

La mise en œuvre de la RTT dans les entreprises : logiques et impacts

Depuis le début de l'année 2000 la réduction du temps de travail (RTT) aborde sa phase de généralisation à l'ensemble du tissu productif, avec la réduction de la durée légale à 35 heures pour les entreprises de 20 salariés et plus. Des travaux antérieurs (Aucouturier, Coutrot, 1999 & 2000) ont montré la diversité des logiques d'entrée des entreprises dans le processus de RTT : les « pionniers » de la loi Robien et de la première loi Aubry avaient des profils organisationnels, sociaux et idéologiques spécifiques, qui rendaient difficiles l'extrapolation à l'ensemble de l'économie des résultats – globalement extrêmement favorables – observés à l'occasion de leur mise en œuvre de la RTT (Coutrot, Gubian, 2000). En particulier, la qualité des apprentissages organisationnels réalisés à l'occasion de la RTT semble décisive pour rendre compte de son impact économique. Or les capacités en la matière sont elles-mêmes inégalement réparties entre les entreprises ; l'un des apports des travaux évoqués précédemment est d'avoir montré qu'avec les facteurs économiques et organisationnels classiques, les stratégies politiques des acteurs jouent un rôle sans doute majeur pour faciliter ou au contraire limiter ces apprentissages.

La généralisation de la RTT change les données du questionnement. Il s'agit moins de comprendre pourquoi certaines entreprises se sont engagées plus précocement que d'autres dans le processus, et davantage d'analyser la diversité des modes de mise en œuvre de la RTT par les entreprises. Les « nouvelles générations » d'accords de RTT (après le 1/01/2000, en application de la loi « Aubry 2 ») se distinguent-elles quant aux modalités adoptées ? La RTT s'accompagne souvent de modifications importantes de l'organisation du temps de travail, du travail lui-même, de la gestion de l'emploi, parfois même de l'organisation de l'entreprise. Ces réorganisations multiples ne se réalisent sans doute pas au hasard, mais en fonction de cohérences, recherchées ou subies, avec des facteurs concurrentiels, organisationnels ou

sociaux qui caractérisent chaque entreprise. Quelles sont les différentes combinaisons de ces réorganisations qu'on peut observer dans la réalité? De quoi dépend l'adoption de telle ou telle de ces manières de mettre en œuvre la RTT? Quelles sont les conséquences de ces choix stratégiques sur les conditions de travail des salariés, et sur les performances des entreprises? On va ici chercher à éclairer ces questions d'une façon tout à fait empirique.

Ce travail repose sur l'exploitation de l'enquête « Stratégies et attitudes des entreprises par rapport à la réduction du temps de travail » menée par BVA pour la DARES en décembre 2000 et janvier-mars 2001 auprès de 977 établissements de 5 salariés et plus (cf. encadré), dont 783 ont mis en œuvre la réduction du temps de travail dans le cadre des lois Robien, Aubry 1, Aubry 2, ou autre.

L'enquête, réalisée en face à face auprès des chefs d'établissements, comporte de nombreuses questions à caractère essentiellement qualitatif permettant de caractériser pour l'ensemble des établissements: l'entreprise (taille, structure du capital), l'établissement (secteur, taille), la main-d'œuvre (effectifs par catégories, sexe, statut), sa gestion (recours à la flexibilité externe et interne), les marchés (prévisibilité, variabilité, horizon, part de marché, etc), les relations sociales (présence d'institutions représentatives, types de négociations et de conflits), l'organisation du travail (technologies, rythmes de travail, réorganisations récentes), la position relativement aux lois sur la RTT.

Pour les seuls établissements ayant mis en œuvre la RTT, on dispose d'une description des modalités de préparation de la RTT, de sa négociation, de sa mise en œuvre, et une évaluation qualitative - et même sur certains aspects quantitative - de l'impact économique de la RTT vu par l'employeur.

On exploite ici principalement les questions portant sur l'organisation et les réorganisations du travail, la flexibilité du travail, et (pour les établissements ayant réduit la durée du travail) les modalités de mise en œuvre de la RTT et ses impacts économiques.

Le document se compose de trois parties.

La première consiste en une analyse comparée des établissements avec et sans RTT du point de vue des modes de gestion de la main-d'œuvre (notamment du recours à la flexibilité) et des réorganisations du travail. Il ne s'agit pas pour l'instant d'évaluer l'impact de la RTT sur ces variables: le caractère statique comparatif, entre les établissements avec et sans RTT, de l'observation fait qu'en général on ne sait pas si les différences observées sont dues à la RTT ou lui pré-existaient. On cherche avant tout à repérer les spécificités des établissements qui ont mis en œuvre les 35 heures, pour avancer éventuellement des éléments d'interprétation préliminaires. L'analyse semble indiquer que certains types d'accords (Robien offensifs) ont

plutôt permis de résorber la précarité, alors que d'autres (non aidés ou non éligibles) se sont accompagnés de son développement. D'autre part, l'intensité du travail apparaît moins élevée dans les établissements « pionniers » de la RTT (Robien et Aubry 1 offensifs).

La deuxième partie vise à décrire les modes de mise en œuvre de la RTT en distinguant plusieurs dimensions : l'ampleur effective de la RTT, les créations brutes et nettes d'emploi ¹, l'évolution du recours à la flexibilité du travail et du temps de travail, les réorganisations du travail. On procède par une analyse des correspondances et une classification hiérarchique qui permettent de dégager quatre grands profils de mise en œuvre de la RTT ; puis on caractérise de façon synthétique chacun de ces profils (avec les détails dans l'Annexe 2). Par une analyse de type Logit multinomial, on cherche enfin à inférer la nature des logiques sous-jacentes à chacun de ces modes de mise en œuvre de la RTT. L'analyse met en évidence le poids des logiques actionnariale et sociale dans le choix de la stratégie de RTT.

La troisième partie étudie les liens entre les modes de mise en œuvre de la RTT et l'évolution de la charge de travail (en utilisant les quelques indications fournies par les employeurs à cet égard). Elle débouche sur l'analyse des impacts économiques de la RTT (évalués par les employeurs). Il résulte de cette analyse que l'intensification du travail n'est pas une condition nécessaire du succès économique de la RTT.

¹ Suite à une erreur de programmation du questionnaire CAPI qui touche les établissements ayant réduit le temps de travail en 2000-2001, les questions sur l'effet net de la RTT sur l'emploi ne leur ont pas été posées ; on est contraint d'élaborer une méthode d'imputation de la variable « créations nettes d'emplois » (Annexe 1) pour ces établissements en fonction d'autres caractéristiques du processus de RTT.

I. Comparaison des établissements avec et sans RTT

De quelle manière les établissements qui ont réduit la durée du travail se distinguent des autres, au début 2001, en ce qui concerne le recours à la flexibilité externe et l'organisation du travail (flexibilité interne)? Une hypothèse rencontrée dans certaines monographies (cf. par exemple Bloch-London & alli, 1999) est que la RTT permet de substituer en partie la flexibilité externe par de la flexibilité interne (par exemple : des intérimaires et CDD par de la modulation du temps de travail). Une autre hypothèse, couramment évoquée (voir par exemple Askenazy, 2000), est que la RTT favorise les réorganisations du travail, et donc peut-être l'intensification du travail (par la modulation du temps de travail, la formalisation des tâches, leur redistribution, l'accroissement des contrôles, etc).

L'analyse factorielle des correspondances est réalisée sur l'ensemble de l'échantillon, avec pour variables actives : les réorganisations du travail et de l'entreprise (« au cours des trois dernières années » pour les établissements n'ayant pas réduit la durée du travail, « depuis la RTT » pour les autres) ; l'évolution du recours à la flexibilité entre 1999 et 2000 ; et la manière dont sont déterminés les rythmes de travail (pour la catégorie majoritaire de salariés dans l'établissement) ².

² Les ACM et classifications ont été réalisées sans pondérer les données, alors que les statistiques descriptives présentées utilisent une pondération « établissement » destinée à caler l'échantillon sur l'ensemble du champ de la RTT (critères de stratification : 4 secteurs, 4 tranches de taille, 3 positions par rapport à la RTT).

Un impact contrasté sur le recours à la flexibilité externe

Les établissements à 35 heures ne se distinguent pas des autres quant à l'intensité du recours à la flexibilité externe : telle est la principale leçon du premier axe de l'ACM, qui oppose les établissements « flexibles » aux autres. Les déterminants d'un recours intense à la flexibilité externe sont à chercher du côté des marchés des produits (une forte pression concurrentielle), et de l'organisation du travail (fortement contrainte, notamment par des cumuls de contraintes de rythme et du travail en équipes, 3x8 ou 5x8), mais apparemment pas du côté de la RTT. En revanche la RTT joue, au second degré, sur l'évolution du recours à la flexibilité externe : les accords « Robien offensifs » ont plutôt permis de réduire le recours aux contrats précaires, alors que les établissements non éligibles (secteur public) ou signataires d'accords non aidés ont plutôt intensifié leur recours à la précarité (Tableaux). Ceci est surtout vrai dans l'analyse (ici non présentée) toutes choses égales par ailleurs, notamment en contrôlant par le dynamisme de l'activité sur la période considérée (les trois dernières années), qui est la principale variable déterminant l'évolution du recours aux contrats temporaires. On peut soupçonner, derrière ce comportement spécifique des employeurs « Robien », la logique civique qu'on a identifiée chez nombre d'entre eux.

RTT et réorganisations : un artefact statistique

Les réorganisations du travail évoquées dans le questionnaire ont trait principalement à l'évolution de la division du travail dans l'établissement : nouvelles équipes, nouvelles compétences, polyvalence, redistribution des tâches, sous-traitance ; on recense à titre complémentaire d'autres types de réorganisations (réduction du temps de réunion, développement de la formation).

L'axe 3 semble indiquer que ces réorganisations sont peu corrélées à la RTT, ce qui est *a priori* contre-intuitif. En moyenne, près d'un établissement sur cinq a réalisé plus de deux des réorganisations évoquées ci-dessus ; cette proportion ne diffère pas pour les établissements à 35 heures relativement aux autres. En fait les résultats sont plus curieux encore : les réorganisations sont en fait *moins fréquentes* dans les établissements à 35 heures. Ceci n'apparaît que dans l'analyse toutes choses égales d'ailleurs, car les établissements ayant mis en œuvre la RTT sont plus grands, plus dynamiques et plus capitalistiques que les autres, facteurs en eux-mêmes favorables aux réorganisations, et qui, dans un simple tri croisé, masquent l'effet négatif de la variable RTT.

On pourrait imaginer, pour expliquer ce paradoxe, que les réorganisations soient causées par des changements de périmètre de l'entreprise (fusion, acquisition, filialisation), changements qui par ailleurs retardent la décision de RTT (mais nous ne disposons pas de l'information sur ces restructurations). En réalité, il semble qu'on ait surtout ici un effet de questionnaire. En effet, les

Tableau

Le recours aux CDD et vacataires a ...

Position / RTT	Robien offensif	Robien défensif	Aubry 1 offensif	Aubry 1 défensif	Non aidé	Non éligible	Aubry 2	En négo.	Rien
Augmenté	15	38	13	44	28	16	19	10	7
Diminué	31	3	19	23	9	19	13	17	8
Resté stable	36	20	34	22	27	44	34	40	22
NSP	0	0	1	0	0	5	0	0	0
Peu de recours	18	39	33	11	36	16	34	33	63
Ensemble	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : DARES, Enquête « 1000 » ; pondérations établissement

Tableau

Le recours à l'intérim a ...

Position / RTT	Robien offensif	Robien défensif	Aubry 1 offensif	Aubry 1 défensif	Non aidé	Non éligible	Aubry 2	En négo.	Rien
Augmenté	5	30	13	23	20	8	17	13	8
Diminué	42	13	14	45	7	1	6	32	7
Resté stable	27	32	20	11	27	5	31	19	8
NSP	0	0	1	0	0	0	2	0	0
Peu de recours	26	25	52	21	46	86	44	36	77
Ensemble	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : DARES, Enquête « 1000 » ; pondérations établissement

réorganisations recensées portent sur «les trois dernières années» dans les établissements sans RTT, alors qu'elles sont enregistrées «consécutivement à la RTT» pour les établissements à 35 h. Dans ces derniers, il est vraisemblable que les répondants ont interprété «consécutivement» comme signalant un lien de cause à effet, ce qui les a amenés à signaler les seules réorganisations qu'ils estiment liées à la RTT, alors que les répondants encore à 39 h n'ont évidemment pas opéré cette restriction dans leur déclaration. D'autre part, pour les accords signés depuis moins de trois ans, la période d'observation est plus courte, amenant mécaniquement les répondants à signaler un moindre nombre de réorganisations. Et en effet, parmi les établissements à 35 h, plus la RTT est récente, moins les réorganisations signalées sont nombreuses : 26% des établissements ayant réduit la durée du travail en 1997 ont fait au moins trois réorganisations, contre respectivement 18%, 17% et 16% de ceux dont la RTT est intervenue en 1998, 1999 et 2000 (et 29% de ceux n'ayant pas réduit du tout le temps de travail). La RTT est donc vraisemblablement l'occasion de réorganisations du travail, mais la technique de questionnaire ici employée ne permet pas de le confirmer de façon assurée. On pourra donc utiliser la variable concernant les réorganisations du travail pour comparer entre eux les établissements à 35 heures, mais pas pour les comparer avec les autres ; encore faudra-t-il prendre en compte la date de signature de l'accord, car pour les plus récents d'entre eux (2^e semestre 2000), il est vraisemblable que l'ensemble des réorganisations prévues n'ont pas encore pu avoir lieu.

L'intensité du travail : comment se situent les établissements avec RTT

L'intensité du travail est ici mesurée par *le nombre de contraintes déterminant le rythme de travail*³. En tant que variable supplémentaire, elle apparaît clairement sur le premier axe : l'intensité du travail est nettement corrélée à l'usage de la flexibilité externe, dans des entreprises en croissance et sous forte contrainte concurrentielle. Bien que cela n'apparaisse guère sur les graphiques⁴, l'intensité du travail n'est pas indépendante de la position de l'établissement par rapport aux 35 heures (tableau 1 et Logit du tableau 2) : les établissements n'ayant pas encore réduit la durée du travail semblent nettement moins enclins à imposer de multiples contraintes sur le rythme de travail de leurs salariés.

³ Les contraintes recensées sont : la contrainte machinique («cadence automatique d'une machine, déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce»), la contrainte des collègues («le travail d'un ou plusieurs collègues»), les délais courts («délais ou normes à respecter en une heure maximum»), la contrainte marchande («demande des clients exigeant une réponse immédiate»), la contrainte hiérarchique («contrôles ou surveillance exercés quotidiennement par l'encadrement»), la contrainte technologique («système informatisé »).

⁴ Où, rappelons le, les deux variables ne figurent qu'en tant que variables supplémentaires.

Tableau

Position / RTT	Robien offensif	Robien défensif	Aubry 1 offensif	Aubry 1 défensif	Non aidé	Non éligible	Aubry 2	En négociation	Rien
% d'établissements cumulant au moins 3 contraintes de rythmes	26,4	42,3	26,6	35,7	28,8	44,9	30,2	32,6	20,4

Un modèle «toutes choses égales par ailleurs » confirme le lien statistique entre intensité et RTT, mais montre également que la RTT n'est qu'un facteur explicatif de second ordre de l'intensité du travail. Celle-ci apparaît liée à la taille (les plus grands établissements signalent plus de contraintes), et surtout, évidemment, à des variables organisationnelles : le juste-à-temps, la polyvalence, les normes ISO, le travail posté renforcent nettement le cumul des rythmes. Le lien avec la RTT est donc moins net : relativement aux établissements restés à 39h (« rien » ci-dessus), les «Robien offensif », « Aubry offensif » et « Aubry 2 » (précoce ou non) sont significativement moins concernés (et non pas davantage, contrairement à ce que semble montrer le tri croisé) par le cumul de rythmes. A l'inverse les établissements à 35 h « non-éligibles » (grandes entreprises publiques) se distinguent par une plus forte pression sur le rythme de travail. Les accords défensifs ne se différencient guère de la moyenne, contrairement à ce que semble montrer le tableau précédent.

