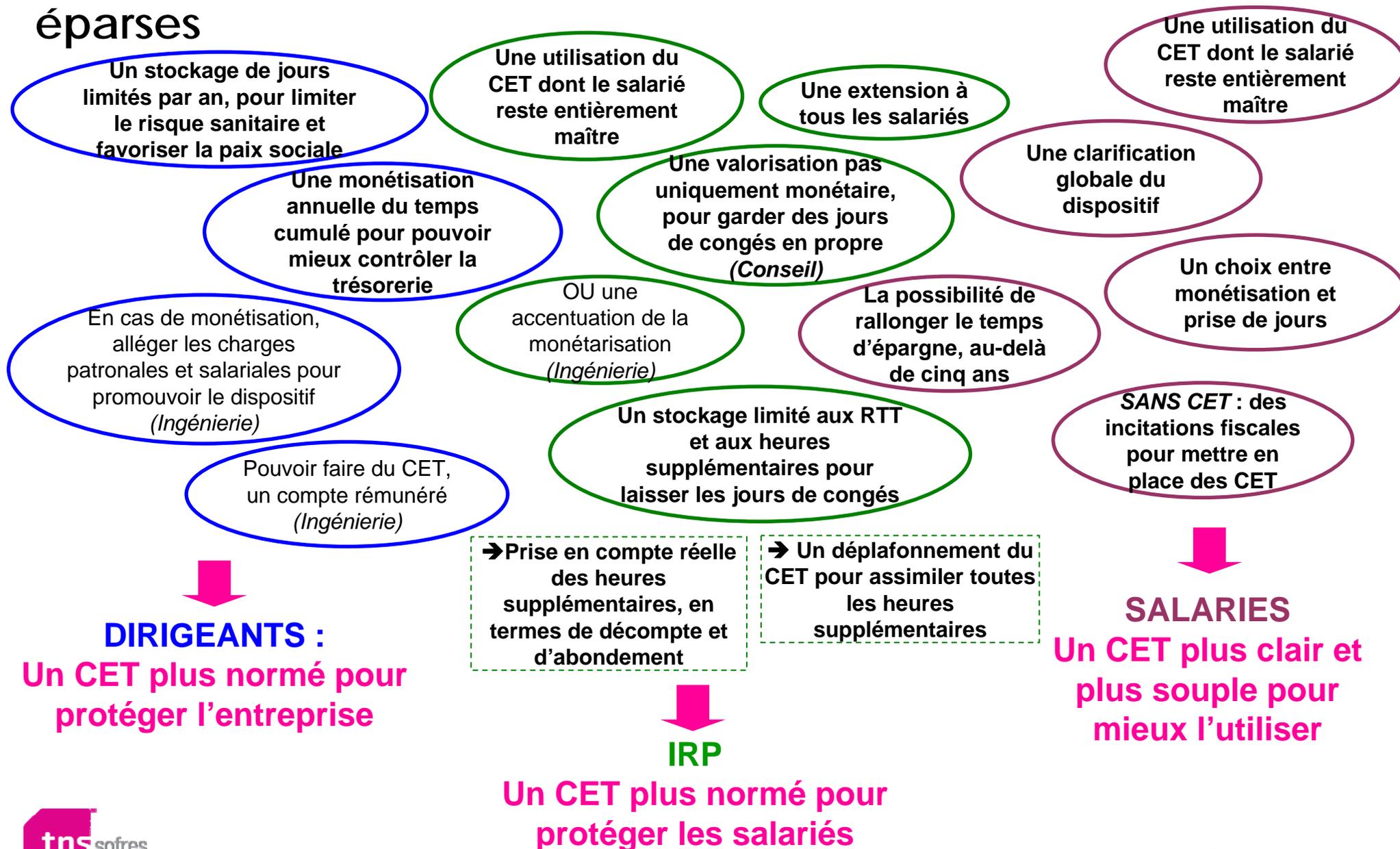
Salariés - D5 : Au global, êtes-vous satisfait de la mise en place d'un Compte Épargne Temps dans votre entreprise ?