Cette corrélation entre la RTT et le cumul des contraintes de rythme ne peut bien sûr être assimilée à une causalité: on ne sait pas combien de contraintes de rythme subissaient les salariés avant la RTT. En anticipant quelque peu on verra plus loin qu'en ce qui concerne l'intensification du travail (c'est-à-dire la variation de l'intensité), repérée non au niveau des contraintes de rythme mais de l'évolution de la « charge de travail », les modalités de la mise en œuvre de la RTT sont décisives. Quoi qu'il en soit, ce premier constat ne permet pas d'affirmer l'existence d'une corrélation évidente entre la réduction du temps de travail et l'intensité du travail.

Au total cet examen des spécificités des établissements à 35 heures relativement aux autres confirme en fait l'existence d'une forte hétérogénéité au sein même de cette catégorie : aussi bien pour le recours à la flexibilité externe que pour l'intensité du travail, les « pionniers » se distinguent des « suiveurs » qui leur ont emboîté le pas aux alentours de l'année 2000. C'est pourquoi l'essentiel de ce travail est consacré maintenant à étudier cette hétérogénéité des processus de passage à 35 h, en se centrant non pas tant sur la date de passage aux 35 h que sur les modalités précises de ce passage.

Analyse factorielle des correspondances sur l'ensemble de l'échantillon : les spécificités des établissements à 35 heures

Les quatre premiers axes expliquent moins du quart de la variance du nuage de points ; en outre les valeurs propres ne sont pas fortement hiérarchisées, ce qui indique que les contrastes qui émergent sont d'importances sensiblement équivalentes. L'analyse économétrique a donc été mobilisée pour tester la significativité des principaux contrastes observés, notamment en ce qui concerne les particularités des établissements avec RTT, ainsi que le lien entre RTT et intensité du travail.

1^{er} Axe (7,4%) : intensité du recours à la flexibilité

Sur le 1^{er} Axe (7,4% de l'inertie), les variables actives les plus discriminantes sont: un recours important et croissant aux embauches précaires (CDD, intérim), et aux heures supplémentaires (à droite) VS/ un non-recours à ces pratiques (à gauche).

Les variables supplémentaires qui sont corrélées ⁵ à cet axe sont principalement (à droite) une croissance forte de l'activité sur les 3 ans écoulés, l'intervention sur des marchés internationaux, le cumul de contraintes de compétitivité (notamment sur les prix), le cumul des contraintes de rythme de travail, le travail en équipes VS/ (à gauche) les établissements des services, les mutuelles et associations, le secteur sanitaire et social, les petits établissements, soumis à des fluctuations saisonnières.

Les établissements « RTT » sont tous à droite de l'axe, mais de façon non significative (il s'agit en fait d'un effet taille) : ce premier axe n'a pas de lien avec les variables de RTT (mise en œuvre ou non, et quel type d'accord).

2^e axe (5,9%) : évolution du recours à la flexibilité externe

Les variables actives qui déterminent cet axe sont (en bas) le développement des CDD, des heures supplémentaires, du temps partiel, de l'intérim VS / (en haut) la diminution de la sous-traitance, de l'intérim, des CDD.

Les variables supplémentaires corrélées à cet axe : on trouve dans la partie inférieure du graphique, une activité croissante sur les trois dernières années, une prévision très difficile de l'activité d'une année sur l'autre, l'appartenance

⁵ C-à-d. qui obtiennent un coefficient significatif au seuil de 5% quand on explique économétriquement l'abscisse d'une observation par ces variables supplémentaires (modèle GLM).

au secteur privé, la mise en œuvre de la RTT de façon flexible (pour des établissements non-éligibles ou non-aidés) ; dans la partie supérieure du graphique, on trouve les associations, les établissements dotés de technologies avancées, ayant mis en œuvre de nombreuses réorganisations, dans le cadre d'accords Robien offensif, ou bien des établissements en cours de négociation.

La flexibilité externe se développe évidemment dans les établissements les plus dynamiques (recrutements sur contrats précaires) (voir Coutrot, 2000, pour des résultats similaires sur l'enquête REPONSE). La RTT est corrélée au développement de la flexibilité externe dans le cas des accords non aidés (Aubry 2 précoces) ou des établissements non éligibles (secteur public). En revanche les Robien offensifs ont pratiqué des réorganisations permettant de réduire la flexibilité externe. Autrement dit, l'impact de la RTT sur le recours aux contrats précaires dépend du type d'accord mis en œuvre.

3è axe (4,8%) : réorganisation (flexibilité interne) / précarisation (flexibilité externe)

Les variables actives déterminant ce troisième axe sont: des réorganisations internes de grande ampleur, une réduction des CDD et intérim, des temps partiels, des heures supplémentaires, de la sous-traitance VS/ un développement de l'intérim, de la DUE, de la sous-traitance, des heures supplémentaires.

Les variables supplémentaires les plus significatives concernent l'appartenance aux secteurs des services et des transports, au secteur public, au statut associatif, et la signature d'accords Robien offensif ; Vs/ le secteur du BTP, l'industrie manufacturière, les accords Robien défensifs.

Cet axe semble correspondre à une alternative entre flexibilité externe et flexibilité interne (hormis pour la durée d'utilisation des équipements). Le statut public semble favoriser des réorganisations internes qui permettent de réduire le recours à la flexibilité externe. Les accords Robien offensifs se distinguent également à cet égard, mais pas les autres types de RTT.

4è axe (4,6%): flexibilité du temps de travail et DUE

Les variables actives qui déterminent cet axe sont la variation (à la hausse ou à la baisse) de la DUE ou des horaires d'ouverture, la modulation, la fluctuation des stocks / le développement de la sous-traitance.

Les variables supplémentaires corrélées à cet axe : le secteur du commerce, les petits établissements, le cumul des contraintes de rythmes, les accords Robien, Aubry 1, non éligibles / le BTP, une activité croissante, pas de RTT, une stabilité de la DUE .

La position par rapport à la RTT joue de façon contrastée par rapport à cet axe : les établissements qui ont réduit la durée du travail sont nettement moins nombreux que les autres à avoir maintenu leur DUE stable, et plus nombreux à l'avoir soit augmenté, soit réduit.

Tableau 2

Variable expliquée : cumul d'au moins 3 contraintes de rythme
(29% des établissements)

Modèle LOGIT

Parameter Variable	Standard DF	Wald Estimate	Error	Pr > Chi - Square	Standardized Chi - Square	Odds Estimate	Ratio
INTERCPT	1	-1.0921	0.3676	8.8259	0.0030	.	.
SECTEUR							
SANSOC	1	-0.3470	0.3588	0.9351	0.3335	-0.067461	0.707
COM	1	-0.3687	0.3428	1.1568	0.2821	-0.071256	0.692
ENE	1	0.6984	0.6604	1.1181	0.2903	0.047365	2.010
TRA	1	0.2521	0.3940	0.4094	0.5223	0.040809	1.287
MAN	1	0.00932	0.3253	0.0008	0.9771	0.002288	1.009
SER	1	0.2787	0.3031	0.8454	0.3579	0.064516	1.321
TAILLE							
5- 19	1	-0.8208	0.2836	8.3781	0.0038	-0.180276	0.440
20- 49	1	-0.1140	0.2040	0.3122	0.5763	-0.026051	0.892
50- 499		(ref)					
500 & +	1	-0.4391	0.2497	3.0916	0.0787	-0.080342	0.645
MARCHE							
INTERNAT	1	0.2019	0.1965	1.0558	0.3042	0.049633	1.224
FLUCTUANT		-0.4495	0.2364	3.6141	0.0573	-0.091982	0.638
ORGANISATION							
EQIP	1	0.3755	0.1757	4.5654	0.0326	0.102001	1.456
ISO	1	0.3184	0.1704	3.4926	0.0616	0.084773	1.375
JAT	1	0.5911	0.1710	11.9438	0.0005	0.151359	1.806
CLIENF	1	0.0956	0.1722	0.3082	0.5788	0.024683	1.100
ROTAT	1	0.5270	0.1627	10.4940	0.0012	0.132810	1.694
REFERE	1	0.2115	0.1643	1.6582	0.1978	0.054350	1.236
HITEC	1	0.0264	0.1774	0.0222	0.8816	0.006527	1.027
POSITION PAR RAPPORT A LA RTT							
NONAIDE	1	-0.6511	0.3795	2.9442	0.0862	-0.090146	0.521
ROBOFF	1	-0.7582	0.3758	4.0712	0.0436	-0.109269	0.469
ROBDEF	1	-0.1768	0.4994	0.1253	0.7234	-0.015693	0.838
AUBOFF	1	-0.6185	0.2692	5.2785	0.0216	-0.158519	0.539
AUBDEF	1	-0.2728	0.4222	0.4175	0.5182	-0.030523	0.761
AUBRY2	1	-0.4011	0.2867	1.9578	0.1618	-0.091665	0.670
NONELI	1	0.6823	0.4406	2.3981	0.1215	0.082151	1.979
NEGO	1	-0.4191	0.4103	1.0437	0.3070	-0.047425	0.658
RIEN		(ref)					

Encadré 1

Variables actives et supplémentaires dans l'analyse des correspondances

Réorganisation du travail (actives):

« au cours des trois dernières années... » pour les établissements à 39 h,
« consécutivement à la RTT... » pour ceux à 35 h,
« ... avez-vous procédé à : »

Reorg1= « mise en place de nouvelles équipes »

Reorg2= « développement de la polyvalence »

Reorg3= « baisse de la durée ou de la fréquence des réunions »

Reorg4 = « redistribution des tâches affectées à chacun »

Reorg5= « développement de nouvelles compétences »

Reorg6= « développement de la formation professionnelle »

Reorg7= « réaffectation de certaines tâches, maintenant traitées par d'autres services »

Reorg8= « réaffectation de certaines tâches, maintenant traitées à l'extérieur (sous traitance) »

Intensité et évolution du recours à la flexibilité (actives):

Nohsup (respect. Bighsup)= pas de (respect. fort) recours aux heures supplémentaires

Nocdd (respect. Bigcdd)= pas de (respect. fort) recours aux CDD

Norim (respect. Bigrim)= pas de (respect. fort) recours aux contrats d'intérim

Nosstr (respect. Bigdtr)= pas de (respect. fort) recours à la sous-traitance

Nodue (respect. Bigdue)= pas de (respect. fort) recours à la variation de la DUE

Notpar (respect. Bigtpar)= pas de (respect. fort) recours à la variation des contrats à temps partiel

Nostok (respect. Bigstok)= pas de (respect. fort) recours aux fluctuations de stocks

Cdd = « a augmenté le recours aux CDD en 2000 par rapport à 1999 » (respectivement diminué pour Cddm)

Intim = « a augmenté le recours à l'intérim » (respectivement diminué pour Intom)

Sstr = « a augmenté le recours à la sous traitance » (respectivement diminué pour sstrm)

Due = « a augmenté la durée d'utilisation des équipements ou les horaires d'ouverture » (respectivement diminué pour Duem)

Tpart = « a augmenté le recours au temps partiel » (respectivement diminué pour Tpartm)

Stok = « a augmenté le recours aux stocks » (respectivement diminué pour Stokm)

Modul = « a fait varier la durée du travail en 2000 dans le cadre d'un accord de modulation »

Rythmes de travail (supplémentaires):

Chaine= « rythme imposé par machine ou chaîne »

Pair = « rythme imposé par les collègues »

Delai = « rythme imposé par des délais ou des normes de production à respecter en une heure au maximum »

Client = « rythme imposé par une demande des clients exigeant une réponse immédiate »

Chef = « rythme imposé par les contrôles ou les surveillances exercés quotidiennement par l'encadrement »

TAO = « rythme imposé par un système informatisé »

II. Analyse des modes de mise en œuvre de la RTT

L'analyse se restreint désormais aux 753 établissements qui signalent avoir « déjà mis en œuvre » la réduction du temps de travail ⁶ (Tableau).

	Robien	Aubry 1	Non éligible	Non aidé	Aubry 2	Inconnu	Ensemble
Brut	13%	46%	6%	10%	25%	0%	100%
Pondération établissements	3%	41%	10%	15%	15%	1%	100%
Pondération salariés	5%	35%	11%	25%	24%	0%	100%

Source : DARES, Enquête 1000

Champ : 753 établissements ayant mis en œuvre la RTT

Pour disposer d'une première représentation des logiques de mise en œuvre de la RTT dans les établissements, on a procédé à une analyse factorielle des correspondances (encadré) dont les variables actives sont ces modalités de mise en œuvre de la RTT : son ampleur, les modes de réduction de la durée, les créations nettes d'emploi associées, les changements organisationnels, les réorganisations – réallocations du travail, l'évolution du recours à la flexibilité du temps de travail et à la flexibilité externe de l'emploi.

Le principal contraste concerne l'ampleur de la RTT, des réorganisations et des créations d'emplois. Certains établissements « jouent le jeu » à fond, en réduisant fortement le temps de travail, en embauchant en proportion ou presque, et en réorganisant le travail tout en réduisant le recours à l'emploi précaire. D'autres, à l'opposé, réduisent en réalité peu ou pas du tout la durée du travail car ils recourent à des modifications du mode de décompte du temps de travail effectif. Du coup ils embauchent peu et réorganisent peu. Les deux axes suivants soulignent la diversité des stratégies de flexibilité de l'emploi et du temps de travail.

⁶ En fait 783 établissements signalent avoir déjà mis en œuvre la RTT, mais on a éliminé 30 établissements qui n'indiquaient pas l'évolution de leurs effectifs depuis la RTT (cf. infra), qui est l'un des critères majeurs de l'analyse ci-dessous.

L'analyse factorielle des établissements à 35 heures

Les **variables actives** de l'analyse sont les modalités par lesquelles a été organisée et accompagnée la mise en œuvre de la RTT dans l'établissement :

- les manières de réduire le temps de travail : sur la journée, la semaine, par journées ou demi-journées de repos, par annualisation...
- les « astuces » dans le décompte du temps de travail effectif : l'imputation de pauses ou de congés antérieurement accordés, du temps de formation... (astuces qui permettent de limiter l'ampleur de la réduction effective tout en s'alignant formellement sur une durée de 35 h) ;
- l'ampleur de la réduction effective du temps de travail (c'est-à-dire une fois prises en compte les éventuelles astuces, et compte tenu de l'expérience post-RTT) ;
- l'ampleur des « créations nettes d'emploi », c'est-à-dire de l'évolution des effectifs depuis la RTT dûe spécifiquement à celle-ci, selon l'évaluation de l'employeur (cette évaluation est construite au cours d'un questionnement soigneusement gradué, cf. annexe « l'effet net sur l'emploi ») ;
- l'intensité du changement organisationnel, ici évalué par la réponse à la question : « au niveau de l'établissement, la RTT s'est-elle accompagnée de changements organisationnels très importants, assez importants, peu importants, pas importants du tout »
- les réorganisations du travail (cf. encadré précédent)
- l'évolution (à la hausse, à la baisse, ou stable) du recours à la flexibilité externe et interne « consécutivement à la RTT » (en particulier : heures supplémentaires, sous-traitance, intérim, CDD, durée d'utilisation des équipements, amplitude d'ouverture de l'établissement, formation, temps partiel)

Ici encore les valeurs propres du nuage de points sont relativement faibles et peu hiérarchisées, ce qui amène à la prudence sur l'ampleur des contrastes observés. En particulier la classification hiérarchique qui sera basée sur cette analyse des données devra être évaluée quant à son caractère discriminant : on vérifiera que les classes dégagées sont fortement contrastées relativement aux variables actives de l'analyse.

Axe 1= ampleur de la RTT et des créations d'emploi (6,3%)

A gauche du graphique se trouvent les établissements ayant faiblement réduit la durée du travail (la modalité « no-rtt » indiquant que selon l'employeur, le temps de travail de la catégorie majoritaire n'a pas été réduit, et « rtt1 » indiquant une RTT effective de 3% environ). Ils ont intégré des pauses dans la durée effective du travail, ont opéré une réduction hebdomadaire ou par journées supplémentaires de repos, ont peu créé d'emploi, peu réalisé

de changements organisationnels. A l'opposé se trouvent des établissements au comportement inverse (forte rtt et créations d'emploi, réorganisations), qui ont développé la formation, diminué le recours aux CDD, à l'intérim et au temps partiel ainsi qu'aux heures supplémentaires.

Le principal contraste oppose donc les établissements en fonction 1) de l'ampleur de la réduction effective du temps de travail qu'ils estiment avoir réalisé (après prise en compte des modifications dans le mode de décompte: intégration des pauses, de congés antérieurement accordés, etc), et 2) de l'importance des créations nettes d'emploi qu'ils estiment avoir réalisées grâce à la RTT, ces deux variables étant étroitement corrélées (cf. annexe). Sur ce premier axe, la RTT est associée à une réduction du recours à la flexibilité externe, comme si les embauches compensatrices avaient permis l'intégration du volant de précaires.

Axe 2 = flexibilité tous azimuts (5,0%)

Cet axe oppose les établissements qui développent la plupart des outils de flexibilité externe (CDD et intérim, sous traitance) et interne (heures supplémentaires, fort changement organisationnel, réorganisations) à ceux qui réduisent leur recours à la flexibilité externe (intérim et CDD). Contrairement au premier axe où ressortait une opposition entre développement des flexibilités interne et externe, cet axe vient indiquer que les deux stratégies sont complémentaires pour certains accords de RTT.

Axe 3 = modulation et DUE (4,3%)

L'axe oppose les établissements recourant à l'annualisation, la modulation, l'accroissement de la DUE, la «réduction des heures sup» avec de faibles créations d'emploi, à ceux qui procèdent à des réductions quotidiennes ou hebdomadaires, à une réduction de la DUE, à des réorganisations du travail et au développement du temps partiel.

Cet axe correspond donc principalement aux stratégies de modulation du temps de travail et d'accroissement de la durée d'utilisation des équipements ou d'ouverture des services.

Quatre stratégies de mise en œuvre de la RTT

Une classification hiérarchique réalisée à partir des coordonnées des établissements sur les trois axes précédents, permet de dégager quatre classes d'établissements, ayant chacune un profil spécifique en matière de réduction du temps de travail. Les tableaux annexés (Annexe 2) présentent les caractéristiques détaillées des classes, ici résumées dans ce tableau synthétique :

Tableau
Quatre stratégies de mise en œuvre de la réduction du temps de travail

Variables actives	RTT	Emploi	Change- ment organisati- onnel	Modula- tion	Réorgani- sations	Flexibilité externe	%
Classe 1 « passivité »	- -	- -	- -	- -	- -	- -	18
Classe 2 « cercle vertueux »	+ +	+ +	+	++	=	- -	25
Classe 3 « modulation »	=	-	-	++	=	+	35
Classe 4 « maximisation »	+ +	=	++	- -	+ +	+ +	22

La première classe (18% des établissements) ⁷ regroupe ceux qui semblent avoir plutôt essayé de contourner la RTT : ils ont réalisé moins de changements dans tous les domaines (d'où l'appellation de « passifs »). En moyenne ils ont réduit effectivement la durée du travail de 3 % ; 42 % d'entre eux affirment même n'avoir pas réduit réellement la durée du travail de leur catégorie majoritaire de salariés (contre 13% pour l'ensemble de l'échantillon) ⁸. Corrélativement, ils ont une évaluation très modeste de l'effet net de la RTT sur l'emploi chez eux : en moyenne, ils auraient créé 2,8% d'emplois supplémentaires.

⁷ Les effets nets sur l'emploi (cf. note annexée) sont une des variables actives dans cette classification. Cette dernière est donc fragile puisque la variable doit être estimée pour une fraction des établissements. La variante centrale ici présentée consiste à prendre pour valeur de l'effet net pour les accords « 2000 » le résultat de l'équation estimée sur les accords « avant 2000 » ; mais des variantes peuvent être faites pour tester la stabilité de cette classification, en rajoutant à l'effet net estimé un terme d'erreur de même écart-type que le terme d'erreur de l'équation d'estimation. On obtient alors des typologies qui en général conservent le même profil que la typologie de base, mais avec des effectifs qui peuvent différer substantiellement ; on n'accordera donc pas d'importance excessive aux effectifs figurant ci-dessus, qui n'indiquent qu'approximativement les ordres de grandeur relative des différentes configurations.

⁸ C'est en partie lié au fait que les ingénieurs, techniciens et cadres constituent plus souvent la catégorie majoritaire dans cette classe (24% des cas) que pour l'ensemble de l'échantillon (15%).

La deuxième classe (25%) a au contraire tout fait comme dans un « cercle vertueux » : la RTT et les créations d'emplois sont fortes, les changements organisationnels profonds, et la précarité de l'emploi en recul.

La troisième classe (35%, « modulation ») se distingue surtout par un recours plus intense à la flexibilité du temps de travail ; mais aussi par des créations d'emploi plus faibles et de moindres changements organisationnels.

La quatrième classe a fortement réduit la durée du travail, mais créé un peu moins d'emploi que la catégorie 2, tout en développant fortement la flexibilité externe et interne (hormis la modulation du temps de travail) ; ces établissements se comportent en « maximisateurs » au sens où ils mettent à profit la RTT pour réaliser des transformations organisationnelles tout en limitant l'accroissement de la masse salariale qu'occasionnent les créations d'emploi.

Etant donné les relativement faibles pouvoirs discriminants de l'analyse factorielle réalisée ci-dessus, il est utile de vérifier que les classes ainsi formées présentent des contrastes suffisamment nets concernant les principales variables actives dans l'analyse. Le tableau ci-dessous permet, sur quelques indicateurs clés, de s'assurer de la pertinence de la typologie dégagée ⁹ :

Tableau
Les stratégies de RTT : des comportements très contrastés

	passifs	vertueux	modulateurs	maximisateurs	Ensemble
Créations nettes d'emploi **	2,8%	7,8%	2,5%	5,4%	4,5%
Ampleur de la RTT	2,9%	8,2%	6,3%	8,9%	6,7%
Changement organisationnel « très important »	3%	23%	7%	36%	17%
Réduction de l'intérim	0%	17%	1%	1%	5%
Développement de l'intérim	3%	4%	12%	13%	8%
Accords sur-représentés	Non aidés	Aubry 1	Aubry 2	Aubry 2 Non éligibles	

** cf. annexe 1

Bien entendu les stratégies ici dégagées ne reposent que sur les déclarations, voire les discours, des employeurs. Or la question de la réduction du temps de travail a un contenu hautement politique et idéologique : elle a divisé la

⁹ Une analyse logistique (ici non présentée) permet de vérifier la très forte différenciation entre classes eu égard aux variables actives de l'analyse (coefficients pour la plupart significatifs au seuil de 1%).

société française depuis plusieurs années, comme en témoigne la place centrale qu'elle occupe dans le débat politique, et l'acuité de la crise politique marquée par la démission du président du CNPF, Jean Gandois, en octobre 1998, puis le vote de la loi Aubry. Elle a fait émerger des clivages au sein même du patronat, où la majorité des organisations représentatives se sont fermement opposées aux lois concernant la RTT, mais où des minorités significatives d'innovateurs sociaux ont choisi de s'engager dans cette démarche pour des motifs divers. Dans quelle mesure les déclarations ici exploitées correspondent-elles à des réalités objectives, ou reflètent-elles les *a priori* idéologiques ou les justifications personnelles des employeurs interrogés ? On pourrait ainsi imaginer qu'un employeur « pionnier », voire militant, de la RTT, ait tendance rétrospectivement à enjoliver la réalité du processus vécu par son établissement, alors qu'à l'inverse un patron récalcitrant utiliserait des couleurs plus sombres. Hypothèse d'autant plus crédible que, comme on le verra ci-dessous, les employeurs du « cercle vertueux » ont la vision la plus positive (ou la moins négative) de l'impact économique de la RTT sur leur établissement.

On peut relativiser cette légitime crainte au moins de deux façons. D'abord le questionnaire comportait une question d'opinion générale, portant sur la politique économique du gouvernement, et destinée à positionner le répondant dans le champ idéologique : « selon vous le gouvernement de Lionel Jospin doit-il plutôt favoriser la cohésion sociale et la lutte contre le chômage, ou plutôt favoriser l'initiative économique et la croissance ? ». La réponse à cette question exerçait un fort rôle discriminant en 1999 pour différencier les « pionniers » des « attentistes » (Aucouturier, Coutrot, 2000) ; elle ne joue plus aucun rôle en 2001, que ce soit pour différencier les générations d'accords, ou les stratégies de mse en œuvre de la RTT. Autrement dit, soit cette question a épuisé son caractère discriminant sur le champ idéologique (par exemple parce que le retour de la croissance a rendu l'alternative proposée moins aigüe), soit la RTT est suffisamment « entrée dans les mœurs » pour que les employeurs laissent largement de côté les clivages idéologiques initiaux.

D'autre part et surtout, il faudrait à l'employeur un degré élevé d'auto-suggestion, voire de mauvaise foi, pour introduire des distorsions systématiques dans des réponses à des questions qui pour l'essentiel sont factuelles (de combien avez-vous réellement réduit la durée du travail ? avez-vous développé ou réduit le recours à l'intérim ? etc...), et font peu appel à un jugement subjectif, hormis pour l'évaluation de « l'effet net » sur l'emploi ¹⁰. Bien entendu, le présupposé de ce type d'enquête, qui n'a pas été jusqu'ici démenti, est que les répondants répondent de bonne foi. Il sera toutefois nécessaire, dans un stade ultérieur de ce travail et lorsque les données seront disponibles, de confronter les déclarations des employeurs

¹⁰ Il en va de même pour les réponses sur les impacts économiques (cf. infra) : la diversité des indicateurs mobilisés, les corrélations mais aussi les indépendances observées dans les réponses des employeurs, ne plaident pas massivement pour l'hypothèse d'une distorsion systématique du jugement.

avec des indicateurs comptables et financiers « Objectifs » concernant leur entreprise et issus d'autres sources statistiques.

Les déterminants des stratégies de RTT : quelques présomptions

Selon une méthodologie déjà employée (Aucouturier, Coutrot, 2000, ci-après AC 2000), on peut tenter d'inférer quels sont les principaux facteurs à l'origine du choix de chacune des stratégies de mise en œuvre de la RTT, à l'aide d'une analyse multivariée où l'appartenance d'un établissement à une classe est « expliquée » par un ensemble de variables¹¹ décrivant le contexte capitalistique, économique, organisationnel et socio-symbolique de l'établissement. Cette dernière catégorie de variables renvoie à la fois au jeu des rapports de force sociaux dans l'établissement, et aux valeurs et représentations des acteurs sociaux (patronaux et syndicaux) (cf. AC 2000 pour plus de détails).

On présente ici dans le même temps les hypothèses et les résultats du modèle global (tableau) incluant l'ensemble de ces variables (voir annexe 3 pour les statistiques descriptives sur les variables explicatives)¹².

Les investisseurs financiers réticents face à la RTT

Les variables capitalistiques renvoient à la structure financière de l'entreprise, et sont repérées par trois questions : le statut juridique et (pour les sociétés) la nature du principal type d'actionnaire (famille, particuliers, entreprise financière ou non, française ou étrangère, Etat, salariés), l'appartenance à un groupe, la cotation en Bourse de ce groupe ou de l'entreprise elle-même¹³. Conformément aux résultats antérieurs (AC 2000), on s'attend à ce qu'une structure capitalistique ouverte sur les marchés financiers favorise une grande prudence dans la stratégie de mise en œuvre de la RTT : soumis à la surveillance étroite des analystes financiers, *a priori* peu favorables à des

¹¹ Naturellement il s'agit de variables non actives dans l'analyse factorielle. Voir les statistiques descriptives en Annexe 3.

¹² Nous avons signalé la fragilité de la typologie présentée, dans la mesure où l'une des variables clés de l'analyse (l'effet net sur l'emploi) est estimée pour une partie de l'échantillon. Pour s'assurer de la robustesse des principaux résultats présentés ci-dessous, on a procédé à diverses variantes : on a réalisé la même analyse économétrique sur les seuls établissements ayant mis en œuvre la RTT avant 2000 ; sur l'ensemble des établissements, en substituant la variable « effet brut » à la variable « effet net » dans l'ACM ; sur l'ensemble des établissements, en ajoutant un terme d'erreur aléatoire à l'estimation de l'effet net sur l'emploi pour les établissements « 2000 ». Dans tous les cas la typologie qui émerge est comparable à celle ici présentée (avec en particulier la nette opposition entre établissements « passifs » et « vertueux »), et les principaux résultats économétriques sont le plus souvent maintenus. On a également testé des modèles partiels, ne reprenant à chaque fois que des variables taille, secteur et de la dimension étudiée (capitalistique, économique, organisationnelle, socio-symbolique), ceci afin de s'assurer de la robustesse des coefficients affichés par le modèle global. Les (rares) cas où des coefficients significatifs dans le modèle global ne le sont pas dans un modèle partiel sont signalés au cours du texte.

¹³ Une quatrième question, retraçant l'autonomie de décision de l'établissement par rapport au siège de l'entreprise ou à la maison-mère, a été retenue dans un premier temps puis écartée car elle n'apparaissait pas significative dans l'analyse économétrique.

innovations institutionnelles hétérodoxes comme la réduction du temps de travail, les dirigeants des entreprises cotées pourraient se montrer particulièrement réticents à s'engager dans des manœuvres jugées comme risquées. Le caractère étranger des investisseurs devrait ajouter à cette prudence, dans la mesure où le côté très idiosyncratique de la loi des 35 h suscite une certaine méfiance à l'extérieur de nos frontières... A l'inverse les entreprises familiales et les entreprises à caractère social (coopératives, mutuelles, associations) devraient se montrer plus audacieuses, dans la mesure où d'une part leurs dirigeants sont probablement plus spontanément favorables à la politique de RTT, et où d'autre part leurs contraintes de rentabilité sont faibles, voire inexistantes.

De fait les résultats corroborent ces hypothèses : le fait d'être coté en Bourse réduit nettement la probabilité qu'un établissement adopte une stratégie de « cercle vertueux » ou de « maximisation », et favorise en fait la stratégie de passivité, c'est-à-dire d'alignement *a minima* sur la nouvelle norme légale des 35 heures. En revanche la nationalité des investisseurs ne joue pas.

Le fait d'appartenir à un groupe réduit la probabilité d'adopter cette stratégie passive, toutes choses égales d'ailleurs. La modalité privilégiée par les groupes est le « cercle vertueux » : peut-être l'appartenance à un groupe fournit-elle à ces établissements des ressources, organisationnelles ou sociales (cf.infra), pour mettre en œuvre cette stratégie plus complexe. Les établissements à caractère non lucratif (10% de l'échantillon) et ceux dont l'Etat détient le contrôle (14% de l'échantillon) sont également sur-représentés au sein de la classe du « cercle vertueux », toutes choses égales par ailleurs.

Les variables économiques : le rôle modéré des contraintes marchandes

Les entreprises soumises à de fortes incertitudes sur leurs marchés sont-elles enclines elles-aussi à une certaine prudence, ou vont-elles au contraire tenter de mettre à profit la RTT pour se réorganiser et mieux affronter la concurrence ? La seconde hypothèse semble prévaloir : ainsi la stratégie du cercle vertueux (et dans une moindre mesure celle de la maximisation) est privilégiée par les établissements qui interviennent sur des marchés internationaux, ainsi que par ceux qui estiment que des fluctuations «très importantes» affectent leur activité «en général au cours de l'année». De même ceux qui dépendent principalement d'un petit nombre de clients ¹⁴, tendent à écarter l'option de la passivité et à rechercher des réorganisations. Remarquons toutefois que l'influence de ces variables est modérée (aucune n'atteint un seuil de significativité inférieur à 5%) ¹⁵, comme c'était déjà le cas

¹⁴ Plus précisément, les établissements dont le principal client représente plus de 25% de leur chiffre d'affaires (18% des établissements).

¹⁵ En outre certaines variables (l'intervention sur les marchés internationaux) ne sont plus guère significatives dans le modèle ne comportant que les variables marchandes (outre la taille et le secteur d'activité).

dans l'étude précédente (AC 2000), et qu'elle apparaît relativement sensible à la typologie étudiée. En revanche, ni la dynamique antérieure de l'activité, ni les parts de marché, ni la nature de la stratégie de compétitivité adoptée par l'établissement (prix, qualité, renommée, innovation...) ne jouent de rôle significatif.