**RAPPEL  
PHASE  
QUANTITATIVE**

Sous-total « Oui »  
**60%**

# Pistes spontanées d'amélioration du CET : des idées très éparses



# Le CET et les derniers ajustements législatifs

## AUGMENTATION DU SEUIL DE DECLENCHEMENT DES HEURES SUP

## LOI TEPA

## RACHAT DES RTT

Impossible à mettre en place auprès de populations cadres

Une omerta sur les heures supplémentaires :

→ **Hiatus entre le discours des Dirigeants** (« Les heures sup sont soigneusement évitées, ou de toutes manières payées ») **et des non Dirigeants** (« On fait des heures supplémentaires mais on les cache »)

*« On fait attention à ce que les gens partent et ne soient pas dans des situations d'heures supplémentaires » (Dirigeant Ingénierie)*

*« Je déclare mes heures une fois dans la semaine et parfois j'oublie. C'est juste pour la forme et on essaye de rentrer dans les cases. On lisse pour ne pas avoir d'heures supplémentaires. C'est plus pour le contrôle de gestion que pour savoir si on a fait des heures sup ou pas » (salarié ingénierie)*

*« Personne ici ne songe à demander à être payé en heures supp. Chacun fait son boulot en espérant le garder le plus longtemps. » (IRP sans CET Informatique)*

**Un dispositif qui ne peut pas être incorporé au CET, qui ne prend apparemment pas en compte les heures supplémentaires**

**Une sortie d'argent immédiate, plus facile à gérer pour les employeurs et plus rapide pour les salariés**

*« C'est intéressant parce que ça devient de la gestion immédiate, comme une carte bleue à débit immédiat avec un impact budgétaire tout de suite » (dirigeant conseil sans CET)*

**MAIS des réticences chez les employeurs à payer des journées abondées**

*« Je n'ai pas envie de payer plus cher des jours RTT » (Dirigeant Ingénierie)*

**Des oppositions farouches chez les IRP**

*« L'effet est dangereux, c'est comme une augmentation de salaire mais pas dans la durée. C'est un peu un leurre pour les salariés » (IRP sans CET Informatique)*

**Deux dispositifs assimilés et massivement rejetés**

**Un accueil mitigé**

# Pistes d'améliorations possibles du CET :

## LE GLISSEMENT DES RTT SUR X ANNEES

### PLUTÔT SEDUISANT A PRIORI POUR LES SALARIES

#### → Optimisation du CET pour mieux anticiper le départ en retraite

« On propose plus de possibilités avec ce système (...).  
Les gens en fin de carrière peuvent vouloir capitaliser des  
jours pour partir plus tôt à la retraite » (Salarié Ingénierie)

### En mineur : un moyen de travailler encore plus

« Les gens vont plus travailler s'ils le veulent, c'est  
toujours bien pour une entreprise » (Dirigeant Ingénierie)

### DIFFICULTES D'APPLICATION, surtout évoquées par les IRP et Dirigeants

#### → Provisionnement

« Si on évolue dans ce sens, ça va nous obliger à  
provisionner des sommes encore plus importantes. Nous  
on cherche au contraire à ce que les salariés prennent  
leurs congés le plus rapidement possible pour réduire la  
trésorerie » (dirigeant conseil sans CET)

#### → Changement d'entreprise / suivi dans le temps

« Ça peut être bien pour des gens qui ne bougent pas de  
boîte (...) pour le service public. » (Salarié sans CET  
Etudes)

### RISQUE SANITAIRE ACCRU

« On se rend compte avec les cotisations vieillesse qu'il  
faut allonger la durée de travail des gens. Pour être plus  
performant, il faut travailler plus. Si on cumule des RTT  
pour partir plus tôt, c'est contradictoire et ça va dans le  
mauvais sens » (Dirigeant Conseil sans CET)

### Un dispositif difficile à encadrer et mettre en place, pour un bénéfice très limité

« Gagner un mois ou deux avant sa retraite, ça sert à rien. Autant récupérer le fruit de son travail sur le moment » (IRP Ingénierie)

# Pistes d'améliorations possibles du CET :

## LA RTT, MONNAIE D'ÉCHANGE UNIVERSELLE

### En mineur : L'échange, un concept novateur

« La notion d'échange je trouve ça plutôt séduisant comme concept y compris que ce ne soit pas uniquement de l'échange purement pécuniaire mais de l'échange en services. » (IRP sans CET Informatique)

### En mineur : Intéressant pour qui souhaite suivre une formation intense

« Ce serait pas mal s'il était possible de les échanger en formation. (...) Ce serait un moyen d'encourager nos populations à se former » (dirigeant sans CET Conseil)

### En mineur : L'entreprise qui se présente comme un partenaire social

« Ca peut être un critère de recrutement, faire la différence par rapport à une entreprise qui n'a pas ce type de dispositif » (Dirigeant Ingénierie)

### CONCEPT TRES FLOU ET DIFFICILE A DELIMITER

« Crédits-services ? vous mettez quoi dedans ? je n'arrive pas à voir. » (IRP avec CET Informatique)  
« Pourquoi pas mais comment va se faire l'échange, quid des charges ? J'ai un peu de mal à voir comment ça pourrait marcher. » (RH avec CET Informatique)

### UN CONCEPT QUI DENATURE L'ESPRIT DE L'ARTT

« Il ne faut pas prendre les RTT des salariés pour des formations qui leur sont déjà dues » (IRP Conseil sans CET)  
« On tue l'esprit. On peut très bien faire des RTT des cocottes en papier aussi » (IRP Conseil sans CET)

### UN COTE INTRUSIF DANS LA VIE DES SALARIES

« Et de quoi je me mêle ? Un manager a une poule de luxe, et on lui a payé !! Faut réinventer les choses. » (Salarié sans CET Etudes)

**Un concept difficile à mettre en place  
et dont les avantages ne sont pas probants au regard du CET**

# Pistes d'améliorations possibles du CET :

## LE COMPTE EPARGNE SERVICES

**En mineur :**

**Un dispositif intéressant si les services sont à un prix privilégié**

« Si les tarifs pour le pressing ou des chèques cadeaux sont moins chers c'est intéressant. Sinon ce n'est pas un avantage pour le salarié, ça ne sert à rien » (IRP sans CET Conseil)

**En mineur :**

**Une attente d'extrême souplesse**

« Il faut que les salariés puissent s'en servir selon leur bon vouloir » (IRP avec CET Conseil)

**UN CONCEPT TRES FLOU ET DIFFICILE A METTRE EN PLACE**

« C'est l'usine à gaz.(...) Ils ne vont pas payer le pressing avec des jours de RTT. Déjà avec les chèques CESU, ils ne le font pas. » (Dirigeant Ingénierie)

**UN DISPOSITIF CONCURRENT DU CE**

« Le problème est que le CE s'en occupe déjà avec les chèques vacances, les billets d'avion... ça ferait double emploi » (IRP avec CET Conseil)

**UNE INTRUSION DANS LA VIE DES SALARIES**

« Moi ça ne m'intéresserait même pas. J'ai ma nounou que je paye. C'est moi qui l'ai choisie, c'est elle qui m'a choisie. C'est privé. » (Salarié avec CET Informatique)

**UN DISPOSITIF FACTEUR D'INEGALITE**

« Ce compte ne bénéficierait qu'à une petite partie des salariés. C'est comme notre service XXX, que ceux qui gagnent le plus s'en serve. » (IRP sans CET Conseil)