Tableau

Modèle Logit Multinomial

Probabilité d'appartenance à ...	« cercle vertueux »	«modulation»	«maximisation»
Variables explicatives			
MAIN D'ŒUVRE			
Entreprise de 500 sal. et plus	-0,11	0,28 *	0,18
Catégorie majo=ouvriers non qual.	-0,37	-0,38**	-0,35*
Catégorie majo=Techniciens-cadres	-0,37**	0,13	0,14
+ de 60% de femmes	-0,25*	-0,04	-0,01
- de 10% de femmes	-0,23*	-0,10	-0,16
CAPITAL			
Entreprise non lucrative	0,34*	0,05	0,23
Entreprise publique	0,90***	0,23	0,31
Entreprise familiale	0,22	0,03	0,09
Appartenance à un groupe	0,28*	0,13	-0,04
Entreprise cotée en Bourse	-0,38**	-0,11	-0,33**
MARCHE			
Marché local	0,00	-0,25*	0,02
Marché international	0,26	-0,29*	0,07
Marché très fluctuant (infra annuel)	0,31*	-0,07	-0,01
Difficultés de trésorerie	0,32*	0,27**	-0,03
ORGANISATION			
Norme ISO	-0,26*	-0,05	-0,22*
Cumul de contraintes de rythme	0,58**	-0,03	0,10
Travail en équipes (2x8...)	0,42***	0,00	0,26**
Introduction d'équipes	0,87***	0,17	0,35***
RELATIONS SOCIALES			
Conflit au cours des trois années	0,01	-0,06	-0,28**
Réticences des salariés	0,38**	-0,21*	-0,08
Négociations difficiles	-0,01	-0,23**	-0,07
Pluralisme syndical	0,13	0,11	0,33*
+ de 20% de syndiqués	0,64***	0,11	0,33*
CGT	-0,01	0,00	-0,22
CFDT	-0,30*	0,11	-0,41***
FO	-0,36**	-0,07	-0,07
CFTC	0,36**	0,21*	0,28**
CGC	-0,35*	0,17	-0,16
VALEURS PATRONALES			
« Syndicat utile »	0,30**	0,04	0,24**
Adhésion à fédération patronale	0,26*	-0,15	-0,19*
« RTT lutte contre le chômage »	0,37***	-0,02	0,26**

Le poids des contraintes organisationnelles

De façon prévisible et là encore cohérente avec l'étude précédente (AC 2000), les variables reflétant la structure de l'organisation de l'établissement jouent fortement sur ses choix en matière de RTT.

A contrario il est d'abord notable que ni la taille de l'établissement, ni celle de l'entreprise, n'influencent le choix de la stratégie de RTT. Contrairement à ce qu'on aurait pu attendre, il n'apparaît pas plus compliqué pour une PME de se réorganiser que pour une grande unité. Il est vrai qu'aucun établissement de l'échantillon ne compte moins de 5 salariés, mais ceux qui emploient de 5 à 20 salariés et qui sont passés à 35 h ne semblent pas avoir rencontré de difficultés particulières pour adopter telle ou telle stratégie.

Quant aux spécificités sectorielles, elles existent, mais sont peu marquées. Le BTP et le secteur sanitaire et social semblent rechigner devant la stratégie du « cercle vertueux », mais il n'y a rien là qui soit fortement significatif.

En revanche, les autres variables organisationnelles apparaissent fortement significatives. Ici encore (cf. AC 2000), les normes ISO semblent induire un certain conservatisme organisationnel, puisqu'elles réduisent significativement la probabilité d'adoption d'une stratégie « vertueuse » ou « maximisatrice » : autrement dit les entreprises certifiées se gardent d'utiliser la RTT pour se réorganiser, elles l'ont déjà probablement fait à l'occasion du processus de certification. A l'inverse, les établissements qui utilisent le travail en équipes successives (2x8, 3x8...) privilégient les stratégies « vertueuse » et « maximisatrice » : il semble plus difficile de réduire la durée du travail sans rien changer à l'organisation, quand le processus productif est étroitement contraint par la nécessité de faire se succéder des équipes sur les postes de travail. En particulier ces établissements ont fréquemment introduit de nouvelles équipes pour maintenir la durée d'utilisation des équipements ou la continuité du processus de production dans le cas des équipes en continu¹⁶.

Dans le même ordre d'idées, l'intensité du travail n'est pas identique selon le type de mise en oeuvre de la RTT : les établissements du « cercle vertueux » se distinguent par un cumul particulièrement important des contraintes de rythme (19% des établissements sont concernés par plus de trois contraintes, contre 13% pour l'ensemble), ce qui renvoie sans doute à l'importance évoquée précédemment du travail en équipes et des contraintes industrielles (VERIFIER) qui lui sont liées. ¹ On pourrait certes imaginer que ce poids des contraintes de rythme soit l'effet (et non un facteur explicatif) du mode de mise en oeuvre de la RTT : les réorganisations typiques des classes « cercle vertueux » et « optimisation » pourraient aboutir à une plus grande intensité du travail pour les salariés de ces établissements. Eu égard aux analyses qui vont

¹⁶ Dans les classes 2 et 4, 32 (resp 35%) des établissements pratiquent le travail en équipe (moyenne de l'échantillon : 29%), et 18 (resp. 19%) ont introduit de nouvelles équipes (moyenne de l'échantillon : 11%).

suivre concernant l'évolution de la charge de travail, et qui montrent que les salariés du « cercle vertueux » sont relativement épargnés par l'intensification, nous jugeons peu probable cette hypothèse, sans pouvoir complètement l'écarter étant donné la différence de nature des indicateurs mobilisés (le nombre de « contraintes de rythme » dans un cas, la « charge de travail » dans l'autre).

Toujours parmi les variables organisationnelles on peut ranger la politique de formation professionnelle continue de l'établissement : le fait d'accorder un budget substantiel à ce poste de dépenses ¹⁷ traduit manifestement un investissement dans les compétences de la main-d'œuvre, et accroît quelque peu ¹⁸ la probabilité d'adopter la stratégie du « cercle vertueux » (ainsi que, dans une moindre mesure, celle de maximisation). Le recours massif au temps partiel est plutôt défavorable aux stratégies de réorganisation, et favorable à celle de « modulation », tout comme le fait d'employer une main-d'œuvre plutôt féminine ¹⁹. L'interprétation de ces résultats n'est pas évidente, et renvoie peut-être à nouveau au caractère très masculin et à temps complet des emplois dans les établissements de l'industrie lourde, qui ont le plus systématiquement pratiqué des réorganisations.

En revanche, l'organisation en juste-à-temps, qui favorisait plutôt les démarches précoces de RTT (AC 2000), semble sans impact sur le choix des modalités de mise en œuvre ; de même le caractère innovant des technologies employées n'apparaît pas significativement influencer sur les décisions.

Des effets importants de la pression sociale

L'analyse des processus d'entrée précoce dans la RTT mettait en évidence le poids déterminant des logiques symboliques (AC 2000) : la pression syndicale, l'appartenance à des réseaux locaux d'employeurs, le « civisme » des décideurs renforçaient considérablement la probabilité qu'un établissement initie une démarche « Robien », voire « Aubry 1 ». Ici encore, on s'attend à ce que la pression sociale et les a priori idéologiques des employeurs favorisent l'adoption d'une démarche de « cercle vertueux » et découragent l'adaptation passive *a minima* à la norme des 35 h. C'est très largement le cas, puisque la plupart des variables mobilisées obtiennent des coefficients significatifs, parfois fortement. Les employeurs qui estiment que les syndicats

¹⁷ 4% ou plus de la masse salariale (cela concerne 10% de l'échantillon).

¹⁸ Coefficient non significatif dans le modèle ne retenant que les variables organisationnelles.

¹⁹ Bien que les deux variables soient très corrélées, ces deux résultats sont indépendants l'un de l'autre : l'omission d'une variable dans le modèle ne modifie pas le coefficient de l'autre (et vice-versa). Il est à noter que le contraste significatif se situe entre les établissements qui emploient plus de 10% de main-d'œuvre féminine et les autres : ils sont seulement 60% dans la classe du « cercle vertueux » (VERIFIER) (contre 75% pour l'ensemble).

jouent un rôle positif dans la vie de l'entreprise ²⁰ se cantonnent plus volontiers dans une stratégie de passivité, comme on pouvait s'y attendre : en effet la signature d'un accord, nécessaire pour avoir droit aux aides publiques, nécessite de travailler à sa préparation avec une ou plusieurs organisations syndicales. En revanche l'appartenance à une fédération patronale va plutôt stimuler l'engagement d'une démarche de « cercle vertueux »²¹ . Les employeurs qui estiment que la réduction du temps de travail « peut contribuer à la réduction du chômage » sont plus nombreux à avoir adopté une stratégie de réorganisations et d'embauches (ils sont 58% de cet avis dans la classe « cercle vertueux » et 52% dans la classe « maximisation », contre 43% pour l'ensemble de l'échantillon) : il est évidemment impossible de savoir si l'opinion positive sur la RTT était antérieure au choix de mise en œuvre, ou résulte de ce dernier, ou bien encore s'il s'agit d'une prophétie autoréalisatrice...

La nature des relations sociales dans l'établissement joue elle aussi un rôle majeur. L'absence de toute représentation élue du personnel (DP ou CE) défavorise le recours à la stratégie du « cercle vertueux » au profit des approches « modulation » et « maximisation ». L'existence d'un pluralisme syndical dans l'établissement (au moins deux syndicats présents) joue différemment : elle stimule l'adoption des stratégies de fortes réorganisations (« cercle vertueux » mais aussi « maximisation »). Quand ce ou ces syndicats comportent de nombreux adhérents (plus de 30% des effectifs de l'établissement), la stratégie de « cercle vertueux » devient nettement plus probable, alors que l'occurrence d'un conflit au cours des trois années écoulées rend plus difficile l'adoption d'une stratégie de « maximisation ». Autrement dit, tout se passe comme si l'existence de collectifs de travail assez autonomes et turbulents favorisait les modalités de RTT les plus actives et créatrices d'emplois, et surtout la stratégie de « cercle vertueux ».

La couleur syndicale joue également, quoique de façon assez imprévue : la présence de la CFDT, de FO ou de la CGC défavorise, toutes choses égales par ailleurs, la stratégie de « cercle vertueux », alors que la CFTC semble la rendre plus probable (ainsi que la stratégie de maximisation) ; la présence de la CGT est sans effet spécifique apparent.

Quant aux conditions de la négociation, elles pèsent aussi de façon assez visible sur les choix de mise en œuvre de la RTT : l'existence de fortes réticences initiales de la part des salariés, tout comme la rencontre par l'employeur de difficultés avec les salariés et leurs représentants au cours des négociations ²², sont plutôt favorables à un débouché sur une stratégie de

²⁰ Ils répondent être « plutôt pas d'accord » ou « pas du tout d'accord » avec l'affirmation « les syndicats sont une gêne pour la vie de l'entreprise » (53 % des répondants).

²¹ Ce résultat contredit plutôt un résultat précédent (AC2000), qui montrait que l'appartenance à une fédération patronale ralentissait le processus d'entrée dans la RTT.

²² Détailler ces variables.

« cercle vertueux », sans doute nécessaire pour calmer les inquiétudes des salariés.

Au total, la classe dont la logique d'émergence est la plus claire est celle du « cercle vertueux » : elle est privilégiée par des établissements indépendants ou appartenant à des groupes non cotés en Bourse, dotés d'une organisation du travail fortement industrielle, et où la pression sociale est relativement intense. Le recours à la logique de « maximisation » obéit à une rationalité similaire, la pression sociale en moins ; tout se passe comme si le choix entre une réorganisation « vertueuse » ou « maximisatrice » dépendait principalement des rapports de force dans l'établissement. Par contraste, les logiques d'émergence des autres stratégies sont moins évidentes, et apparaissent surtout en négatif. Une nouvelle fois (cf. AC 2000), il apparaît particulièrement difficile de mettre en évidence les effets des contraintes de compétitivité et des conditions de marché sur les stratégies en matière de RTT.

III. Intensification du travail et performance économique

Quels liens existent entre les stratégies adoptées pour réduire le temps de travail, et l'évolution des conditions de travail des salariés d'une part, des performances économiques des entreprises d'autre part ? Concernant les conditions de travail, les organisations syndicales expriment souvent des craintes concernant l'impact de l'annualisation du temps de travail sur l'organisation de la vie quotidienne des salariés, l'accroissement de la polyvalence « bouche-trou » ou l'insuffisance des embauches amenant une intensification du travail. A propos de l'impact économique de la RTT, les économistes qui ont réalisé des travaux d'évaluation *ex ante* préconisent, pour la pérennité des emplois créés, des conditions « d'équilibre » ou de neutralité économique (c'est-à-dire le maintien du partage de la valeur ajoutée) : la maîtrise des coûts salariaux, le maintien de la durée d'utilisation des équipements et l'obtention instantanée de gains de productivité (Gubian, 1999). Les uns comme les autres insistent sur l'importance des modalités concrètes de la RTT pour qu'elle preserve les conditions de travail des salariés et la situation économique de l'entreprise. Mais les deux types d'objectifs ne sont pas spontanément compatibles : par exemple les gains de productivité peuvent être réalisés par l'intensification du travail, ou bien le maintien de la durée d'utilisation des équipements être obtenu au prix du développement du travail en horaires atypiques. La logique de mise en œuvre dite du « cercle vertueux » permet-elle de concilier maintien de la compétitivité et préservation des conditions de travail ? Quels sont les impacts des autres modes de mise en œuvre de la RTT ?

L'évolution de la « charge de travail » selon les modes de RTT

Concernant l'évolution des conditions de travail des salariés, le choix méthodologique fait lors de la conception de l'enquête a été de ne pas demander cette information aux employeurs (on a préféré s'adresser aux salariés directement à l'aide d'une autre enquête ; cf. Estrade, Méda, Orain, 2001). L'enquête « 1000 » interroge les employeurs à propos de l'impact de la RTT sur les différentes dimensions de la performance de leur entreprise. Dans un bloc de questions portant sur la productivité, la qualité, la rentabilité, etc..., on a néanmoins glissé une interrogation sur la « charge de travail » des salariés de la catégorie majoritaire dans l'établissement, et sur « la charge de travail ou les objectifs des cadres ». Le pari a été fait de solliciter le « sens commun » des employeurs à propos d'un objet appelé « charge de travail », en les interrogeant sur son évolution avec la réduction du temps de travail. Aucune instruction spécifique de collecte, aucune tentative de définition du concept de « charge de travail » n'ont été données aux enquêteurs pour éclairer sur ces questions les répondants. Ceux-ci n'ont d'ailleurs pas semblé

avoir de difficultés à répondre : à peine 1% d'entre eux n'ont pas su se prononcer sur l'évolution de la charge de travail de la catégorie majoritaire de salariés.

L'analyse des réponses à cette question doit donc s'entourer de précautions. A la différence d'autres indicateurs économiques (tels la qualité ou la productivité) pour lesquels les employeurs disposent de représentations mentales sans doute assez précises, sinon d'indicateurs quantitatifs de gestion, la « charge de travail » a un statut conceptuel flou. On peut supposer que dans l'esprit des dirigeants, cette notion renvoie à des indicateurs du « volume » de travail réalisé par chaque salarié (nombre de dossiers traités, de pièces produites, de clients accueillis, de produits vendus... indicateurs d'une « productivité-débit ») ; mais on n'en sait à vrai dire rien. Surtout, il n'est pas du tout clair si la « charge » doit être considérée dans l'absolu ou bien rapportée au temps de travail imparti pour l'exécuter. En cas de RTT, le maintien du volume de travail assigné à chacun (ou une réduction de ce volume moindre que celle du temps de travail) aboutit au maintien (ou à la réduction) de la « charge » si l'on se place dans l'absolu, mais à son accroissement si l'on prend en considération le temps de travail. Rien ne nous permet de savoir précisément à quoi les répondants se réfèrent quand ils répondent. C'est pourquoi l'analyse des réponses visera au moins autant à inférer des indications sur le sens donné par les répondants à la question posée, qu'à rendre compte de l'évolution d'une dimension de l'intensité du travail.

Globalement, 14% des employeurs estiment que la « charge de travail » des salariés a diminué (4% pour celle des cadres), et 34% qu'elle a augmenté (40% pour les cadres), la moitié des employeurs jugeant qu'elle n'a pas varié (44% pour les cadres). La situation des cadres est donc jugée à cet égard comme encore moins favorable que celle des autres salariés. Les répondants, en proportion non négligeable, qui évoquent une diminution de la charge, ont manifestement raisonné indépendamment de la durée du travail, alors que ceux qui identifient une hausse ont vraisemblablement voulu dire que le volume de travail n'avait pas diminué, ou pas autant que la durée du travail. On peut penser qu'en situation d'intensification, la « charge » sera plus spontanément rapportée à la durée du travail, tandis qu'en cas inverse d'ajustement à la baisse du volume de travail affecté à chacun, elle pourra être interprétée dans l'absolu. Autrement dit le sens donné à la question varie probablement en fonction de la réponse qu'on souhaite apporter... Ceci ne serait pas forcément gênant si cette règle interprétative était employée par tous de la même façon, mais cette hypothèse semble peu crédible : dans des situations comparables, certains évoquent sans doute une « réduction » de la charge (prenant en compte seulement la baisse du volume de travail assigné, non celle de la durée), là où d'autres voient une « stabilité » ; tout comme certains déclarent la charge « stable » là où d'autres la voient « en hausse ».

De cette discussion un peu laborieuse, qu'on aurait peut-être évité en précisant « compte tenu de la réduction de la durée du travail » dans la question posée, on retiendra que la fréquence observée de citations d'un « accroissement » de la charge de travail minore la fréquence « réelle »²³, tout comme la fréquence observée de citations d'une « réduction » de la charge de travail majore la fréquence « réelle ». Il serait donc abusif de conclure par exemple du tableau X que 51% des établissements « ont maintenu la charge de travail de leurs salariés », alors que le sens exact de cette affirmation est douteux. On peut seulement espérer que ces biais sont à peu près indépendants des caractéristiques des établissements, hypothèse que nous ferons pour pouvoir utiliser ces réponses afin de comparer les processus d'intensification du travail entre les établissements en fonction de la manière dont ils ont réduit la durée du travail.

Compte tenu de toutes ces réserves, on se risquera quand même à relever que l'évolution signalée de la « charge de travail » dépend fortement du mode de mise en œuvre de la RTT : elle s'accroît plus nettement dans les établissements ayant suivi la logique de « modulation » ou de « maximisation », et au contraire tend plutôt à diminuer dans les établissements du « cercle vertueux » (BIEN QUE CEUX CI SE SIGNALENT PAR LE PLUS FORT CUMUL DE CONTRAINTES DE RYTHME ; à développer). De façon logique, les établissements « passifs » sont les plus nombreux à signaler une stabilité de la « charge de travail ». Ces constats sont vérifiés aussi bien pour les cadres que pour la catégorie majoritaire de salariés.

L'une des dimensions possibles de la « charge de travail », notamment pour les cadres, concerne la réalisation de la coordination entre les salariés, notamment quand la RTT favorise une individualisation poussée des temps de travail. On constate en effet (tableau) que les « difficultés de coordination à cause de la nouvelle organisation du temps », si elles sont largement citées, touchent surtout les établissements qui ont centré la RTT sur la mise en œuvre de la modulation. Or la modulation est un facteur de complexité supplémentaire dans l'articulation des temps individuels avec les nécessités de la production.

Comment interpréter ces différences entre les classes de mise en œuvre de la RTT ? Que dire des réponses des employeurs du « cercle vertueux » qui estiment majoritairement avoir « réduit la charge de travail » de leurs salariés ? On peut avancer dans la compréhension des réponses des employeurs en essayant de les « expliquer » statistiquement par des variables renvoyant au contexte de l'établissement et aux modalités de mise en œuvre de la RTT. En revenant aux variables qui ont servi de base à la construction des classes, l'analyse statistique « toutes choses égales par ailleurs » (cf. Encadré) montre les différents déterminants du jugement des employeurs sur l'évolution de la « charge de travail » .

²³ « Réelle » au sens de la fréquence qu'on aurait obtenue si tous les répondants avaient interprété la question de la même façon, en prenant en compte la durée du travail...

Concernant « l'accroissement de la charge », différents éléments de contexte (la petite taille, l'appartenance aux services, le statut public, l'exposition à la concurrence internationale, la croissance de l'activité) contribuent à renforcer la perception par l'employeur d'un accroissement de la « charge de travail » de ses salariés. Concernant les modalités d'accompagnement de la RTT, sont également associés à une plus forte probabilité d'intensification le développement du recours aux heures supplémentaires, l'allongement de la durée d'utilisation ou d'ouverture, le développement de la sous-traitance : ces pratiques évoquent une organisation sous tension, que ce soit à cause de la réduction du temps de travail (mais l'ampleur effective de la RTT n'obtient pas de coefficient significatif lorsqu'on l'introduit dans le modèle), ou suite à une croissance forte de l'activité. En revanche les réorganisations du travail, l'introduction ou l'amplification de la modulation du temps de travail, n'ont pas d'impact significatif sur le jugement des employeurs à propos de la « charge de travail »²⁴.

Le plus remarquable est à quel point la perception des employeurs à cet égard dépend du volume des créations nettes d'emploi suite à la RTT (tableau) : ainsi la moitié de ceux qui estiment n'avoir créé aucun emploi signalent un accroissement de la charge de travail de leurs salariés, mais le quart seulement de ceux qui ont créé au moins 7% d'emplois supplémentaires. Il y a une forte cohérence entre les déclarations des employeurs, faites à des moments de l'entretien assez éloignés l'un de l'autre – ce qui n'exclut pas bien sûr la possibilité d'un biais lié à la subjectivité ou au parti-pris idéologique des répondants, on l'a évoqué.

Ainsi, si les employeurs du « cercle vertueux » affichent un tel optimisme à l'égard de la « charge de travail » de leurs salariés, c'est surtout parce qu'ils estiment avoir massivement embauché suite à la RTT. Les pratiquants de l'approche « passive » sont eux aussi cohérents, en répondant majoritairement que rien n'a changé dans la « charge de travail » de leurs salariés : ils n'ont que peu modifié l'organisation et la durée effective du travail. La dégradation signalée par les « modulateurs » vient surtout des faibles créations d'emploi qu'ils reconnaissent, et qui contraignent les salariés à réaliser le même travail qu'auparavant en un temps (un peu) réduit ; quant aux « maximisateurs », qui ont au contraire fortement embauché, l'augmentation de la « charge de travail » est pour eux associée au développement des heures supplémentaires, de la sous-traitance, etc...

²⁴ On n'a pas ici fait figurer dans le modèle les variables non significatives.

Tableau

« Globalement, depuis la réduction du temps de travail, la charge de travail de cette catégorie majoritaire de salariés a-t-elle diminué, augmenté, ou ni diminué ni augmenté ? »

	passivité	cercle vertueux	Modulation	maximisation	Ensemble
Diminué	15	29	6	9	14
Augmenté	23	25	42	38	34
Ni l'un ni l'autre	61	45	51	51	51
Ne sait pas	1	1	1	2	1

Tableau

« De même, depuis la réduction du temps de travail, la charge de travail ou les objectifs des cadres ont-ils diminué, augmenté, ou ni diminué ni augmenté ? »

	passivité	cercle vertueux	Modulation	maximisation	Ensemble
Diminué	2	7	2	2	3
Augmenté	22	24	51	58	40
Ni l'un ni l'autre	59	64	27	34	44
Ne sait pas (ou pas de cadres)	17	5	20	6	13

Tableau

« Depuis la réduction du temps de travail, avez-vous eu du mal à coordonner l'activité des salariés de la catégorie majoritaire dans votre établissement ? »

	passivité	cercle vertueux	modulation	maximisation	Ensemble
Oui, à cause de la nouvelle organisation du temps	22	38	51	34	39
Oui, à cause de la nature de l'activité	5	11	12	19	12
Non	72	51	37	46	49
Ne sait pas	1	0	0	1	1

Tableau

Evolution de la « charge de travail » des salariés de la catégorie majoritaire depuis la RTT selon le nombre de créations nettes d'emploi

<i>La charge de travail a...</i>	aucune création nette	de 1 à 4%	de 4 à 7%	7% et plus	Ensemble
<i>... diminué</i>	6	8	28	14	14
<i>...augmenté</i>	49	32	31	26	34
<i>...ni diminué ni augmenté</i>	44	60	41	59	51
<i>ne sait pas</i>	1	0	0	1	1
Ensemble	100	100	100	100	100

Tableau

Evolution de la « charge de travail » des cadres depuis la RTT, selon le nombre de créations nettes d'emploi

<i>La charge de travail des cadres a...</i>	Aucune création nette	de 1 à 4%	de 4 à 7%	7% et plus	Ensemble
<i>... diminué</i>	2	3	3	4	3
<i>...augmenté</i>	49	47	26	40	40
<i>...ni diminué ni augmenté</i>	37	30	58	48	44
<i>ne sait pas</i>	6	16	9	5	9
Pas de cadres	6	4	4	3	4
Ensemble	100	100	100	100	100

L'évolution de la « charge de travail » des salariés et des cadres selon les employeurs : une analyse logistique

Tableau 9

Modèle Logit

Variable expliquée : accroissement de la charge de travail de la catégorie majoritaire de salariés depuis la RTT (déclaration de l'employeur)

Variable	DF	Parameter Estimate	Standard Error	Wald Chi-Square	Pr > Chi-Square	Standardized Estimate	Odds Ratio
INTERCPT	1	-0.4285	0.4480	0.9149	0.3388	.	.
ADM	1	0.5177	0.3576	2.0957	0.1477	0.093977	1.678
BTP	1	-1.9293	0.6183	9.7373	0.0018	-0.224081	0.145
MAN	1	-1.2171	0.3160	14.8347	0.0001	-0.314927	0.296
SER	1	-0.8673	0.2988	8.4265	0.0037	-0.192987	0.420
TRA	1	-0.5196	0.4032	1.6604	0.1976	-0.087348	0.595
FIN	1	0.5848	0.4581	1.6292	0.2018	0.067917	1.795
TAILLE1	1	0.5874	0.3092	3.6086	0.0575	0.100414	1.799
TAILLE2	1	0.2562	0.2263	1.2810	0.2577	0.059211	1.292
TAILLE4	1	-0.8101	0.3072	6.9569	0.0083	-0.159622	0.445
SA	1	-0.9467	0.2494	14.4080	0.0001	-0.241989	0.388
NONPROF	1	-0.8809	0.3793	5.3934	0.0202	-0.153784	0.414
PUBLIC	1	-0.1034	0.4654	0.0493	0.8242	-0.014067	0.902
LOCAL	1	0.00185	0.2569	0.0001	0.9942	0.000512	1.002
INTERNAT	1	0.4490	0.2829	2.5178	0.1126	0.111242	1.567
BOOM	1	0.2531	0.2999	0.7119	0.3988	0.054906	1.288
BIEN	1	0.5298	0.2477	4.5748	0.0324	0.146117	1.699
MAL	1	-0.3309	0.3779	0.7667	0.3812	-0.056246	0.718
INORGA	1	0.2253	0.2146	1.1023	0.2938	0.056052	1.253
HITEC	1	0.3706	0.2043	3.2913	0.0696	0.093946	1.449
HSUP2	1	0.9787	0.2971	10.8502	0.0010	0.151642	2.661
SSTR2	1	0.6908	0.2843	5.9052	0.0151	0.121826	1.995
ANNUAL	1	0.2739	0.1952	1.9687	0.1606	0.073774	1.315
DUE	1	0.4852	0.2461	3.8869	0.0487	0.098633	1.625
NOJOB	1	0.1659	0.2611	0.4038	0.5251	0.037352	1.180
JOB2	1	-0.4328	0.2722	2.5280	0.1118	-0.093901	0.649
JOB3	1	-0.8078	0.2472	10.6755	0.0011	-0.213729	0.446

Les variables explicatives (outre le nombre de créations d'emplois) :

- la taille : la charge augmente davantage dans les petits établissements.
- le secteur : le secteur sanitaire et social, le secteur financier ou le commerce connaissent une intensification plus forte que l'industrie ou le bâtiment.
- le statut : l'intensification est nettement plus forte dans les entreprises publiques

- la dynamique de croissance : l'intensification du travail est plus fréquente dans les établissements en croissance.
- le degré d'innovation (organisationnel et technologique) et l'exposition à la concurrence internationale accroissent (mais de façon moins nette) la probabilité d'intensification.
- le développement du recours aux heures supplémentaires, l'allongement de la durée d'utilisation ou d'ouverture, le développement de la sous-traitance sont également associés à une plus forte probabilité d'intensification.

Les impacts économiques de la RTT

Des modalités aussi contrastées de réduction de la durée du travail ont vraisemblablement des effets différents sur les performances économiques des établissements. Les impacts économiques de la RTT sont décrits par l'employeur de façon qualitative (« amélioration », « dégradation », « sans changement ») sur plusieurs dimensions, en distinguant les impacts²⁵ monétaires, organisationnels, et l'impact sur la charge de travail de la catégorie majoritaire et des cadres. Les impacts monétaires évalués qualitativement concernent le chiffre d'affaires, les coûts de gestion, la productivité, la rentabilité, et la « situation économique d'ensemble ». Les impacts organisationnels analysés touchent la polyvalence des salariés, la qualité des produits ou services, la réactivité, le respect des délais.

Globalement, 6% des employeurs estiment que l'impact de la RTT sur la situation économique d'ensemble de leur établissement est favorable, 20% qu'il est défavorable, et 59% que la RTT n'a « ni amélioré ni détérioré » la situation. Le reste se partage entre 11% qui estiment qu'il est trop tôt pour évaluer et 4% qui ne savent pas.

Ces évaluations sont nettement moins optimistes que ceux de l'enquête « 500 » réalisée en 1999 auprès d'établissements « pionniers », Robien et Aubry 1 (AC 2000). Ici, les établissements qui ont réduit la durée du travail en 1997 ont bien une appréciation largement positive (39% d'impacts positifs contre 20% de négatifs), mais dès la génération 1998 le solde devient négatif. Divers éléments d'interprétation viennent à l'esprit : ainsi les signataires d'accords récents seraient moins favorables à la RTT (pour des raisons idéologiques ou parce que leur établissement n'y pourrait trouver d'avantages) ; et/ou la RTT aurait été appréhendée comme une source de préoccupations

²⁵ Evalués par l'employeur selon une échelle qualitative : « amélioré », « détérioré », « ni amélioré ni détérioré », « trop tôt pour évaluer ».

organisationnelles supplémentaires alors que la reprise économique de 1999-2000 contribuait déjà fortement à « tendre » les organisations.

Quoi qu'il en soit, ce qui nous intéresse ici est moins le niveau global des appréciations managériales sur l'impact économique de la RTT, que les différenciations en fonction des types de mise en œuvre de la RTT. On a procédé à une ACM selon le même schéma que précédemment, avec pour variables actives les impacts économiques de la RTT. 2 axes se détachent assez nettement²⁶.

Sur le premier axe (15,4% de l'inertie), les établissements qui signalent des impacts économiques positifs de la RTT dans presque toutes les dimensions analysées s'opposent à ceux qui estiment les impacts systématiquement négatifs. Selon les employeurs, il y a donc corrélation entre les différentes dimensions de l'efficacité (organisationnelle, économique, financière), et non pas des arbitrages entre dimensions.

Seul un indicateur d'impact apparaît indépendant des autres, et il détermine le deuxième axe (8,7%) : celui-ci oppose les établissements où la « charge de travail » de la catégorie majoritaire et celle des cadres ont diminué (selon l'employeur), à ceux où elles ont augmenté. Il n'y a donc pas de corrélation pour les employeurs entre l'impact économique de la RTT et l'intensification du travail.

Autrement dit, on peut estimer avoir réussi une RTT économiquement neutre sans avoir aggravé les conditions de travail de ses salariés, mais l'inverse est également possible. Ainsi les adeptes des stratégies du « cercle vertueux » et de la « maximisation » jugent avoir atteint un équilibre économique, mais les seconds disent avoir intensifié le travail, au contraire des premiers. Inversement les partisans des stratégies de « passivité » et de « modulation » estiment connaître une dégradation de leur situation économique, aggravée pour les derniers par un accroissement de la « charge de travail » de leurs salariés.

Le petit tableau à double entrée suivant résume cette situation.

²⁶ Le troisième et le quatrième axes opposent des types d'impacts (axe 3 : chiffre d'affaires, délais, qualité VS/ polyvalence, productivité, coûts de gestion) (axe 4 : délais, qualité, réactivité VS/ coûts de gestion, rentabilité, situation économique globale).

Tableau
La neutralité économique de la RTT
peut se passer de l'intensification du travail

<i>Intensification du travail ?</i>		<i>Oui</i>	<i>Non</i>
<i>Neutralité économique ?</i>	<i>Oui</i>	Maximisation	Cercle vertueux
	<i>Non</i>	Modulation	Passivité

Du point de vue micro-économique, l'enquête confirme que la clé de la réussite économique de la RTT réside dans de profondes réorganisations du travail. Ainsi les établissements qui se sont contentés de profiter de la RTT pour introduire la flexibilité du temps de travail sans modifier par ailleurs leur organisation, affichent les pires résultats dans toutes les dimensions de la performance économique (outre le fait qu'ils ont peu créé d'emplois).