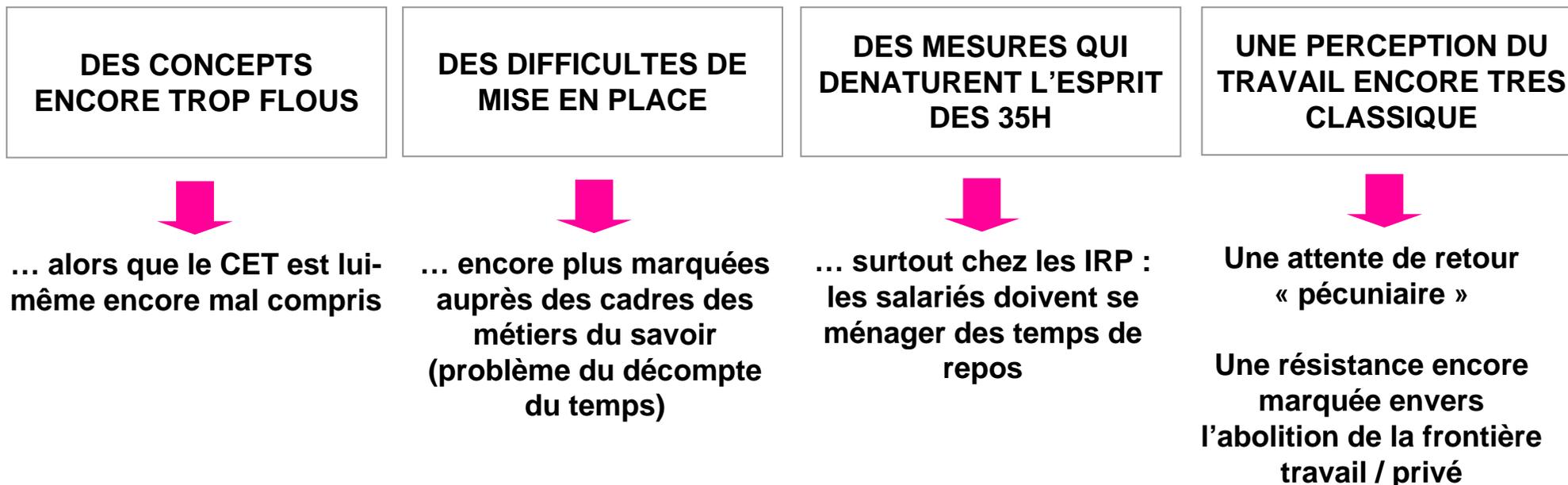


**Une remise en cause gênante du lien pécuniaire entre l'entreprise et ses salariés**

« Le rôle d'ilog c'est de nous payer et nous de dépenser l'argent. » (Salarié avec CET Informatique)

# Des propositions d'évolution qui provoquent de l'indifférence ou un réel rejet

- L'ensemble des mesures proposées sont globalement rejetées



- Des mesures qui sont d'autant plus difficiles à intégrer que le CET ne suscite finalement pas une adhésion très prononcée de la part de l'ensemble des acteurs



**Des mesures qui complexifient le CET  
et l'application globale des 35h dans les secteurs,  
dont la mise en place a déjà été difficile (cf. étude sur les modalités)**

# 3. Conclusion



# Un bilan très contrasté sur le CET

- On observe auprès de l'ensemble des cibles une même réticence quant aux évolutions du CET :



## *Le CET est peu mis en place*

- Un système difficile à mettre en place pour l'entreprise
- Un manque de soutien de la part des IRP (nécessité de repos des salariés)
- Un manque d'intérêt des salariés



## *Quand il est mis en place, le CET semble peu utilisé*

- Des avantages certains mais des limites à l'outil (cibles, ...)
- Des salariés qui connaissent mal l'outil ...
- ... et préfèrent prendre leurs congés, souvent encouragés



## *Des propositions d'évolution qui tendent à rendre le CET encore plus complexe*

- Des mesures mal définies et difficiles à mettre en place
- ... et qui renouvellent des perceptions du travail encore très ancrées



**Le CET, un outil novateur  
mais dont le potentiel reste encore limité aujourd'hui**



**Merci de votre attention**