Le principal grief fait à la RTT concerne l'augmentation des coûts salariaux et des coûts de gestion de l'organisation. Toutefois, comme dans l'étude précédente (AC 2000), il n'est pas très facile d'établir un lien entre l'appréciation de l'employeur sur l'évolution des coûts salariaux, et ce qu'il dit par ailleurs sur l'évolution des composantes de ces coûts (Encadré). En particulier cette appréciation ne dépend pas du bénéfice des exonérations de cotisations : les signataires d'accords non aidés ou non éligibles ne sont pas plus nombreux à signaler une dégradation de leurs coûts salariaux unitaires que les autres ; de même l'appréciation de l'employeur sur les gains de productivité (qui peuvent compenser une hausse du coût salarial et maintenir inchangé le coût unitaire de production) n'a aucun effet. En revanche les employeurs qui ont créé un nombre relativement élevé d'emplois grâce à la RTT sont moins enclins à porter un jugement négatif sur l'évolution des coûts salariaux ; surtout, ceux qui estiment que le gouvernement de L. Jospin devrait plutôt privilégier la « lutte contre le chômage et pour la cohésion sociale » que « l'initiative économique et la croissance », sont nettement moins pessimistes sur les coûts salariaux. Tout se passe comme si l'opinion selon laquelle la RTT dégrade nécessairement les coûts salariaux était pour partie pré-établie indépendamment des évolutions réelles enregistrées par les entreprises, d'autant plus nettement que les opinions politiques du répondant sont hostiles à la RTT.

Encadré : La formation du jugement des employeurs sur les impacts économiques de la RTT

Les jugements des employeurs ici présentés ont bien entendu un caractère à la fois synthétique (ils doivent résumer en une réponse qualitative un ensemble de données ou d'impressions) et subjectif. Il est intéressant de les relier avec d'autres réponses des employeurs dans d'autres parties du questionnaire, afin de mieux comprendre la logique qui a présidé à la formulation de ces jugements.

1. Le jugement sur les coûts salariaux

La très grande majorité des répondants estime que la RTT a contribué à dégrader le « coût salarial par unité produite » (formulation du questionnaire). On a examiné dans quelle mesure ce jugement était cohérent avec ce que les répondants disent par ailleurs des facteurs d'évolution de leurs coûts salariaux. Le fait de ne pas rémunérer les nouveaux embauchés « sur la même base salariale que les autres »²⁷, l'instauration d'une période de blocage²⁸ ou de modération²⁹ des rémunérations, le bénéfice d'exonérations de cotisations sociales³⁰, ou le sentiment d'une amélioration de la productivité³¹ devrait réduire la propension des répondants à signaler une dégradation de leurs coûts salariaux unitaires (Tableau). En réalité, dans un modèle Logit expliquant la probabilité d'une telle dégradation, seuls les deux premiers critères (double échelle des salaires et gel) jouent un rôle significatif, alors qu'ils ne concernent qu'une petite partie de l'échantillon. En revanche une variable d'opinion aussi subjective que « le gouvernement de L. Jospin devrait privilégier la lutte contre le chômage et pour la cohésion sociale plutôt que l'initiative économique et la croissance »³², amène une nette réduction de la probabilité d'un jugement pessimiste sur les coûts salariaux.

Tableau
Le jugement sur les coûts salariaux

En % d'établissements	Gel des salaires	Double échelle	Modération	exonérations	hausse productivité	« cohésion sociale »	Ensemble
dégradation des coûts salariaux	36	76	85	79	77	61	77

2. L'influence du positionnement idéologique

La réponse à propos de la politique économique du gouvernement, qu'on utilise ici comme un « traqueur » du positionnement idéologique du répondant, joue donc un rôle non négligeable dans la formation du jugement sur les coûts salariaux. Il en va de même pour trois autres indicateurs : la rentabilité économique, la situation économique générale de l'établissement et la qualité des produits ou services (tableau) : toutes choses égales par

²⁷ 4% seulement des établissements, qui déclarent un peu moins souvent (toutes choses égales par ailleurs) que les autres ne pas avoir subi de dégradation des coûts salariaux.

²⁸ 7% des établissements, qui déclarent presque tous ne pas avoir subi de dégradation des coûts salariaux.

²⁹ 29% des établissements ont répondu qu'en l'absence de RTT ils auraient eu des hausses de salaires plus fortes ; ils déclarent cependant à 85% une dégradation des coûts salariaux.

³⁰ 80% des établissements ; ils déclarent à 79% une dégradation des coûts.

³¹ 33% des établissements, qui déclarent à 61% une dégradation des coûts.

³² 20% des répondants, qui déclarent « seulement » à 61% une dégradation des coûts.

ailleurs, les employeurs qui préfèrent la « cohésion sociale » à « l'initiative économique » sont moins nombreux à juger préoccupante l'évolution de la rentabilité et de la situation économique de leur établissement, ainsi que l'évolution de la qualité des produits et services. Les autres indicateurs (productivité, réactivité, polyvalence...) ne semblent pas affectés par cet effet de « contamination » entre jugement de valeur et évaluation économique.

Tableau
... pour l'impact sur le coût salarial
En % d'établissements

Le gouvernement doit privilégier...	Hausse du coût salarial	Baisse	Pas d'impact	nsp
... croissance	82	1	11	6
... cohésion sociale	61	1	32	5
Ensemble	77	1	16	6

Tableau
... pour l'impact sur la rentabilité
En % d'établissements

Le gouvernement doit privilégier...	Hausse de la rentabilité	Baisse	Pas d'impact	Nsp ou trop tôt
... croissance	9	45	36	10
... cohésion sociale	25	28	35	12
Ensemble	12	41	36	11

Tableau
... pour l'impact sur la situation économique globale de l'établissement
En % d'établissements

Le gouvernement doit privilégier...	Amélioration de la situation économique	Détérioration	Pas d'impact	Nsp ou trop tôt
... croissance	5	22	56	17
... cohésion sociale	11	10	67	12
Ensemble	6	20	59	15

3. La hiérarchie implicite des critères d'impact

Les jugements des employeurs sur l'impact économique de la RTT sont corrélés entre eux, on l'a dit. Le jugement synthétique porté sur « l'impact économique de la RTT » est évidemment le « plus corrélé », dans la mesure où il reflète justement une synthèse des autres. Il est intéressant d'analyser quelle hiérarchie ont implicitement utilisé les employeurs pour former leur jugement synthétique : quels sont les critères qui contribuent le plus à déterminer l'appréciation globale portée. Une analyse économétrique (de type Logit) a été réalisée sur la probabilité d'une évaluation négative (respectivement positive) de l'impact de la RTT, avec pour variables explicatives les occurrences d'évaluations négatives sur les différents impacts de la RTT demandés à l'employeur. Les résultats permettent de hiérarchiser ³³ les dimensions de la performance économique dans leur contribution à la formation du jugement global (les résultats d'une analyse similaire portant sur les évaluations positives sont

³³ Le critère retenu pour la hiérarchisation est le chi-2 du coefficient associé à l'indicateur dans le modèle Logit expliquant la probabilité de dégradation (resp. amélioration) de la situation économique globale de l'établissement.

presque identiques, à la différence d'une inversion de rang entre coûts salariaux et productivité) :

Hiérarchie implicite des critères de performance économique de la RTT

1.	Rentabilité
2.	Chiffre d'affaires
3.	Coûts de gestion de l'organisation
4.	Coûts salariaux
5.	Productivité
6.	Réactivité
7.	Qualité
8.	Respect des délais

La rentabilité apparaît logiquement comme l'indicateur le plus corrélé avec la situation économique globale, d'une part à cause du caractère stratégique de cet indicateur, d'autre part à cause de son caractère synthétique. C'est ensuite l'impact sur le chiffre d'affaires qui pèse le plus dans l'évaluation des employeurs, puis l'évolution des coûts de gestion. Les coûts salariaux n'apparaissent qu'en quatrième position, ce qui confirme le caractère relativement peu discriminant de ce facteur (par rapport à l'importance qu'il tient dans les discours). Notons que la polyvalence des salariés n'est pas prise en compte par les employeurs dans leur appréciation de l'impact global. Si l'on introduit les impacts sur la charge de travail dans le modèle, on remarque que l'aggravation de la charge de travail des cadres est nettement associée avec la détérioration des performances de l'entreprise, mais pas celle de la catégorie majoritaire de salariés.

Ebauche de conclusion...

Il est instructif de comparer les performances des deux classes d'établissements créateurs d'emploi. Ceux du « cercle vertueux » sont très positifs sur l'amélioration de la polyvalence de leurs salariés, mais se distinguent assez peu de la moyenne des établissements sur les autres dimensions de la performance ; ils sont un peu moins pessimistes sur l'impact global de la RTT, et on peut considérer que celle-ci n'a pas dégradé leur équilibre économique. En revanche les adeptes de la stratégie de « maximisation » sont particulièrement nombreux à signaler des gains de productivité, se plaignent nettement moins que les autres de l'accroissement des coûts de gestion, et sont plutôt optimistes à propos de l'impact sur la qualité ou la réactivité de leur organisation. Leurs appréciations sur les impacts de la RTT marquent donc plutôt une réussite du projet complexe qu'ils ont entrepris pour améliorer leur organisation et réduire leurs coûts : le qualificatif de « maximisateur », que nous avons attribué au seul vu des intentions qu'indique la variété des moyens déployés, n'apparaît donc pas usurpé. Ces employeurs ne se sont pas limités à rechercher une neutralité économique de la RTT : ils ont véritablement fait de celle-ci un levier de leur réorganisation, sans éluder les créations d'emploi, mais sans reculer non plus devant l'intensification du travail de leurs salariés. Le choix du « cercle vertueux » apparaît moins efficace sur le plan strictement économique, mais permet, grâce à la pression sociale, de préserver les conditions de travail des salariés.

Tableau synthétique :
 Les effets de la RTT sur la situation économique,
 la charge de travail et l'emploi,
 vus par les employeurs,
 selon le type de RTT

Impact de la RTT (soldes d'opinion)	passivité	cercle vertueux	Modulation	maximisation	Ensemble
<i>Variables organisationnelles</i>					
Polyvalence	20	58	19	47	35
Réactivité	-14	-4	-28	4	-13
Qualité	-11	0	-29	7	-11
Respect des délais	-12	-16	-27	-25	-19
<i>Variables monétaires</i>					
Chiffre d'affaires					
Productivité	7	12	5	46	16
Coût de la m- d'œuvre	-40	-56	-77	-60	-61
Modération salariale	-10	-16	-18	-7	-14
Coûts de gestion	-27	-33	-38	-9	-29
Rentabilité	-39	-14	-45	-9	-28
Situation économique générale	-16	-6	-20	-7	-13
Indicateur synthétique moyen *	-1,4	0,0	-2,2	0,6	-0,9
Charge de travail de la catégorie majoritaire	-8	3	-36	-29	-19
Création nette d'emploi **	2,8%	7,8%	2,5%	5,4%	4,5%

Lecture : Parmi les établissements « passifs », l'écart entre la proportion de ceux qui signalent un impact positif sur la polyvalence et la proportion de ceux qui signalent un impact négatif, est égal à 20%.

* indicateur synthétique : somme des impacts positifs (+1) et négatifs (-1) de la RTT

** Voir annexe 1

ANNEXE 1

L'effet emploi de la réduction du temps de travail vu par les employeurs (à propos de l'exploitation de l'enquête « 1000 »)

L'enquête « 1000 » visait notamment à connaître l'appréciation des employeurs sur l'impact de la RTT sur leur établissement, et en particulier sur l'emploi. Une batterie de questions vise à amener le répondant à mesurer un « effet brut » en termes de créations d'emplois (et non d'embauches), à prendre en compte les « effets d'aubaine », et à se prononcer sur « l'effet net » de la RTT sur l'emploi dans l'établissement.

Toutefois, par suite d'une erreur dans la programmation CAPI des filtres du questionnaire, la démarche prévue n'a pu être menée à bien de façon complète que pour les accords signés avant 2000. Pour les accords postérieurs au 1/01/2000, on connaît l'effet brut mais pas l'évaluation de l'effet net. On propose ici une méthode économétrique d'imputation des effets nets à partir de l'effet brut signalé par l'employeur et d'informations pertinentes issues d'autres parties du questionnaire³⁴.

1) La démarche du questionnaire

Le questionnaire introduit progressivement l'idée d'un effet net de la RTT sur l'emploi (sans jamais prononcer le terme).

Q238 : « depuis la mise en place de la RTT avez-vous réalisé des embauches dans votre établissement ? »

La très grande majorité des répondants affirment avoir embauché depuis la mise en place de la RTT (plus de 90% des Robien et Aubry offensifs, 75% des Aubry 2). Toutefois embauche ne signifie pas création d'emploi, contrairement à une confusion trop courante, parfois entretenue par les acteurs eux-mêmes ; c'est pourquoi la question suivante demande à ceux qui ont embauché :

Q239 : « ces embauches compensent des départs individuels (retraites, turnover...) ou correspondent à une hausse des effectifs (création de nouveaux postes) ? »

³⁴ On présente ici des résultats non pondérés, car les pondérations « établissement » accordent un poids extrêmement élevé aux plus petits d'entre eux, dont les taux de variation d'emploi sont aussi les plus spectaculaires (et erratiques). Les résultats publiés par ailleurs (Bunel, Coutrot, Zilberman, 2000) ont été établis avec des pondérations « salariés ».

Une petite fraction des employeurs reconnaissent que les embauches n'ont servi qu'à compenser des départs (mais la moitié des Robien défensifs, le quart des Aubry défensifs, et 18% des Aubry 2). La majorité estiment qu'il s'agissait avant tout de créations de poste. Cette question a principalement pour intérêt d'amener la question suivante, en aidant le répondant à faire le distinguo entre embauches et créations de postes (elle n'est posée qu'à ceux qui ont signalé que les embauches postérieures à la RTT avaient permis d'accroître les effectifs):

Q240 : « depuis l'entrée en application de la RTT, combien de postes ont été créés ? »

Le dynamisme de l'emploi se traduit dans les chiffres avancés par les employeurs : une forte proportion d'entre eux ont créé 10% ou plus d'emplois nouveaux depuis la RTT (70% des Robien offensifs, 43% des Aubry offensifs, 20% des Aubry 2 ainsi que des non-aidés). La majorité des « non aidés » dit avoir créé moins de 5% d'emplois, alors que les Aubry 2 se situent plutôt entre 5 et 10%. Toutefois il s'agit bien évidemment d'un résultat qui ne peut qu'en partie être attribué à la RTT : on parlera « d'effet brut » pour prendre en compte le fait qu'une partie importante des créations de postes aurait été de toute façon réalisée pour faire face à la croissance de l'activité ³⁵. C'est pourquoi les questions suivantes visent à faire prendre en compte cet effet d'aubaine par l'employeur, afin de l'amener à évaluer lui-même un « effet net » de la RTT :

Q 241 : « sans la RTT auriez-vous procédé à ces créations de postes ? »

C'est à partir de cette question, destinée à commencer à introduire l'idée d'un effet d'aubaine, qu'intervient l'erreur de filtre : la question (ainsi que les deux suivantes) ne sont donc posées qu'aux établissements ayant conclu leur accord de RTT avant 2000. L'effet d'aubaine « pur » concerne une minorité d'établissements, mais environ la moitié d'entre eux admettent un effet d'aubaine partiel. Là encore la question a surtout pour intérêt de faciliter la compréhension des questions suivantes, qui visent cette fois et enfin à cerner l'effet net de la RTT selon l'appréciation de l'employeur :

Q 252 : « à votre avis quel a été l'impact de la réduction du temps de travail sur les effectifs de votre établissement ? »

Les « précurseurs » ont à près de 80% une vision très positive de l'effet net de la RTT sur l'emploi, bien qu'une proportion minoritaire mais significative de signataires d'accords Robien offensifs (15%) ou Aubry 1 offensifs (23%) estime l'impact nul ou négatif. Les signataires d'accords défensifs sont plus dubitatifs. Les accords non-aidés (Aubry 2 « précoces » car signés avant 2000) portent

³⁵ Cf tableau 2 infra pour les valeurs moyennes de l'effet brut.

eux aussi une évaluation majoritairement positive, mais dans une moindre mesure (65%). La dernière question demandait tout simplement à l'employeur de fournir son évaluation quantitative de l'effet net sur l'emploi de la RTT :

Q253 : « à combien estimez-vous cet impact ? »

Les réponses, offrant des tranches relativement fines (« 2% environ, 3 à 5% environ, 6 à 8% environ, 9 à 11% environ, 12 à 14 % environ, 15% environ »), permettent de calculer un effet net moyen de la RTT sur l'emploi (éventuellement négatif); mais, rappelons-le, pour les seuls établissements ayant signé avant 2000³⁶ :

Tableau 1 : l'effet net de la RTT sur l'emploi selon l'employeur

Type d'accord	Robien offensif	Robien défensif	Aubry 1 offensif	Aubry 1 défensif	Non aidé
Effet net selon l'employeur	7,2 %	5,2 %	5,6 %	1,8 %	2,5 %
N (répondants)	67	21	272	39	58

En attribuant un effet brut égal à 0 aux répondants qui n'ont pas signalé une hausse de l'emploi après la réduction de la durée du travail, on peut comparer directement les évaluations de l'effet brut et de l'effet net :

Tableau 2 : les effets bruts et nets selon l'employeur

Type d'accord	Robien offensif	Robien défensif	Aubry 1 offensif	Aubry 1 défensif	Non aidé
Effet brut	14,9 %	2,6%	10,2%	4,6%	4,4 %
Effet net	7,2 %	5,2 %	5,6 %	1,8 %	2,5 %
Différence	7,7%	-2,6%	4,6%	2,8%	1,9%
N (répondants)	67	21	272	39	58

Les employeurs « Robien défensif » ont accru leur emploi de près de 3% depuis la RTT, mais estiment l'effet net de la RTT à 5% : la différence est donc négative dans ce cas (et correspond à des emplois sauvegardés).

2) L'estimation de l'effet net pour les accords « 2000 »

On ne peut qu'être frappé par la proximité entre les évaluations des employeurs et celles de la DARES... Toutefois, même s'il est agréable de constater cette proximité, l'un des objectifs de l'enquête était surtout

³⁶ On a fixé l'effet net à zéro pour les établissements qui ont répondu que l'impact de la RTT sur les effectifs a été nul (Q 252=3).

d'apporter des éléments d'évaluation nouveaux concernant l'effet des processus de RTT en cours au moment de l'enquête (Aubry 2 en 2000 et 2001). Pour cela, on propose ici d'utiliser les évaluations de l'effet net faites par les employeurs « avant 2000 » afin d'estimer par imputation les effets nets qu'auraient déclaré les employeurs ayant signé en 2000 (ou 2001, mais la plupart de ceux-ci n'ont guère eu le temps de mettre en œuvre au moment de l'enquête), si on leur avait posé la question comme on aurait dû le faire.

En effet, l'étude des accords « avant 2000 » montre une cohérence assez forte dans les réponses des employeurs concernant effet brut et effet net sur l'emploi de la RTT. La démarche consiste à estimer économétriquement la relation entre ces deux effets sur ces accords, et à en déduire une estimation de ce qu'aurait été l'évaluation des signataires « 2000 »³⁷. Comme le montre l'équation (1), l'effet net évalué par l'employeur, dépend de plusieurs facteurs :

- bien entendu (et heureusement), l'effet brut (accroissement de l'emploi depuis la RTT) (variable *heff*)
- la croissance exogène de l'activité (lien positif) (*boom* et *bien* indiquent une activité respectivement très croissante et croissante au cours des trois dernières années) ; mais on n'a pas conservé cette variable dans le modèle car les coefficients sont peu significatifs, relativement à l'impact de la variable suivante :
- la croissance antérieure de l'emploi (les établissements qui ont connu une stabilité (*stabempl*) ou une baisse globale (*baisempl*) de l'emploi depuis 3 ans évaluent en moyenne un effet net peu différent de l'effet brut, alors que ceux qui ont connu une croissance de l'emploi sur moyen terme jugent, de façon correcte, que l'effet net est nettement plus faible que l'effet brut³⁸) ;
- l'ampleur de la RTT effective (une RTT importante tend à accroître l'effet net par rapport à une RTT « fictive »)³⁹.
- les anticipations en matière d'évolution de l'emploi dans les trois années à venir (*mauvesp* indique une anticipation négative) ; ces anticipations ont

³⁷ L'hypothèse (forte) sous-jacente est que la fonction qui relie créations brutes et créations nettes d'emploi est la même, quelle que soit la génération d'accords de RTT. Par ailleurs la variable expliquée (l'effet net) n'est pas connue de façon continue pour les accords avant 2000, puisque la question recourt à des tranches (12 tranches, de -15% à +15%). Toutefois on a jugé que le nombre de tranches était suffisamment élevé pour qu'on puisse traiter cette variable comme une variable continue (proc GLM).

³⁸ Ceci est d'autant plus vrai que l'accord de RTT est récent : le lien entre croissance de l'emploi sur les 3 dernières années et effet net de la RTT n'est pas significatif pour les accords signés en 1997, il le devient au seuil de 15% pour ceux signés en 1998 et de 1% pour ceux signés en 1999.

³⁹ La variable *rtte* est une variable (quasi-)continue construite à partir de la question 208 : « au total diriez-vous que la durée réelle du travail de la catégorie majoritaire de salariés : est restée stable, a augmenté, a diminué », et de la question 209 : « de combien environ ? »

toutes chances d'être corrélées avec l'évaluation de l'effet net de la RTT pour les accords les plus récents ⁴⁰

- le choc que la RTT représente sur l'activité de l'établissement (un choc négatif sur la productivité (*producm*) et sur la situation économique globale de l'entreprise (*ecom*) réduit l'effet net)
- un développement de l'emploi précaire (*cdd*) peut affecter l'appréciation de la différence entre effet brut et effet net (l'employeur n'étant pas certain de la pérennité de ces nouveaux emplois)
- l'affirmation que sans la RTT l'établissement aurait réduit son effectif (alors qu'il est resté stable) (variable *sauv* issue de la question 242)
- un *a priori* idéologique favorable de l'employeur par rapport à la politique de RTT peut influencer positivement son appréciation de l'effet net (variables *ok1* et *ok2*, qui indiquent que le répondant est tout à fait ou plutôt d'accord avec l'affirmation « la RTT peut contribuer à la réduction du chômage »)

$$\text{efnet} = 3.11^{***} + (0.126^{***} \cdot \text{heff}) + (0.18^{***} \cdot \text{rtte}) - (2.44^{***} \cdot \text{mauvesp}) - (2.87^{***} \cdot \text{stabempl}) - (1.76^{***} \cdot \text{baisempl}) - (1.72^{***} \cdot \text{producm}) - (0.89^{**} \cdot \text{ecom}) - (1.12^{***} \cdot \text{cdd}) + (2.51^{***} \cdot \text{ok1}) + (1.92^{***} \cdot \text{ok2}) + (2.89^{**} \cdot \text{sauv}) \quad (r^2=0,26 ; \text{SCE}=4,71) \quad ^{41}$$

On obtient ainsi une estimation pour les accords signés après le 1/01/2000 (soit ici 32 accords d'établissements « non éligibles » et 187 accords « Aubry 2 »), ainsi que pour certains établissements Robien ou Aubry 1 qui n'avaient pas indiqué d'effet net :

⁴⁰ Ici encore l'impact des anticipations n'est pas le même pour les accords signés en 1997 (impact négatif sur l'évaluation de l'effet net) et pour les années ultérieures ; on a retenu ici le coefficient -2.44 qui est celui des anticipations négatives émises par les signataires des accords de 1999 (les plus récents pour lesquels on puisse estimer le lien entre effet brut et effet net).

⁴¹ Le symbole * (resp. ** et ***) indique un coefficient significatif à 10% (resp. 5 et 1 %).

Tableau 3

L'effet net de la RTT sur l'emploi selon l'employeur : imputation des non réponses

Type d'accord	Robien observé	offensif estimé	Robien observé	défensif estimé	Aubry 1 observé	offensif estimé	Aubry 1 observé	défensif estimé
Effet brut observé	14,9 %	18,5%	2,6%	9,4%	10,2%	10,1%	4,6%	-
Effet net	7,2 %	6,4%	5,2 %	4,3%	5,6 %	5,0%	1,8 %	-
Ecart	7,7%	12,1%	-2,6%	5,1%	4,6%	5,1%	2,8%	-
N (répondants)	67	5	21	1	272	23	39	-

Non aidé observé estimé		Non éligible observé estimé		Aubry 2 1er semestre 2000 estimé	Aubry 2 2è semestre 2000 estimé	Aubry 2 1er trimestre 2001 estimé
4,4 %	6,2%	4,7 %	7,7%	5,2%	3,6%	2,7%
2,5 %	2,6%	2,0%	4,4%	4,3%	3,4%	3,6%
1,9%	3,6%	2,7%	3,3 %	0,9%	0,2%	-0,9%
58	4	4	32	108	69	10

On a distingué les accords Aubry 2 en fonction de leur date de signature, car au moment de l'enquête, les établissements qui ont signé au deuxième semestre 2000 n'ont probablement encore pas tous concrétisé toutes les embauches prévues. En effet les effets bruts sont de 5,2% pour les signataires du premier semestre contre 3,6% pour ceux du second (et 2,7% pour ceux du premier trimestre 2001). Globalement les effets nets (observés et estimés confondus) figurent dans le tableau suivant :

Tableau 4

Effets de la RTT (imputés quand non disponibles)

Type d'accord	Robien offensif	Robien Défensif	Aubry 1 offensif	Aubry 1 défensif	Non aidé	Non éligible	Aubry 2
Effet brut observé	15,1	2,9	10,2	4,6	4,5	7,4	4,4
Effet net	7,2	5,2	5,6	1,8	2,5	4,1	3,5
Ecart	8,0	-2,3	4,6	2,8	2,0	3,3	0,9
N (répondants)	72	22	295	39	62	36	189

On aboutit donc à une estimation d'un effet net de 3,5% pour les accords Aubry 2, un peu supérieur à l'effet déclaré par les employeurs des accords non aidés signés avant 2000 (2,5%), alors que les effets bruts étaient équivalents (4,5% pour les non-aidés contre 4,4% pour les Aubry 2). Plusieurs facteurs expliquent cette différence : l'ampleur effective de la RTT est un peu plus forte pour les Aubry 2 (6,8%) que pour les non-aidés (6,2%) ; et surtout, la dynamique antérieure de croissance de l'emploi est moins forte pour les

Aubry 2 (20% ont eu un niveau d'emploi stable sur les 3 années antérieures contre 13% des non-aidés). En sens inverse, l'impact de la RTT sur la productivité et sur la situation économique de l'établissement est évalué plus négativement par les signataires d'accords Aubry 2 (21% signalent un impact négatif sur la productivité contre 14% pour les non-aidés ; 45% un impact négatif sur la situation économique globale contre 37%). L'estimation concernant les Aubry 2 est probablement *a minima*, étant donné que nombre de ceux-ci n'ont pas encore terminé 1^e processus d'embauches consécutives à la RTT au moment de l'enquête.

Les effets de la RTT sur la situation économique,
vus par les employeurs,
selon le type de RTT

Impact de la RTT (soldes d'opinion)	passivité	cercle vertueux	modulatio n	maximisatio n	« Jospin »
<i>Variables organisationnelles</i>					
Polyvalence	Ref.	+ + +	+ + +	+ + +	
Réactivité	Ref.				
Qualité	Ref.	+ + +		+ + +	+ +
Respect des délais	Ref.	+ + +	- -	+	
<i>Variables monétaires</i>					
Chiffre d'affaires	Ref.	+ + +		+ +	
Productivité	Ref.	+ +		+	
Coût de la m- d'œuvre	Ref.		- -		- - -
Coûts de gestion	Ref.				
Rentabilité	Ref.		- - -	- -	- - -
Situation économique générale	Ref.	+	- -		- -

ANNEXE 2

CARACTERISTIQUES DES CLASSES DE MISE EN ŒUVRE DE LA RTT

VARIABLES ACTIVES DANS LA CLASSIFICATION

	Classe 1 Les passifs	Classe 2 Le cercle vertueux	Classe 3 Les modulateurs	Classe 4 Les maximisateurs	Ensemble
Consécutivement à la RTT l'établissement a augmenté son recours aux					
Heures sups	2,1	2,1	13,0	14,4	8,6
CDD	3,2	7,0	3,8	34,9	11,2
Intérimaires	2,5	3,7	12,3	12,6	8,4
Sous traitance	3,6	5,2	6,7	12,1	6,9
Durée d'utilisation des équipements	5,3	11,0	9,5	26,3	12,8
Temps partiels	14,5	4,0	0,2	13,2	6,5
Formations	2,7	22,1	9,0	18,8	13,4
L'établissement a diminué son recours aux					
Heures sups	2,2	55,2	7,6	6,9	18,7
CDD	0	21,1	0,1	0	5,4
Intérimaires	0,1	17,3	0,5	0,6	4,8
Sous traitance	3,2	13,4	0,1	0	4,0
DUE	9,1	16,8	11,3	13,3	12,7
Temps partiels	0	15,6	0,3	2,8	4,7
Formations	0,5	1,0	0,7	2,2	1,0
Réorganisations					
Nouvelles équipes	2,2	18,4	5,4	19,0	11,1
Dév de la polyvalence	22,8	52,1	45,1	52,7	44,5
Baisse durée fréq réunions	2,7	5,1	18,8	12,2	11,0
Redist des tâches	20,8	36,0	35,8	50,8	36,4
Dév nouvelles compétences	10,9	25,4	10,1	37,9	20,2
Dév formation profession..	1,1	24,2	5,2	15,7	11,6
Tâches par autres services	5,8	14,4	13,6	31,9	16,4
Tâches traitées à l'extérieur	2,6	7,7	16,7	10,3	10,5

	Classe 1 Les passifs	Classe 2 Le cercle vertueux	Classe 3 Les modulateurs	Classe 4 Les maximisateurs	Ensemble
Modulation de la durée					
Recours accru	19,2	45,2	53,8	31,2	40,5
Modulation non appliquée	8,7	15,5	22,6	8,0	15,1
Décompte du TT					
Exclure les pauses du TT	7,0	13,9	31,2	8,3	17,5
Compter les jours fériés	15,4	10,3	39,5	28,1	25,3
Ampleur de la RTT					
Stabilité TT pour la catégorie majoritaire	46,0	4,8	10,8	8,5	15,0
Rtt de 2 à 6 %	28,0	18,8	13,6	11,5	17,1
Rtt de 6 à 10%	19,9	33,3	59,3	28,6	39,0
Rtt de + de 10%	2,3	40,9	6,5	49,7	24,0

VARIABLES SUPPLEMENTAIRES

	Classe 1 Les passifs	Classe 2 Le cercle vertueux	Classe 3 Les modulateurs	Classe 4 Les maximisateurs	Ensemble
Taille de l'établissement					
5-19	54,6	46,9	54,1	38,3	48,9
20-49	26,1	28,5	27,0	34,3	28,8
50-499	18,1	22,5	18,0	25,5	20,8
500 et +	1,1	2,2	0,9	1,9	1,5
<i>Secteur d'activité</i>					
Sanitaire et Social	8,5	2,6	2,1	4,9	4,0
Commerce	38,8	34,6	27,2	20,4	29,7
BTP	9,5	8,0	3,4	1,7	5,3
Energie	0,3	1,3	10,1	1,4	4,2
Finances	5,9	3,5	16,7	16,0	11,2
Industrie et IAA	12,5	16,4	17,3	18,1	16,4
Services	15,1	11,7	15,0	13,8	13,9
Transports	9,5	21,9	8,4	23,7	15,4
<i>Type de Loi</i>					
Robien offensive	1,7	2,6	0,7	3,7	2,0
Robien défensive	0,9	0,2	0,5	0,6	0,5
Aubry 1 offensive	32,6	42,2	28,0	26,3	32,1
Aubry 1 défensive	2,0	9,0	2,1	3,0	4,1
Aubry2	16,7	16,5	45,3	35,7	30,7
Non aidé	27,0	8,3	6,3	6,3	10,5
Non éligible	7,5	12,5	3,3	19,2	9,8
Nouvelles Technologies Indicateur global >=4	4,3	3,4	1,4	1,6	2,4
Marchés					
Local	71,9	72,5	63,2	44,0	63,0
International	8,8	18,4	10,3	21,8	14,6
Atomisés	20,7	9,1	10,3	15,2	12,9
Petit	31,9	26,3	31,4	25,7	28,9
Quelques clients	19,0	38,0	36,3	29,2	32,1

VARIABLES SUPPLEMENTAIRES

	Classe 1 Les passifs	Classe 2 Le cercle vertueux	Classe 3 Les modulateurs	Classe 4 Les maximisateurs	Ensemble
Relations professionnelles					
Conflit (3 années écoulées)	31,9	26,3	31,4	25,7	28,9
Plusieurs syndicats	13,2	22,2	17,4	27,6	20,1
CGT	8,5	19,7	25,9	26,3	21,3
CFDT	14,5	19,3	16,8	23,7	18,5
FO	18,5	16,5	10,8	22,0	16,1
CFTC	2,4	6,0	3,7	15,2	6,5
CGC	6,2	4,2	7,0	9,5	6,7
Bonne opinion sur les syndicats	27,0	29,6	37,4	33,0	32,6
<i>Organisation du travail</i>					

Travail en équipe	69,9	71,2	52,4	60,3	62,1
Travail prescrit	19,9	21,7	25,9	34,6	25,6
Rotation de poste	28,9	29,5	29,2	21,9	27,6
<i>Structure de l'emploi</i>					
OQ maj	18,9	33,3	28,4	32,8	28,9
ONQ maj	4,7	10,8	6,2	3,1	6,4
Emp maj	52,1	50,0	52,0	45,1	50,0
Techn et AM maj	13,4	4,3	9,8	16,4	10,5
Cadres maj	10,8	1,8	3,1	2,6	4,0
<i>Fluctuations de l'activité</i>					
Très importantes	6,6	21,1	25,1	11,2	17,8
Importantes	44,2	35,3	35,4	38,3	37,5
Aucune	24,7	14,1	16,5	18,8	17,8
Variations saisonnières	18,1	33,0	34,9	30,5	30,4
Durée du W flexible					
Oui, pour tous	9,1	41,6	19,9	21,2	23,8
Oui pour certains	26,2	10,6	20,9	20,0	19,0
Non	60,9	36,1	50,5	51,0	48,8
Evolution de l'activité sur 3 dernières années					
Fortement croissante	28,0	11,5	16,7	19,1	17,9
Croissante	32,0	61,9	56,3	57,7	53,7
Décroissante	5,1	2,3	8,4	8,4	6,2

EFFETS DE LA RTT

	Classe 1 Les passifs	Classe 2 Le cercle vertueux	Classe 3 Les modulateurs	Classe 4 Les maximisateurs	Ensemble
% moyen d'accroissement de l'emploi selon le dynamisme de l'activité					
Si fortement croissante	12,5	12,3	2,7	12,8	9,3
Si croissante	10,0	12,4	5,6	7,2	8,5
Si décroissante	0,4	4,8	1,8	2,5	2,1
Si stable	4,5	8,1	2,8	6,5	4,9
<i>Opinion sur les effets de la RTT</i>					
Améliorations :					
Charge de travail	1,9	20,9	16,1	20,1	15,7
Charge des cadres	3,2	8,9	1,5	4,2	4,3
Chiffre d'affaires	2,1	20,9	0,7	16,7	9,6
Respect des délais	0,3	6,6	0,5	15,6	5,3
Qualité	0,3	8,5	0,9	20,9	7,1
Polyvalence	20,6	61,8	32,4	57,5	43,3
Productivité	16,5	34,2	26,1	57,1	33,2
Coûts de gestion	17,8	9,1	1,4	26,3	9,6
Réactivité	0,6	14,4	2,6	20,9	9,2
Rentabilité	4,8	21,6	2,7	12,5	12,5
Situation éco globale	0,9	10,8	1,5	13,7	6,4

ANNEXE 3

STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES EXPLICATIVES DE L'APPARTENANCE AUX CLASSES DE MISE EN ŒUVRE DE LA RTT (Variables non actives dans la classification)

ENSEMBLE

Variable	N	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum
ADM	753	0.0398210	1.7600157	0	1.0000000
BTP	753	0.0529337	2.0153045	0	1.0000000
MAN	753	0.2054712	3.6367592	0	1.0000000
SER	753	0.1391662	3.1153776	0	1.0000000
TRA	753	0.1536083	3.2454676	0	1.0000000
FIN	753	0.1122649	2.8415019	0	1.0000000
ONQ	753	0.0644476	2.2101500	0	1.0000000
ITC	753	0.1450516	3.1696804	0	1.0000000
BIGFEM	753	0.2440868	3.8662714	0	1.0000000
NOFEM	753	0.2301582	3.7887692	0	1.0000000
TAILLE1	753	0.4891112	4.4993648	0	1.0000000
TAILLE2	753	0.2881348	4.0764390	0	1.0000000
TAILLE4	753	0.0148510	1.0887117	0	1.0000000
SIZEN4	753	0.4149740	4.4348836	0	1.0000000
SA	753	0.6151159	4.3795316	0	1.0000000
NONPROF	753	0.1475844	3.1924947	0	1.0000000
PUBLIC	753	0.1444489	3.1642028	0	1.0000000
BOURSE	753	0.1631261	3.3256454	0	1.0000000
GROUPE	753	0.5113412	4.4992743	0	1.0000000
FAMLL	753	0.3409231	4.2665855	0	1.0000000
LOCAL	753	0.6295685	4.3466998	0	1.0000000
INTERNAT	753	0.1460080	3.1783331	0	1.0000000
FLUCT1	753	0.1774919	3.4390900	0	1.0000000
TRESOR	753	0.2211347	3.7354580	0	1.0000000
MANIF	753	0.2612384	3.9541659	0	1.0000000
CGT	753	0.2931504	4.0972547	0	1.0000000
CFDT	753	0.3143227	4.1786113	0	1.0000000
FO	753	0.2648337	3.9715831	0	1.0000000
CFTC	753	0.1317626	3.0443850	0	1.0000000
OKRTT	753	0.4293678	4.4553013	0	1.0000000
RETIC	753	0.1891842	3.5252321	0	1.0000000
DIFFI	753	0.4187997	4.4406884	0	1.0000000
PLURISYN	753	0.3338604	4.2447224	0	1.0000000
BIGSYND	753	0.1184924	2.9089922	0	1.0000000
BONSYND	753	0.5302961	4.4921630	0	1.0000000
FEDPAT	753	0.4653760	4.4896287	0	1.0000000
RYTHM4	753	0.1288375	3.0154698	0	1.0000000
WEQIP	753	0.2921537	4.0931662	0	1.0000000
NOUVEQIP	753	0.1108775	2.8260951	0	1.0000000
ISO	753	0.2993592	4.1221920	0	1.0000000

CLUSTER	N Obs	Variable	N	Mean	Std Dev	Minimum

CLASSE 1 « PASSIFS »						
1	126	ADM	126	0.0847484	2.5965790	0
		BTP	126	0.0948577	2.7318717	0
		MAN	126	0.1276188	3.1108275	0
		SER	126	0.1512024	3.3400038	0
		TRA	126	0.0949297	2.7327996	0
		FIN	126	0.0591534	2.1994527	0
		ONQ	126	0.0470824	1.9747970	0
		ITC	126	0.2427949	3.9975330	0
		BIGFEM	126	0.2854348	4.2105604	0
		NOFEM	126	0.4154917	4.5945399	0
		TAILLE1	126	0.5463765	4.6415100	0
		TAILLE2	126	0.2613773	4.0964792	0
		TAILLE4	126	0.0111942	0.9808838	0
		SIZEN4	126	0.4198928	4.6013880	0
		SA	126	0.7068114	4.2441510	0
		NONPROF	126	0.2156041	3.8340842	0
		PUBLIC	126	0.0768996	2.4840029	0
		BOURSE	126	0.1807353	3.5875599	0
		GROUPE	126	0.3211590	4.3532099	0
		FAMLL	126	0.2640272	4.1098003	0
		LOCAL	126	0.7185886	4.1925335	0
		INTERNAT	126	0.0881591	2.6433736	0
		FLUCT1	126	0.0662458	2.3187880	0
		TRESOR	126	0.2995501	4.2705990	0
		MANIF	126	0.1348142	3.1841094	0
		CGT	126	0.1749193	3.5418698	0
		CFDT	126	0.2251224	3.8939596	0
		FO	126	0.2912183	4.2357573	0
		CFTC	126	0.0867675	2.6244279	0
		OKRTT	126	0.3791268	4.5233397	0
		RETIC	126	0.1156940	2.9820997	0
		DIFFI	126	0.3765545	4.5172974	0
		PLURISYN	126	0.2344898	3.9500533	0
		BIGSYND	126	0.0267748	1.5049962	0
		BONSYND	126	0.3854891	4.5377061	0
		FEDPAT	126	0.4247515	4.6085120	0
		RYTHM4	126	0.0145936	1.1180328	0
		WEQIP	126	0.1368221	3.2040096	0
		NOUVEQIP	126	0.0220458	1.3689496	0
		ISO	126	0.2589006	4.0838546	0

CLASSE 2 « CERCLE VERTUEUX »

2	221	ADM	221	0. 0264115	1. 3514234	0
		BTP	221	0. 0800992	2. 2876605	0
		MAN	221	0. 1768838	3. 2157454	0
		SER	221	0. 1171927	2. 7107551	0
		TRA	221	0. 2189171	3. 4849413	0
		FIN	221	0. 0350268	1. 5494055	0
		ONQ	221	0. 1081848	2. 6177468	0
		ITC	221	0. 0602971	2. 0060899	0
		BIGFEM	221	0. 2476745	3. 6378984	0
		NOFEM	221	0. 2018056	3. 3824236	0
		TAILLE1	221	0. 4687876	4. 2056118	0
		TAILLE2	221	0. 2850767	3. 8046756	0
		TAILLE4	221	0. 0215934	1. 2249739	0
		SIZEN4	221	0. 3385706	3. 9881675	0
		SA	221	0. 5671640	4. 1756400	0
		NONPROF	221	0. 1655216	3. 1321452	0
		PUBLIC	221	0. 1289756	2. 8247240	0
		BOURSE	221	0. 0886675	2. 3956743	0
		GROUPE	221	0. 4027157	4. 1332994	0
		FAMLL	221	0. 4473679	4. 1904194	0
		LOCAL	221	0. 7249389	3. 7633302	0
		INTERNAT	221	0. 1837245	3. 2636905	0
		FLUCT1	221	0. 2108601	3. 4378051	0
		TRESOR	221	0. 1040225	2. 5728778	0
		MANIF	221	0. 2271392	3. 5310489	0
		CGT	221	0. 2453411	3. 6263320	0
		CFDT	221	0. 3684897	4. 0654621	0
		FO	221	0. 2328859	3. 5621204	0
		CFTC	221	0. 0956218	2. 4783378	0
		OKRTT	221	0. 5811206	4. 1580018	0
		RETIC	221	0. 3279932	3. 9566378	0
		DIFFI	221	0. 4904256	4. 2130576	0
		PLURISYN	221	0. 3973537	4. 1240784	0
		BIGSYND	221	0. 0918410	2. 4339194	0
		BONSYND	221	0. 4473030	4. 1903615	0
		FEDPAT	221	0. 5195174	4. 2106187	0
		RYTHM	221	0. 1948002	3. 3377478	0
		WEQIP	221	0. 3170203	3. 9215203	0
		NOUVEQIP	221	0. 1836523	3. 2631932	0
		ISO	221	0. 2443613	3. 6214320	0

CLASSE 3 « MODULATEURS »

3	194	ADM	194	0. 0207795	1. 4963052	0
		BTP	194	0. 0337193	1. 8934495	0
		MAN	194	0. 2734381	4. 6755061	0
		SER	194	0. 1496331	3. 7417933	0
		TRA	194	0. 0834873	2. 9016320	0
		FIN	194	0. 1669124	3. 9115824	0
		ONQ	194	0. 0617898	2. 5256385	0
		ITC	194	0. 1294392	3. 5212371	0
		BIGFEM	194	0. 1653429	3. 8968137	0
		NOFEM	194	0. 2054112	4. 2378551	0
		TAILLE1	194	0. 5408448	5. 2273175	0
		TAILLE2	194	0. 2701152	4. 6576245	0
		TAILLE4	194	0. 0090810	0. 9950582	0
		SIZEN4	194	0. 4097580	5. 1587155	0
		SA	194	0. 6217680	5. 0869341	0
		NONPROF	194	0. 1266161	3. 4882678	0
		PUBLIC	194	0. 1342098	3. 5757019	0
		BOURSE	194	0. 1906165	4. 1202182	0
		GROUPE	194	0. 6887920	4. 8565988	0
		FAMLL	194	0. 3416403	4. 9748383	0
		LOCAL	194	0. 6317564	5. 0594723	0
		INTERNAT	194	0. 1032769	3. 1922252	0
		FLUCT1	194	0. 2508525	4. 5473216	0
		TRESOR	194	0. 2807495	4. 7137048	0
		MANIF	194	0. 3195357	4. 8913098	0
		CGT	194	0. 3714035	5. 0684104	0
		CFDT	194	0. 3318807	4. 9394753	0
		FO	194	0. 2189642	4. 3379526	0
		CFTC	194	0. 1402350	3. 6423431	0
		OKRTT	194	0. 2864374	4. 7423512	0
		RETIC	194	0. 1649901	3. 8934765	0
		DIFFI	194	0. 3432731	4. 9805246	0
		PLURISYN	194	0. 3378034	4. 9612176	0
		BIGSYND	194	0. 1583323	3. 8292867	0
		BONSYND	194	0. 6151404	5. 1038874	0
		FEDPAT	194	0. 4710730	5. 2360619	0
		RYTHM	194	0. 1050705	3. 2166045	0
		WEQIP	194	0. 3179099	4. 8846752	0
		NOUVEQIP	194	0. 0538902	2. 3685830	0
		ISO	194	0. 4053967	5. 1501106	0

CLASSE 4 « OPTIMISATEURS »

4	212	ADM	212	0. 0493509	1. 7129424	0
		BTP	212	0. 0171704	1. 0273393	0
		MAN	212	0. 1940443	3. 1274559	0
		SER	212	0. 1384303	2. 7311525	0
		TRA	212	0. 2374343	3. 3650808	0
		FIN	212	0. 1595086	2. 8956348	0
		ONQ	212	0. 0312340	1. 3756506	0
		ITC	212	0. 1900556	3. 1027948	0
		BIGFEM	212	0. 3325151	3. 7257315	0
		NOFEM	212	0. 1509589	2. 8312541	0
		TAILLE1	212	0. 3827727	3. 8439539	0
		TAILLE2	212	0. 3427853	3. 7536161	0
		TAILLE4	212	0. 0191638	1. 0842367	0
		SIZEN4	212	0. 5097862	3. 9534107	0
		SA	212	0. 5856920	3. 8956634	0
		NONPROF	212	0. 1040847	2. 4149720	0
		PUBLIC	212	0. 2348653	3. 3524591	0
		BOURSE	212	0. 1925533	3. 1182972	0
		GROUPE	212	0. 5109839	3. 9532139	0
		FAMLL	212	0. 2770415	3. 5392742	0
		LOCAL	212	0. 4398254	3. 9254278	0
		INTERNAT	212	0. 2177447	3. 2638723	0
		FLUCT1	212	0. 1115188	2. 4893345	0
		TRESOR	212	0. 1993055	3. 1592080	0
		MANIF	212	0. 3118909	3. 6636596	0
		CGT	212	0. 3211764	3. 6926268	0
		CFDT	212	0. 2953722	3. 6078614	0
		FO	212	0. 3547557	3. 7836583	0
		CFTC	212	0. 1979693	3. 1512262	0
		OKRTT	212	0. 5210596	3. 9506592	0
		RETIC	212	0. 1242656	2. 6088361	0
		DIFFI	212	0. 4903141	3. 9534261	0
		PLURISYN	212	0. 3341509	3. 7303052	0
		BIGSYND	212	0. 1614533	2. 9098606	0
		BONSYND	212	0. 6112575	3. 8550343	0
		FEDPAT	212	0. 4255483	3. 9100861	0
		RYTHM	212	0. 1830431	3. 0581686	0
		WEQIP	212	0. 3491540	3. 7699254	0
		NOUVEQIP	212	0. 1895543	3. 0996589	0
		ISO	212	0. 2271499	3. 3135158	0
